

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS  
NÍVEL MESTRADO**

**ANDREIA WILHELMS**

**FATORES INFLUENTES NO DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NA PANDEMIA DA COVID-19**

**São Leopoldo**

**2022**

ANDREIA WILHELMS

**FATORES INFLUENTES NO DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NA PANDEMIA DA COVID-19**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

São Leopoldo

2022

W678f Wilhelms, Andreia.  
Fatores influentes no desempenho em regime de teletrabalho : estudo de caso na pandemia da COVID-19 / por Andreia Wilhelms. – 2022.  
105 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2022.

“Orientador: Dr. Miguel Afonso Sellitto”.

1. Teletrabalho. 2. Desempenho. 3. Pandemia.  
4. COVID-19. 5. Home office. 6. Trabalho remoto.  
7. Empresas. 8. Trabalhadores. I. Título.

CDU: 658.3

ANDREIA WILHELMS

**FATORES INFLUENTES NO DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NA PANDEMIA DA COVID-19**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

**BANCA EXAMINADORA**

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente ao meu orientador professor Sellitto, pois foi quem abriu as portas para eu iniciar essa jornada, quando aceitou receber meu protótipo de projeto de pesquisa para participar do processo seletivo do Programa de Bolsas Unisinos de Apoio à Pesquisa da COVID-19. Sempre foi um incentivador e acreditou no meu potencial, até mais do que eu mesma, em diversos momentos. Sou muito grata a toda sua contribuição para o desenvolvimento dessa pesquisa.

À Unisinos pelo seu programa de bolsas. Sem esse incentivo, talvez não fosse possível atingir esse objetivo de cursar o mestrado acadêmico.

A todos os professores das disciplinas cursadas ao longo do curso, pela disponibilidade de compartilhar seus conhecimentos e pelos seus ensinamentos. Às professoras Miriam e Débora, por suas relevantes contribuições na banca de qualificação.

Aos meus colegas, que mesmo diante do contexto no qual vivenciamos (pandemia), sendo todas as disciplinas cursadas remotamente, criamos formas para minimizar esse fato. Em especial, agradeço às colegas Carolina Dullius e Gisele Steffen pelas belas trocas que fizemos ao longo de todo curso.

Agradeço à empresa Alfa, que foi objeto de estudo, por possibilitar o desenvolvimento e realização da pesquisa, assim como o grupo executivo pela disponibilidade e trocas agregadoras ao produto final.

E, por fim, à minha família. Ao meu filho Vinícius, por entender e respeitar o momento ao qual eu me encontrava. Você é um motivador para eu cumprir essa etapa. Ao meu esposo Rafael Mozart, que com toda a certeza posso afirmar foi o meu maior incentivador, parceiro, meu grande mestre e exemplo de determinação. Nossas trocas foram um diferencial na minha trajetória acadêmica, para você muito mais que um agradecimento, receba minha gratidão. Muito Obrigada!

## RESUMO

A implementação do regime de teletrabalho em situações de emergências e crises como o cenário pandêmico de COVID-19 representa um desafio para as organizações sobreviverem e prosperarem em um complexo ambiente de negócios, assim como para os trabalhadores que devem se adaptar à nova forma de trabalhar. Apesar da importância do teletrabalho como método de trabalho alternativo, um ponto à ser observado refere-se como o trabalho fora do escritório afeta o desempenho. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 na empresa Alfa. Inicialmente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL), em que se identificou um conjunto de trinta e nove fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador. A partir dos resultados da RSL, aplicou-se o método Delphi junto a um grupo de dez especialistas, que apontaram através de consenso o nível de influência de cada fator. Por fim, com objetivo de verificar quais os fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho, foi realizado o estudo de caso na empresa Alfa. Os fatores considerados pelos entrevistados na empresa com maior influência no desempenho do teletrabalho foram: a autonomia do trabalhador, o deslocamento e viagens de trabalho e a realização de reuniões virtuais, o que corrobora com a opinião dos especialistas. Nesse contexto, observa-se uma convergência na avaliação dos fatores de desempenho pelos entrevistados em relação a opinião dos especialistas em 24 dos fatores que podem ter influência no desempenho, representando 75% dos fatores. Destes, 16 deles são fatores em nível organizacional, e 8 de nível individual. Os demais 8 fatores foram considerados de baixa ou sem influência pelos entrevistados da empresa Alfa. Contudo, percebe-se também como contribuição desta pesquisa os resultados do trabalho, os quais poderão ser utilizados como hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações que se tem acerca das atividades realizadas na modalidade de teletrabalho por parte das organizações.

**Palavras-chave:** teletrabalho; desempenho; COVID-19; *home office*; trabalho remoto.

## ABSTRACT

The implementation of the telework approach on emergence and crisis situations such as the pandemic context of COVID-19 represents a challenge for the survival and prospering of organizations in a complex business environment, as well as for workers who must adapt to the new working format. Despite the relevance of telework as alternative working method, there is an important fact to consider concerning how the work outside of the physical office affects worker's performance. In this context, the current research's general objective was to analyze what factors may influence the labor activities performance conducted on the teleworking modality during the pandemic of COVID-19 at the Alfa company. Initially, it was carried out a systematic literature review (SLR), in which it was identified thirty-nine factors that may influence the teleworker performance. Throughout the SLR results, it was applied the Delphi method on a group of ten specialists, which pointed out in consensus the level of influence of each factor. Furthermore, considering the objective to verify which factors may influence the performance of labor activities adopted at the teleworking modality, a case study was carried out at the Alfa company. The factors considered with bigger influence on the worker's performance in telework modality were: the worker's autonomy, the displacement and work trips and online meetings, which match the opinion of the specialists. In this context, the research carries out a convergence on the evaluation of performance factors by the interviewed concerning the statements of the specialists in 24 of the factors which may influence performance, representing 75% of all factors. Among these, 16 factors represent the organizational level and 8 represent individual perspectives. The other 8 factors were considered of minimum or inexistent level of influence by the interviewed on the Alfa company. However, it is possible to realize as a contribution of the current research the results of the work, which can be used as hypothesis for the development of new observations and applications on the conducted activities on the teleworking modality by part of organizations.

**Keywords:** Telework; worker's performance; COVID-19; home office; telecommuting; remote work.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1- Estrutura da dissertação .....	17
Figura 2.1- Estrutura da metodologia de pesquisa.....	19
Figura 2.2- Etapas para condução da pesquisa Delphi.....	21
Figura 3.1- Etapas de análise dos artigos .....	31
Figura 3.2- Abordagem das publicações pesquisadas.....	31
Figura 4.1- Estrutura da metodologia de pesquisa .....	57

## LISTA DE TABELA

Tabela 3.1- Total de publicações resultantes da seleção realizada na etapa de execução da pesquisa.....	32
Tabela 3.2 - Frequência total do fator em relação ao total de publicações .....	34
Tabela 3.3 - Fatores de influência no desempenho do teletrabalho categorizados...	40
Tabela 4.1- Resultados da 1º e 2ª rodada da aplicação do método Delphi.....	61
Tabela 4.2 - Avaliação da empresa Alfa dos fatores que influenciam no desempenho em teletrabalho.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Dados dos Entrevistados.....	22
Quadro 4.1- Fatores de influência no desempenho do teletrabalho categorizados...	55
Quadro 4.2 - Especialistas participantes .....	58
Quadro 4.3 - Dados dos Entrevistados .....	64
Quadro 4.4 - Questionário das entrevistas.....	66

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	Contextualização .....	11
1.2	Justificativa do tema .....	12
1.3	Apresentação do Problema de Pesquisa .....	14
1.4	Objetivos .....	16
1.5	Estrutura da dissertação.....	16
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>19</b>
2.1	Procedimentos metodológicos .....	19
2.2	Delimitação do tema de estudo.....	23
<b>3</b>	<b>ARTIGO 1: DESEMPENHO NO TELETRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....</b>	<b>25</b>
3.1	Introdução .....	26
3.2	Metodologia de pesquisa.....	28
3.3	Execução e aplicação da pesquisa.....	30
3.4	Apresentação e análise dos resultados da pesquisa.....	34
3.5	Discussão dos resultados da pesquisa .....	35
3.5.1	Proposição de um <i>framework</i> de fatores categorizados.....	39
3.6	Conclusão .....	43
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>ARTIGO 2 - FATORES DE DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NO CENÁRIO PANDÊMICO DE COVID-19 51</b>	
4.1	Introdução .....	52
4.2	Background teórico.....	54
4.3	Metodologia de pesquisa e procedimentos metodológicos.....	56
4.4	Aplicação e resultados método Delphi.....	58
4.5	Estudo de caso .....	63
4.5.1	Aplicação e resultados do estudo de caso .....	65
4.6	Conclusão .....	76
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>

<b>APÊNDICE A - MODELO DE E-MAILS ENVIADOS REFERENTE À APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – PRIMEIRA RODADA .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B - MODELO DE QUESTIONÁRIO REFERENTE À APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – PRIMEIRA RODADA .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C - MODELO DE E-MAILS ENVIADOS REFERENTE À APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – SEGUNDA RODADA.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE D - MODELO DE QUESTIONÁRIO REFERENTE A APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – SEGUNDA RODADA.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE E – FORMULÁRIO UTILIZADO NA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção são apresentadas a contextualização, justificativa do tema de pesquisa, o problema a ser pesquisado, o objetivo geral e específicos e a estrutura da dissertação.

### 1.1 Contextualização

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou oficialmente o surto de infecção por doença pelo novo coronavírus (COVID-19) como uma pandemia em 11 de março de 2020, pedindo ação preventiva contra sua disseminação. Muitos governos declararam emergência de saúde para combatê-lo, impondo medidas restritivas como distanciamento físico e social, restrições para viagens e o fechamento de negócios considerados não essenciais (SASAKI; KURODA, 2020). A pandemia tornou-se um problema global sendo uma das crises mais agudas que afetaram as empresas e trabalhadores nos últimos tempos. Dentro deste contexto, medidas de cautela foram necessárias, como aquelas que exigem nível individual de esforços como lavar as mãos, e outras que exigem empenhos sociais como a adoção do teletrabalho e outras ações (KAWASHIMA *et al.*, 2021; ZHAO *et al.*, 2020).

Antes da pandemia de COVID-19 surgir, o teletrabalho ainda era uma alternativa de trabalho utilizada de forma moderada e as organizações utilizavam essa modalidade por conveniência e de acordo com as suas demandas. Entretanto, para promover o teletrabalho, torna-se necessário uma mudança de paradigma nos métodos de gerenciamento, comunicação organizacional e dos processos e fluxos de trabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

O teletrabalho pode ser compreendido como o conjunto de atividades profissionais não realizadas no escritório da empresa, sem contato presencial com colegas de trabalho, mas com a alternativa de se comunicar por meio de diferentes tipos e meios tecnológicos. O teletrabalho pode, ainda, ser realizado de forma *online* ou *offline*, e está relacionado ao fato de o colaborador trabalhar fora do escritório com uma conexão através de algum tipo de telecomunicação (CATANÃ *et al.*, 2022; OKUBO, 2022; SWEET; SCOTT, 2022; TAVARES *et al.*, 2020). Esse termo também é definido como o trabalho executado em diferentes locais, como em sua residência, o que possibilita que os trabalhadores acessem suas atividades laborais usando

informações e tecnologias de comunicação, considerando-se inclusive como uma maneira alternativa de organizar o trabalho (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

Uma mudança estratégica e rápida para o trabalho remoto em razão do impacto do novo coronavírus provocou uma transformação digital dos estilos de trabalho em todo o mundo, com as estratégias digitais corporativas enfrentando grandes transformações. Nessas circunstâncias, a natureza histórica dos estilos de trabalho tem ganhado muita atenção e a modalidade de teletrabalho vem sendo cada vez mais adotada como caminho nas organizações (BAERT *et al.*, 2020; KODAMA, 2020).

Apesar da importância do teletrabalho como método de trabalho alternativo, um ponto a ser observado refere-se a como o trabalho fora do escritório afeta o desempenho. Uma das razões para isso é provavelmente devido às dificuldades em encontrar os fatores que influenciam o desempenho dos teletrabalhadores. Acompanhar esse processo é um aspecto essencial, pois na modalidade de teletrabalho o trabalhador tem a perda do local de trabalho (escritório da organização) e o contato pessoal diário com a liderança imediata, a qual fornece um fluxo contínuo de informações sobre seu desempenho (KODAMA, 2020).

A pandemia de COVID-19, por sua vez, gerou a necessidade de uma adaptação urgente por parte das organizações em razão das circunstâncias de rápida mudança sob condições de grande incerteza. As interrupções geradas por essa crise sanitária afetaram os planos de longo prazo das organizações, seus modelos de negócios, o tamanho e composição de sua força de trabalho e as condições laborais dos funcionários. Considerando o cenário pandêmico, observa-se que não existe uma intervenção única que garanta a adaptabilidade de uma força de trabalho (BEDNALL; HENRICKS, 2021). Neste contexto, observa-se que os fatores relacionados ao desempenho dos trabalhadores na modalidade de teletrabalho podem ser explorados na literatura e corroborar para o suporte das empresas na implementação dessa modalidade em futuras situações de emergências ou ainda como uma prática de gestão.

## **1.2 Justificativa do tema**

Do ponto de vista econômico e empresarial, a presente pesquisa incide sobre uma temática relevante que aborda o cenário pandêmico, situações de emergências

e crises. A pandemia do novo coronavírus tornou-se um problema de ordem mundial e gerou impactos em diferentes áreas como a da saúde, de economia, no ambiente político e social, e causou graves efeitos não apenas na saúde física, mas também no bem-estar econômico e psicológico (SUTARTO; WARDANINGSIH; PUTRI, 2021). A crise desencadeada pela pandemia está longe de terminar, e as pandemias futuras são cada vez mais prováveis e outros eventos perturbadores, como desaceleração econômica, desastres naturais, ativismo e guerra, podem exigir ajuste contínuo de funcionários e organizações (VAN ZONEN *et al.*, 2021).

A busca pelo entendimento dos conceitos e práticas do teletrabalho é um tema atual tanto na esfera pública como na privada. Os resultados gerados a partir de estudos revelam que um conjunto de desafios no trabalho remoto durante a pandemia afetam negativamente a eficácia e o bem-estar dos indivíduos no trabalho (KAZEKAMI, 2020; NAVIA-NUNEZ; STEFANU-LIDORIKIOTU, 2020).

No estudo de Chong, Huang e Chang (2020), os autores identificaram em pesquisas anteriores uma associação entre o regime de teletrabalho parcial e a redução do estresse e afastamento, bem como com o melhor desempenho, e atribuíram esses benefícios à maior autonomia e flexibilidade de horários. No entanto, observa-se a oportunidade de um grande debate na comunidade científica sobre as vantagens e desvantagens dessa nova forma de organização do trabalho.

Em pesquisas realizadas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* verificaram-se lacunas em relação aos fatores que podem influenciar no desempenho dos trabalhadores no regime de teletrabalho, as quais foram evidenciadas nos estudos de Kazekami (2020), Kodama (2020), Van Zoonen *et al.* (2021), dentre outros, o que contribui para justificar o desenvolvimento da presente pesquisa no âmbito acadêmico.

Em razão do teletrabalho na modalidade de *home office* adotado por diversas organizações devido a COVID-19, muitos trabalhadores têm vivenciado situações inesperadas como a interrupção de uma videoconferência por cães latindo, crianças solicitando lanches, portas de armário batendo, máquinas de lavar roupas em funcionamento, dentre outras situações. Essas ocorrências de contorno são a realidade do trabalho remoto de diversos trabalhadores de organizações, e extrair sentido de seus arranjos de trabalho e de alcançar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional sustentável tornou-se um desafio para esses indivíduos. Tudo isso pode ter uma influência negativa sobre a satisfação dos funcionários e impactar no

desenvolvimento das atividades laborais e no desempenho enquanto profissional (LARSON; VROMAN; MAKARIU, 2020; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

Os limites entre trabalho e família tornaram-se cada vez mais tênues nos últimos anos. Atualmente, esses aspectos vêm ganhando espaço de discussão, pois os limites são quase inexistentes. Nessas circunstâncias, e dada a proximidade, o trabalho e a família competem por recursos limitados, tempo e energia em particular (RIGOTTI, 2020). Uma alternativa frente a essa situação está no papel que as organizações têm em apoiar os funcionários em relação a estruturação e interface do trabalho em casa. Nesse sentido, diversas organizações já fazem isso, fornecendo recursos aos trabalhadores, realizando treinamentos e intervenções para gerenciar efetivamente a interface trabalho-família (GARRO-ABARCA; PALOS-SANCHEZ; AGUAYO-CAMACHO, 2021).

A identificação dos fatores que podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas pelos teletrabalhadores torna-se uma pesquisa relevante e oportuna, na medida em que formas alternativas do trabalho remoto foram estabelecidas, e que as modalidades do teletrabalho passaram a ser utilizadas de forma ampla em decorrência dos impactos gerados pela COVID-19 e pela possibilidade de permanência do teletrabalho pós-pandemia.

### **1.3 Apresentação do Problema de Pesquisa**

Com os avanços da tecnologia, era esperado que os métodos tradicionais de trabalho como a presença física no escritório da empresa se tornassem menos utilizados, possibilitando práticas mais flexíveis como a adoção do teletrabalho por diversas organizações. Diante disso, o teletrabalho tem sido uma pauta presente nesse contexto, pois as instituições podem se tornar mais flexíveis em relação ao local de trabalho para obter um maior desempenho na realização das atividades. Nesse sentido, uma prática que pode contribuir com a flexibilidade organizacional e de seus trabalhadores é o teletrabalho (SANCHEZ *et al.*, 2021; WOJCAK *et al.*, 2016).

De acordo com Nakrošienė, Bučiūnienė, Goštautaitė (2019), o teletrabalho tem algumas vantagens como a liberdade de planejamento de tempo, aumento de autonomia, comunicação informal reduzida, aumento do tempo em família e lazer, redução do nível de estresse, aumento da satisfação no trabalho (tempo de

deslocamento), viagens reduzidas e custos, aumento das oportunidades de emprego para mulheres com filhos, estudantes e pessoas com deficiência, menor congestionamento do tráfego e poluição do ar. Em contrapartida, o teletrabalho também pode acarretar algumas desvantagens, tais como as interrupções frequentes em casa, os colaboradores trabalhando mais horas ou mais dias por semana e isso influenciando de forma negativa o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (LARSON; VROMAN; MAKARIU, 2020).

Percebe-se um aumento significativo em escala global pela utilização na modalidade de teletrabalho em decorrência do cenário pandêmico, com o regime dessa modalidade sendo aplicada não apenas como medida derivada de catástrofes ambientais ou de saúde, mas também como parte da estratégia de muitas organizações (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

A ausência de definição de critérios de avaliação pode levar à insegurança e incerteza quanto às expectativas relacionadas ao trabalho, no caso dos funcionários remotos isso ocorre porque esses têm menos oportunidades de buscar ou receber *feedback* de desempenho junto aos gestores e colegas de trabalho. O desempenho no trabalho realizado de forma remota pode ser considerado, inclusive, um fator elementar para contribuir com o sucesso e o resultado organizacional (JAFARI; SHARI; HOSSENZADEH, 2018; VAN ZONEN *et al.*, 2021).

As organizações e o trabalho como um todo estão passando por mudanças, com impactos para a conceituação e compreensão do desempenho (BENDASSOLLI, 2017). Este último elemento, por sua vez, pode ser considerado um constructo comportamental, ou seja, uma ação ou conjunto de ações efetivadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes (CAMPBELL; MCHENRY; WISE, 1990). As cinco principais tendências relacionadas ao desempenho no mundo de trabalho em mudança são: a importância do aprendizado contínuo, a relevância da proatividade, o aumento do trabalho em equipe, a globalização e a tecnologia (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Para Campbell *et al.* (1990) desempenho é definido como situações observáveis que as pessoas fazem (ou seja, comportamentos) que são relevantes para os objetivos da organização. O desempenho é composto por um conjunto de ações que envolve uma interação complexa com a realidade e não pode ser observado apenas a partir de uma medida global (BENDASSOLLI, 2017).

Considerando o cenário pandêmico de COVID-19, observa-se que o desempenho adaptativo tem aderência ao tema e contexto desta pesquisa. Essa característica compreende um comportamento flexível de trabalho que ajuda os funcionários a se adaptarem às mudanças, demonstrando excelência em resolução de problemas, controle de incerteza, estresse e crise, geração de um novo aprendizado e adaptabilidade relacionada às pessoas, cultura e meio ambiente (PARK; PARK, 2019).

Dentro deste contexto, o problema de pesquisa investigado foi definido da seguinte forma: Que fatores podem influenciar no desempenho em regime de teletrabalho no cenário pandêmico de COVID-19?

#### **1.4 Objetivos**

Os objetivos de uma pesquisa definem muitas vezes a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar e outros (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Considerando o contexto da pesquisa apresentado até o momento, o estudo teve como objetivo geral analisar que fatores podem influenciar no desempenho em regime de teletrabalho no cenário pandêmico de COVID-19. Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar na literatura um conjunto de fatores que podem influenciar o desempenho em regime de teletrabalho no cenário pandêmico de COVID-19;
- b) construir um instrumento de avaliação dos fatores que podem influenciar no desempenho em regime de teletrabalho;
- c) testar o instrumento em um estudo de caso, no cenário pandêmico de COVID-19.

#### **1.5 Estrutura da dissertação**

A estrutura proposta para dissertação é na forma de artigos, de acordo com Kubota *et al.* (2021) é recomendado que o documento tenha uma conexão, tem que conter uma introdução e uma conclusão com a premissa de situar os trabalhos em um amplo contexto da literatura, contendo um referencial teórico, conceitual, e construção

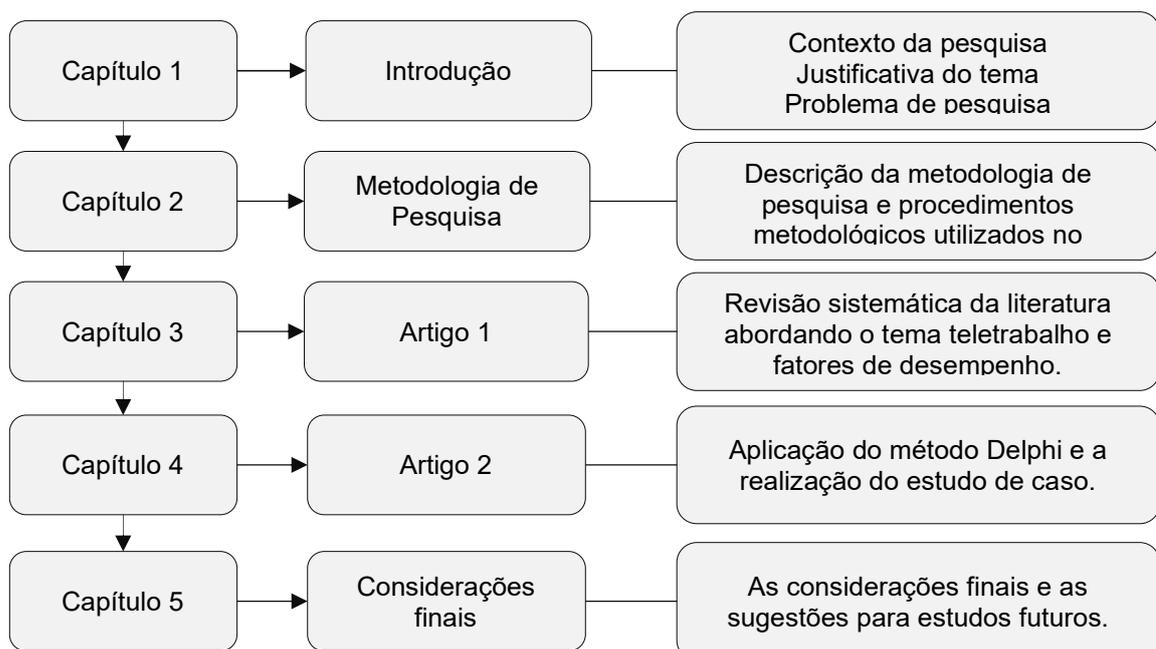
metodológica sobre os artigos, esse documento foi composto de cinco seções conforme Figura 1.1.

Figura 1.1- Estrutura da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora.

No primeiro capítulo é realizada a introdução sobre o tema, destacando a sua importância e as contribuições da literatura, bem como a justificativa para os estudos, a contextualização do problema de pesquisa, os objetivos e a estrutura da dissertação. No segundo capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa, o procedimento metodológico e a delimitação do tema de pesquisa. No terceiro capítulo são descritos os tipos e características de teletrabalho, bem como um conjunto de fatores que podem influenciar o desempenho de atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho identificado na literatura, utilizando a revisão sistemática. Os resultados desta etapa da pesquisa compõem o primeiro artigo desta dissertação e atingem o primeiro objetivo específico.

O quarto capítulo, por sua vez, compreende a aplicação do método Delphi e a realização de um estudo de caso. A aplicação do método Delphi junto a um grupo de especialistas teve como objetivo a geração de subsídios para construção do instrumento de avaliação dos fatores que influenciam no desempenho em regime de teletrabalho, no qual foi testado através da realização de um estudo de caso na empresa Alfa. O estudo de caso ocorreu durante a pandemia de Covid-19, é



apresentado sob a forma do segundo artigo e atingem os segundo e terceiro objetivos específicos.

As considerações finais e as sugestões para estudos futuros são apresentadas no capítulo cinco.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

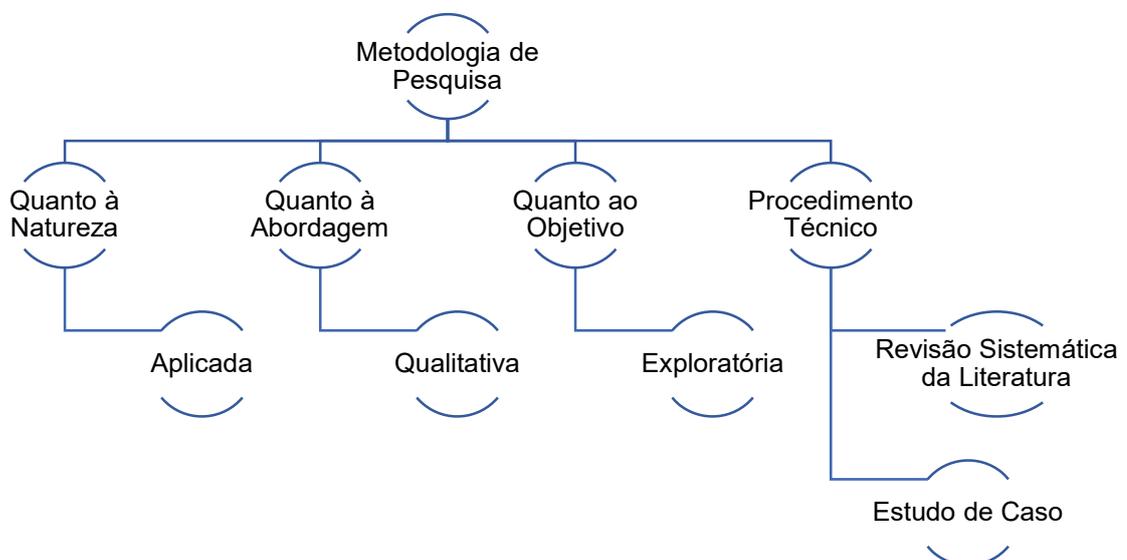
Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos de pesquisa do trabalho que é composto pelas formas de classificação de pesquisa quanto a: natureza, abordagem, ao objetivo e quanto aos procedimentos técnicos a serem adotados, as etapas de condução da pesquisa e delimitação do tema.

### 2.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa pode ser compreendida como um procedimento formal, composta de um método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (CAUCHICK, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos utilizados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Esta etapa consiste em enquadrar teoricamente o fenômeno do teletrabalho e delimitá-lo à áreas-chave pertinentes de análise, tendo por base resultados de estudos já desenvolvidos neste âmbito e indicadores estatísticos que forneçam informações que permitam construir toda a base histórica e analítica deste fenômeno. Na Figura 2.1, apresenta-se a estrutura metodológica utilizada para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa.

Figura 2.1- Estrutura da metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com Silva e Menezes (2005) e Gerhardt e Silveira (2009), quanto à natureza, este trabalho se classifica como uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais. No que tange a abordagem, classifica-se como uma pesquisa qualitativa, com objetivo de identificar conceitos, de organizar e elaborar esquemas teóricos através de análise de documentos, entrevistas e observações, utilizando-se de um procedimento técnico para interpretar e organizar os dados (SILVA; MENEZES, 2005; STRAUSS; CORBIN, 2008).

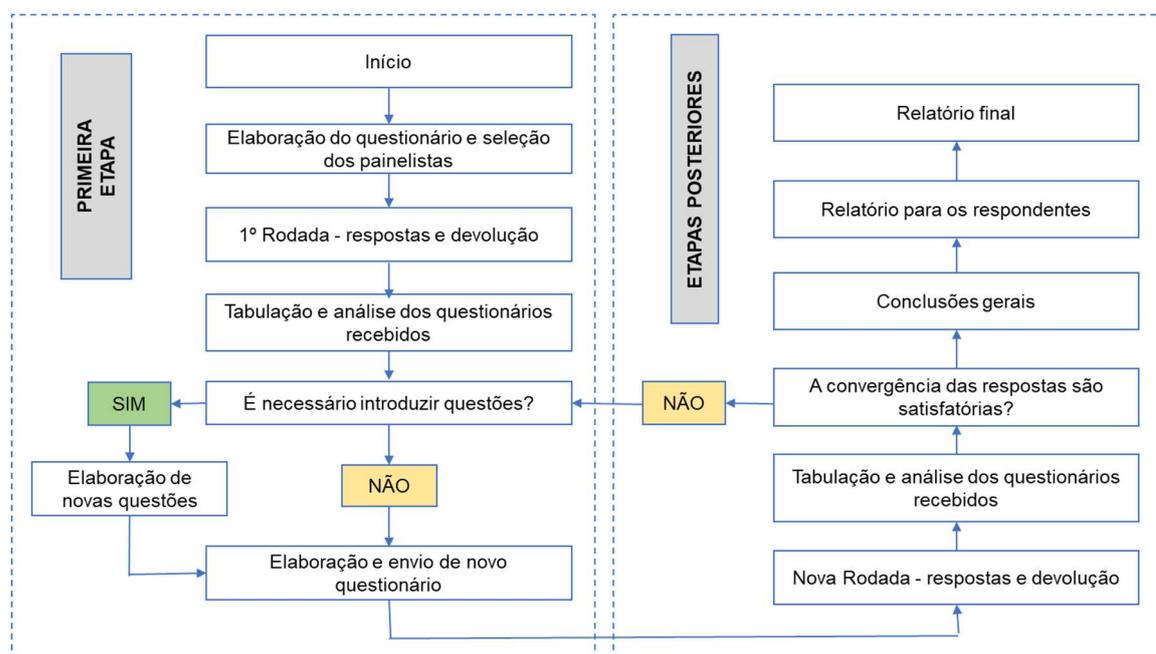
De acordo com as classificações de Gil (2017), quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois busca-se uma maior familiaridade e aprofundamento de variáveis e do problema explicitado, contemplando o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas e aplicação de estudo de caso.

Quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa adotou a revisão sistemática da literatura e o estudo de caso. A revisão da literatura propicia uma visão abrangente sobre um campo de pesquisa, baseada na síntese de diversas pesquisas em vez de um único estudo, que permite ao pesquisador o mapeamento e avaliação da extensão intelectual disponível a fim de tornar o conteúdo encontrado o mais aderente à questão proposta para a pesquisa (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; WOLOR *et al.*, 2020). Os resultados da revisão sistemática realizada, os quais contemplam o primeiro objetivo específico, são apresentados no artigo 1 que compõe o presente trabalho de pesquisa.

A partir dos resultados da revisão sistemática da literatura foi aplicado o método Delphi, junto a um grupo de especialistas (Apêndice A, B, C e D), cujo objetivo foi obter subsídios que pudessem corroborar com a elaboração do instrumento de avaliação de desempenho em regime de teletrabalho. O método Delphi foi considerado adequado por proporcionar análise sistemática de problemas de pesquisa complexos que requerem mais criticidade, os quais estão passando por mudanças rápidas. Além disso, é uma estratégia para planejamento em situações de carência de dados históricos ou nas quais se pretende estimular a criação de novas ideias (BRADLEY; STEWART, 2003; GORDON; GLENN, 1994).

A introdução de novas tecnologias em conjunto com o cenário da pandemia de COVID-19 acelerou a taxa de adoção pela modalidade de teletrabalho. Na Figura 2.2 constam as etapas para a condução do método Delphi, as quais foram seguidas no desenvolvimento da pesquisa.

Figura 2.2- Etapas para condução da pesquisa Delphi



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Gordon e Glenn (1994).

Considerando as etapas definidas pelos autores Gordon e Glenn (1994), realizou-se a condução e aplicação do método Delphi junto ao grupo de especialistas no período de maio a agosto de 2022 e os achados contribuíram para o atendimento do segundo objetivo específico. Os resultados desta etapa da pesquisa são apresentados no artigo 2 deste trabalho.

Após a aplicação do método Delphi e a elaboração do instrumento de avaliação, procedeu-se ao estudo de caso durante a pandemia de COVID-19, o qual teve como objetivo verificar que fatores que podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho, na empresa Alfa. De acordo com Yin (2015), estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente definidos. Considerando o caráter exploratório da pesquisa, utilizou-se na coleta de dados a técnica de entrevistas individuais em profundidade e observação do participante. De acordo com Gil (2017), esse tipo de procedimento se aplica quando envolve a interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

O estudo de caso foi realizado no período entre julho e agosto de 2022 em uma empresa de engenharia, que faz parte de um grupo multinacional austríaco e desenvolve soluções de tecnologia e serviço para mercados industriais. Por questões

de *compliance* da organização, nessa pesquisa foi adotado a nomenclatura Alfa para se referir a empresa pesquisada. A empresa Alfa tem sua sede na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, porém atua nacionalmente na prestação de serviços de manutenção industrial, otimização de processos, automação industrial, analisadores de gás e soluções tecnológicas. Atualmente, a empresa dispõe de um corpo técnico capacitado, formado em sua maioria por engenheiros para o atendimento a clientes, no formato *on site* e *off site*, ou seja, na fábrica dos clientes ou no escritório da empresa.

De acordo com Gil (2017), quanto a abordagem utilizada foi a interpessoal, de modo que a entrevistadora pudesse ter determinada liberdade para adaptar o roteiro de entrevistas. Para a seleção dos entrevistados, optou-se pela seleção não probabilística e por conveniência do pesquisador, tendo em vista a experiência e disponibilidade dos entrevistados.

O roteiro foi composto por bloco de questões abordando aspectos voltados à: i) formação e tempo de empresa; ii) teletrabalho; iii) desempenho; iv) aplicação do questionário dos fatores de desempenho. Nesse estudo, os entrevistados foram os executivos da empresa, além dos responsáveis pela área de recursos humanos, os quais atuam em nível estratégico e são responsáveis pela tomada de decisões, e se disponibilizaram a participar da pesquisa, conforme Quadro 2.1. Após a seleção dos entrevistados, os mesmos foram contatados por e-mail para o agendamento das entrevistas por videoconferência realizadas por meio da plataforma *Teams*, serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pela *Microsoft*, todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

Quadro 2.1 – Dados dos Entrevistados

<b>Entrevistados</b>	<b>Área do negócio</b>	<b>Cargo</b>
E1	<i>PMP Division Management</i>	Vice-presidente Sênior Divisão
E2	<i>Pulp &amp; Paper - Services</i>	Diretor Geral
E3	<i>Optimization Contracts (PAT)</i>	Diretor Operações Regional OPP
E4	<i>Automation</i>	Vice-presidente Soluções Digitais
E5	<i>Group Human Resources/HR South America</i>	Diretor Recursos Humanos
E6	<i>Pulp &amp; Paper - Services</i>	Gerente Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos dados coletados teve como objetivo organizar e sumarizar os dados e informações coletadas nas entrevistas, e compreenderam a transcrição e descrição das entrevistas. A interpretação das respostas dos entrevistados ocorreu levando em consideração as transcrições e sua relação com levantamento bibliográfico realizado anteriormente.

Na descrição e análise das entrevistas, realizou-se a codificação dos entrevistados em E1, E2, E3, E4, E5 e E6. As questões também foram codificadas de Q1 a Q8. As respostas de questões adicionais, que foram realizadas a partir da utilização do roteiro semiestruturado, foram organizadas de forma que pudesse ser mantida a configuração das questões de Q1 a Q8. Durante à análise, os dados e informações foram cruzadas, objetivando identificar aspectos predominantes e recorrentes. Os resultados do estudo de caso são apresentados no artigo 2 deste trabalho.

## **2.2 Delimitação do tema de estudo**

De forma geral, a descrição sobre a delimitação do estudo tem por objetivo esclarecer aquilo que não se pretende estudar ou abordar no trabalho. Percebe-se que essa delimitação é especialmente pertinente quando o tema envolve teletrabalho e desempenho, que são estudados sob diferentes prismas teóricos.

Esta pesquisa tem como tema central a realização de atividades na modalidade de teletrabalho em um cenário pandêmico. A necessidade da adoção do teletrabalho em razão do impacto da COVID-19 tem causado uma mudança no estilo de vida dos trabalhadores e demandado uma maior reflexão em relação ao desempenho das atividades.

Entende-se que foi necessário realizar um recorte teórico para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica em razão da abrangência dos principais temas aqui abordados, que compreendem o teletrabalho e os fatores de desempenho das atividades realizadas de forma remota no cenário da pandemia de COVID-19.

Excluem-se do foco de análise desta pesquisa os aspectos relacionados aos fatores de desempenho das atividades realizadas de forma remota que não compreendem o cenário pandêmico, assim como não serão abordados os indicadores de desempenho voltados às atividades realizadas no formato de teletrabalho, como

também não é parte do estudo o desempenho organizacional. Pois, se entende, que tais abordagens não se mostram oportunas nesta pesquisa.

### **3 ARTIGO 1: DESEMPENHO NO TELETRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

**Resumo:** Diante do cenário pandêmico diversas organizações no mundo implementaram o teletrabalho para os seus funcionários. O trabalho remoto, demanda a necessidade da implementação de novos processos, treinamento de equipes e preparação dos gestores para uma adequada gestão de conflitos, o que pode impactar no desempenho do trabalho individual e em equipe. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar na literatura um conjunto de fatores que podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho durante a pandemia. Através de Revisão Sistemática da Literatura, identificou-se um conjunto de trinta e nove fatores, dentre os quais destacam-se o estresse, a jornada e volume de trabalho, os recursos e ferramentas para o trabalho, o ambiente de trabalho, a autonomia do trabalhador, a comunicação e outros. Ao analisar os fatores de desempenho identificados na literatura, constata-se que existe uma linha tênue entre os mesmos, pois muitos são complementares. Diante deste contexto, estabelecer as fronteiras dos diversos fatores verificados e os respectivos níveis de influência no desempenho do teletrabalhador torna-se um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade para estudos futuros.

**Palavras-chave:** teletrabalho; trabalho remoto; desempenho; COVID-19.

**Abstract:** Faced with the pandemic scenario, several organizations in the world have implemented telecommuting for their employees. The remote work demands the necessity of the implementation of new processes, teams training, and managers preparing for an adequate crisis management, which can impact on the work performance of the individual or teams. The general objective of this research is to identify on the literature a group of factors that may influence the performance of the working activities conducted over the teleworking modality during the pandemic. Throughout a Systematic Literature Review, it identified a group of thirty-nine factors, in which are highlighted the stress, work hours and amount of work, resources and tools for work, work environment, the autonomy of the worker, the communication, and others. Analyzing the performance factors identified on the literature, it concludes there is a fine line between these aspects due to their connection. In this context, to discuss

the frontiers of diverse verified factors and the respective levels of influence over the teleworker performance is a challenge and at the same time an opportunity for future studies.

**Keywords:** telework; remote work; performance; COVID-19.

### 3.1 Introdução

A virtualização da vida organizacional e a transformação digital das relações de trabalho ocorrem em conjunto com o avanço acelerado de tecnologias e dos processos que estão sendo realizados por meio de acessos à equipamentos ou terminais pessoais (computadores, *laptops* e dispositivos móveis) conectados a uma rede de Internet cada vez mais rápida (GARRO-ABARCA; PALOS-SANCHEZ; AGUAYO-CAMACHO, 2021; RAMOS; PRASETYO, 2020).

O teletrabalho pode ser caracterizado como sendo a execução de um trabalho remunerado em casa, em um escritório-satélite ou em um centro de teletrabalho ou qualquer outra estação de trabalho que não seja o escritório principal por um determinado período (RAFALSKI; DE ANDRADE, 2015). Nesse sentido, Pérez *et al.*; (2002), aborda três tipos principais de teletrabalho, sendo esses o teletrabalho em casa, escritórios via satélite e o trabalho móvel:

- a) o teletrabalho em casa (*home office*) refere-se à funcionários que trabalham em casa regularmente, embora não necessariamente todos os dias. Pode-se dizer que uma pessoa é um teletrabalhador quando se utiliza de *links* de computadores pessoais para servidores de escritório, correio eletrônico ou em alguns casos a própria organização disponibiliza a estrutura (computador, telefone e móveis) para que o trabalhador execute suas atividades sem precisar sair de casa;
- b) nos escritórios-satélites, os funcionários trabalham fora do lar e distante do local de trabalho convencional, utilizando-se de uma localização conveniente para si mesmo e/ou que fique próxima aos clientes a fim de reduzir o tempo de deslocamento. O escritório-satélite também pode ser equipado com móveis e equipamentos de escritório fornecidos pela própria organização que também possibilitam um suporte administrativo;

- c) em contraste com os teletrabalhadores que trabalham em um local designado fora do escritório principal, trabalhadores móveis estão frequentemente em circulação ou mesmo em trânsito, usando a tecnologia de comunicação para trabalhar em casa, no carro, no avião ou em um hotel, comunicando-se com o escritório conforme a necessidade.

Estudos recentes realizados em equipes que estavam atuando na modalidade de teletrabalho apontam que uma das vantagens observadas tem sido a maior eficiência e possibilidade de foco nos objetivos e demandas organizacionais. Esses aspectos se devem ao fato de que as reuniões virtuais são mais curtas do que as presenciais e se concentram em temas essenciais, desde que haja experiência no uso da tecnologia necessária ou se consiga uma adaptação rápida (NAVIA-NUNEZ; STEFANU-LIDORIKIOTU, 2020).

Apesar do aumento de estudos em relação ao teletrabalho, vários destes referem-se à utilização dessa modalidade em circunstâncias normais, e apontam efeitos positivos dessa prática na produtividade, no desempenho, na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e na retenção. Obter uma compreensão de como atingir todos os benefícios do teletrabalho e, em particular, como contribuir para que os funcionários tenham uma boa adaptação nesta nova forma de trabalho é essencial para as organizações que desejam manter seu desempenho mesmo sob condições adversas (KRAMER; KRAMER, 2020).

A presente pesquisa teve como objetivo geral levantar, na literatura, um conjunto de fatores que podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 e, para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. O presente trabalho foi organizado em 5 seções. Na seção 3.1, apresenta-se a introdução e a contextualização do tema e o objetivo geral do estudo. A metodologia para a revisão sistemática da literatura é apresentada na seção 3.2. A execução da pesquisa e aplicação da revisão sistemática são demonstradas na seção 3.3. Na seção 3.4, conseqüentemente, apresenta-se uma análise dos resultados, com a discussão dos resultados sendo apresentada na seção 3.5. Por fim, na seção 3.6, são apresentadas as conclusões do estudo e as oportunidades para futuras pesquisas.

### 3.2 Metodologia de pesquisa

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a revisão sistemática da literatura, a qual contempla uma abordagem de pesquisa abrangendo planejamento, execução e análise dos dados pesquisados. Este percurso metodológico conduz à identificação de trabalhos relevantes em relação ao tema pesquisado (REZAEI, 2015; SILVA, *et al.*, 2014; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

A revisão sistemática da literatura permite ao pesquisador o mapeamento e a avaliação da extensão intelectual disponível a fim de tornar o conteúdo encontrado o mais aderente à questão proposta de pesquisa (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Para a estruturação da revisão em evidência, foram seguidas as recomendações previstas nos trabalhos de Bueno, Godinho Filho e Frank, (2020); Rezaei, (2015); Silva *et al.*; (2014); Tranfield, Denyer e Smart, (2003). Inicialmente, foi estruturado o planejamento da pesquisa, o qual compreende a definição da problemática, da estratégia de pesquisa, dos critérios de inclusão e de exclusão dos trabalhos e a seleção preliminar dos trabalhos, conforme as etapas a seguir descritas:

- a) Etapa 1.1: A definição da questão de pesquisa compreende uma etapa fundamental do trabalho, pois é a partir deste questionamento que se busca obter respostas ao problema investigado. A questão de pesquisa elaborada foi: Que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade teletrabalho durante a pandemia de COVID-19? A questão de pesquisa proposta foi realizada de forma mais abrangente, pois o objetivo foi possibilitar a pesquisadora investigar também, dentro da temática de teletrabalho, as oportunidades de futuras pesquisas acadêmicas;
- b) Etapa 1.2: De acordo com Levy e Ellis (2006), o processo de revisão sistemática deve sintetizar literatura de qualidade para fornecer uma base sólida para um campo de pesquisa. Para Webster e Watson (2002), contribuições para uma pesquisa podem ser encontradas nos principais *journals*. A qualidade e a confiabilidade das fontes de consulta dos materiais a serem pesquisados e analisados apresentam-se como uma variável necessária para a realização da revisão sistemática da literatura e, nesse sentido, utilizamos artigos de periódicos para o estudo. Para a realização deste trabalho, foram realizadas pesquisas nas bases de dados *Scopus* e

*Web of Science*. As bases de dados foram escolhidas considerando as suas qualidades e sua relevância quanto aos trabalhos disponibilizados por elas e em razão da possibilidade de acesso por parte dos pesquisadores;

- c) Etapa 1.3: Após uma pesquisa prévia na literatura e nos trabalhos já publicados, as palavras-chave que foram escolhidas de forma combinada foram as seguintes: "*telecommuting*" OR "*remote work*" OR "*telework*" OR "*virtual work*" AND "*performance*" OR "*productivity*" AND "*COVID-19*". O idioma escolhido para a pesquisa foi o inglês, em razão da amplitude e por ser universalmente aceito para publicações de trabalhos científicos. A pesquisa das palavras-chave ocorreu nas bases de dados utilizando-se do campo "pesquisa avançada" e selecionando os campos de busca (título, resumo e palavras-chave). Quando esse campo não estava disponível nas bases, utilizou-se a busca das palavras no texto completo. Nas pesquisas junto às bases de dados foi utilizado um filtro para delimitar o período, sendo esse entre os anos de 2020 e 2021, a fim de possibilitar uma pesquisa de publicações que pudesse contemplar expressivamente o cenário da pandemia de COVID-19. Também foram acessados trabalhos (artigos) que estavam disponíveis e com status de *Open Access*, os quais poderiam ser acessados sem custos para a pesquisadora;
- d) Etapa 1.4: A atenção que se deve ter ao realizar uma revisão sistemática da literatura está relacionada à inclusão e à exclusão dos trabalhos pesquisados, pois deve-se seguir critérios adequados e que não levem em consideração quaisquer juízos de valor em relação ao conteúdo dos trabalhos, mantendo critérios claros para uma seleção dos resultados que foram analisados. As obras selecionadas foram artigos de periódicos científicos. Não foram acessados trabalhos do tipo artigos de anais de congressos e/ou eventos, livros, imagens, teses, dissertações, monografias ou produções audiovisuais. Foram realizadas duas seleções dos trabalhos analisados. Em um primeiro momento, adotou-se como critério a leitura de todos os resumos dos trabalhos que apareceram como resultado das buscas nas bases de dados, com base nas palavras-chave definidas no passo 1.3 da etapa de planejamento.

Os critérios de inclusão dos artigos contemplavam:

- a) trabalhos que contextualizavam ou mesmo continham uma abordagem de conteúdo voltado ao teletrabalho em um cenário pandêmico de COVID-19, podendo ser trabalhos voltados para estudo de casos, revisão de literatura, pesquisas de campo, dentre outros tipos de pesquisas;
- b) trabalhos que apresentassem informações relacionadas aos fatores de desempenho na modalidade de teletrabalho, tanto em organizações públicas quanto privadas.

No que concerne os critérios de exclusão, observou-se trabalhos que não apresentaram os aspectos de inclusão em seu resumo, que conseqüentemente foram excluídos da fase de análise detalhada.

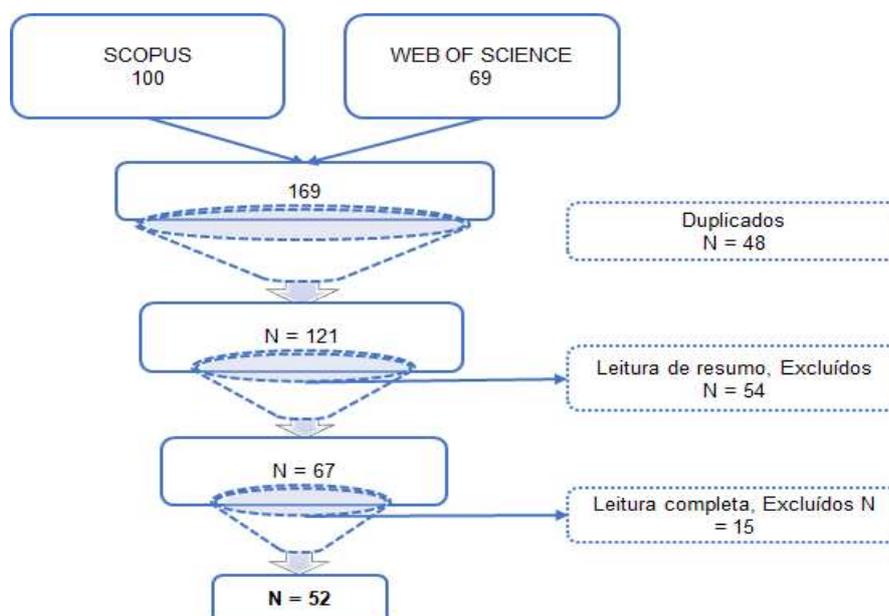
A partir das palavras-chave especificadas na Etapa 1.3, obteve-se um total de 169 artigos, sendo 100 na base de dados *Scopus* e 69 na base *Web of Science*. Inicialmente foi realizado uma verificação individual em cada base da duplicidade de artigos coletados, isso em ambas as bases, totalizando 42 artigos duplicados. Após essa verificação, o total de artigos passou a ser de 121 publicações. A partir da leitura do resumo dos trabalhos selecionados e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos, foram considerados apenas 67 trabalhos para a Etapa 2.1 da pesquisa.

A segunda etapa da revisão sistemática compreendeu a análise detalhada dos trabalhos que resultaram da pesquisa. Durante a análise das publicações foram identificados os principais aspectos que pudessem responder e contribuir com a questão de pesquisa. Ao mesmo tempo em que também foi elaborada uma classificação do conteúdo extraído dos trabalhos, que pudessem ir ao encontro da resposta ao problema de pesquisa. Nesta etapa houve a exclusão de 15 obras que em um primeiro momento haviam sido selecionadas, com base apenas no resumo do trabalho. Porém, após a leitura integral da obra, entendeu-se que as mesmas não atendiam aos objetivos da pesquisa. A terceira etapa da revisão sistemática compreendeu a execução da pesquisa.

### **3.3 Execução e aplicação da pesquisa**

A partir da aplicação da metodologia de revisão sistemática para estruturação do trabalho, realizou-se a execução da pesquisa, que compreende a etapa 3. As etapas de execução da pesquisa, baseadas nos procedimentos da revisão sistemática, são apresentadas na Figura 3.1.

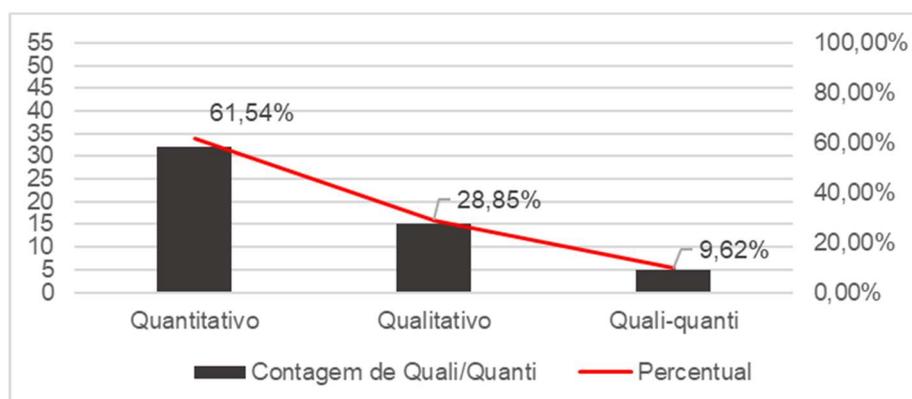
Figura 3.1- Etapas de análise dos artigos



Fonte: Elaborada pela autora.

Utilizando as palavras-chave selecionadas e os critérios de pesquisa previamente definidos na etapa de planejamento, obteve-se um total de 52 artigos (Tabela 3.1) que foram publicados e localizados junto às bases de dados consultadas. Em relação ao tipo de pesquisa, classificou-se os trabalhos de natureza empírica e teórica. Nesse contexto, identificou-se que 80,77% dos trabalhos analisados são do tipo empíricos e 19,23% teóricos. Os trabalhos da Tabela 3.1 foram classificados quanto a sua abordagem de pesquisa, sendo essas qualitativas, quantitativas e qualitativo-quantitativos, conforme a Figura 3.2:

Figura 3.2- Abordagem das publicações pesquisadas



Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 3.1- Total de publicações resultantes da seleção realizada na etapa de execução da pesquisa

	<b>Autores</b>	<b>Ano da publicação</b>	<b>Journal</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Abordagem</b>
1	Abdel Hadi S., Bakker A.B., Häusser J.A.,	2021	Anxiety, Stress, & Coping	Empírica	Quantitativo
2	Bartsch S., Weber E., Büttgen M., Huber A.,	2021	Journal of Service Management	Empírica	Quali-quanti
3	Beno, M; Hvorecky, J	2021	Frontiers in Communication	Empírica	Quantitativo
4	Carillo, K. <i>et al.</i> ,	2021	European Journal of Information Systems	Empírica	Quantitativo
5	Chang Y., Chien C., Shen L.-F.,	2021	Personality and Individual Differences	Empírica	Quantitativo
6	Chong, SH; Huang, Y; Chang, CH	2020	Journal of Applied Psychology	Empírica	Quantitativo
7	Como, R; Hambley, L; Domene, J	2020	Canadian Journal of Career Development	Teórica	Qualitativo
8	Contreras F., Baykal E., Abid G.,	2020	Frontiers in Psychology	Teórica	Qualitativo
9	Craig C.M. <i>et al.</i> ,	2021	Human Factors	Teórica	Qualitativo
10	Danker T.N., Yap H.L., Zalzuli A.D., Ho H.F., Ang J.,	2021	Journal of Police and Criminal Psychology	Empírica	Quantitativo
11	Dhont J. <i>et al.</i> ,	2020	Clinical and Translational Radiation Oncology	Empírica	Quali-quanti
12	Feng Z., Savani K.,	2020	Gender in Management	Empírica	Quantitativo
13	Galanti T. <i>et al.</i> ,	2021	Journal of Occupational and Environmental Medicine	Empírica	Quantitativo
14	Garro-Abarca V. <i>et al.</i> ,	2021	Frontiers in Psychology	Empírica	Quantitativo
15	George T.J. <i>et al.</i> ,	2021	Organizational Dynamics	Empírica	Qualitativo
16	Graves L.M., Karabayeva A.,	2020	IEEE Engineering Management Review	Empírica	Qualitativo
17	Guazzini A., Guidi E., Cecchini C., Yoneki E.,	2020	Future Internet	Empírica	Quali-quanti
18	Ipsen C., van Veldhoven M., Kirchner K., Hansen J.P.,	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health	Empírica	Quantitativo
19	Jamal M.T., Anwar I., Khan N.A., Saleem I.,	2021	Asia-Pacific Journal of Business Administration	Empírica	Quantitativo
20	Jarosz J.,	2021	International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring	Empírica	Qualitativo
21	Jimenez-Gomez, C; Sawhney, G; Albert, KM	2021	Behavior Analysis In Practice	Empírica	Qualitativo
22	Kilcullen M., Feitosa J., Salas E.,	2021	Human Factors	Teórica	Qualitativo
23	Klonek F.E. <i>et al.</i> ,	2021	Small Group Research	Empírica	Quantitativo
24	Mihalca, L; Irimias, T; Brendea, G	2021	Amfiteatru Economic	Empírica	Quantitativo
25	Mitchell, A	2021	Information Technology & People	Empírica	Qualitativo
26	Naor M., Pinto G.D., Hakakian A.I., Jacobs A.,	2021	Journal of Facilities Management	Empírica	Quali-quanti

(continuação)

	<b>Autores</b>	<b>Ano da publicação</b>	<b>Journal</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Abordagem</b>
27	Nayak S., Pandit D.,	2021	Transport Policy	Empírica	Quantitativo
28	Oakman J. <i>et al.</i> ,	2020	BMC Public Health	Teórica	Qualitativo
29	Okubo T., Inoue A., Sekijima K.,	2021	Asian Economic Papers	Empírica	Quantitativo
30	Okuyan, CB; Begen, MA	2020	Perspectives in Psychiatric Care	Teórica	Qualitativo
31	Palumbo, R; Manna, R; Cavallone, M	2021	TQM Journal	Teórica	Quantitativo
32	Parks C.D.,	2020	Group Dynamics	Teórica	Qualitativo
33	Petcu M.A. <i>et al.</i> ,	2021	Sustainability (Switzerland)	Empírica	Quali-quant
34	Prodanova J., Kocarev L., (A)	2021	Technology in Society	Empírica	Quantitativo
35	Prodanova J., Kocarev L., (B)	2021	Management Decision	Empírica	Quantitativo
36	Ralph P. <i>et al.</i> ,	2020	Empirical Software Engineering	Empírica	Quantitativo
37	Russo D., Hanel P.H.P., Altnickel S., van Berkel N.,	2021	Empirical Software Engineering	Empírica	Quantitativo
38	Sandoval-Reyes J., Idrovo-Carlier S., Duque-Oliva E.J.,	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health	Empírica	Quantitativo
39	Schmitt J.B., Breuer J., Wulf T.,	2021	Computers in Human Behavior	Empírica	Quantitativo
40	Seva R.R., Tejero L.M.S., Fadrihan-Camacho V.F.F.,	2021	Journal of occupational health	Empírica	Quantitativo
41	Sutarto A.P., Wardaningsih S., Putri W.H.,	2021	International Journal of Workplace Health Management	Empírica	Quantitativo
42	Tanpipat W., Lim H.W., Deng X.,	2021	Sustainability (Switzerland)	Empírica	Quantitativo
43	Tavares F., Santos E., Diogo A., Ratten V.,	2020	Journal of Enterprising Communities	Empírica	Quantitativo
44	Toniolo-Barrios, Mariana; Pitt, Leyland	2021	Business Horizons	Teórica	Qualitativo
45	Toscano F., Zappalà S.,	2020	Sustainability (Switzerland)	Empírica	Quantitativo
46	van Zoonen, W. <i>et al.</i> ,	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health	Empírica	Quantitativo
47	Venkatesh V., Ganster D.C., Schuetz S.W., Sykes T.A.,	2021	Journal of Applied Psychology	Empírica	Quantitativo
48	Wakaizumi, K; Yamada, K; Shimazu, A; Tabuchi, T	2021	Journal of Occupational Health	Empírica	Quantitativo
49	Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S.K.,	2021	Applied Psychology	Empírica	Quantitativo
50	Weitzer J. <i>et al.</i> ,	2021	International Archives of Occupational and Environmental Health	Empírica	Quantitativo
51	Whillans A., Perlow L., Turek A.,	2021	Information and Organization	Empírica	Qualitativo
52	Wolor C.W., Aminah H., Rahmi, Martono S.,	2020	International Journal of Criminology and Sociology	Teórica	Qualitativo

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme a Figura 3.2, 61,54% das publicações apresentam uma abordagem quantitativa, 28,85% qualitativa e 9,62% qualitativa-quantitativa. A partir da seleção dos 52 artigos, foi realizada a análise dos dados com objetivo de identificar na literatura um conjunto de fatores que podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho.

### 3.4 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Após a análise das publicações resultantes da revisão sistemática, identificou-se um conjunto de 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador. Realizou-se, portanto, a verificação da frequência com que cada fator foi mencionado nas publicações, os quais são apresentados na

Tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Frequência total do fator em relação ao total de publicações

<b>Fatores</b>	<b>Frequência total</b>	
Estresse	18	34,62%
Jornada e volume de trabalho	15	28,85%
Autonomia do trabalhador	14	26,92%
Recursos e ferramentas para o trabalho	14	26,92%
Ambiente de trabalho	13	25,00%
Conciliar a vida pessoal e profissional	12	23,08%
Apoio e suporte da liderança	10	19,23%
Comunicação	10	19,23%
Flexibilidade do trabalhador	9	17,31%
Isolamento profissional	9	17,31%
Conciliar atividades do trabalho e atividades do lar	8	15,38%
Conexão social	8	15,38%
Gestão emocional no trabalho	8	15,38%
Procedimentos e normas para o trabalho remoto	8	15,38%
Bem-estar no trabalho	6	11,54%
Suporte da organização	6	11,54%
Distrações	5	9,62%
Ansiedade	4	7,69%
Apoio dos colegas na execução das tarefas	4	7,69%
Capacidade e experiência em trabalhar de forma remota	4	7,69%
Ergonomia	4	7,69%
Motivação	4	7,69%
Realização de atividade física	4	7,69%
Capacitação e treinamento	3	5,77%
Satisfação no trabalho	3	5,77%
Coesão da equipe	2	3,85%
Confiança	2	3,85%
Depressão	2	3,85%
Deslocamento e viagens de trabalho	2	3,85%
Insegurança e incertezas em relação ao trabalho	2	3,85%
Burnout	1	1,92%

Clima organizacional	1	1,92%
Disponibilidade de cuidadores de pessoas durante a jornada de trabalho	1	1,92%
<b>Fatores</b>		<b>Frequência total</b>
Disponibilidade de uma babá para os animais de estimação	1	1,92%
Fornecimento de creche para os trabalhadores com filhos	1	1,92%
Pagamento por trabalho extra	1	1,92%
Procrastinação	1	1,92%
Qualidade do sono	1	1,92%
Reuniões virtuais	1	1,92%

Fonte: Elaborada pela autora.

O teletrabalho passou a ser uma necessidade e ao mesmo tempo uma realidade no cenário pandêmico de COVID-19, porém, observa-se que os impactos relacionados ao desempenho dos teletrabalhadores podem ser influenciados por diversos fatores.

### 3.5 Discussão dos resultados da pesquisa

Para Nayak e Pandit (2021) há diversos fatores e aspectos que podem impactar o desempenho dos teletrabalhadores, dentre os quais destacam-se os fatores domésticos, os fatores relacionados à profissão e fatores de nível individual. Os fatores domésticos estão relacionados ao ambiente de trabalho em casa, às responsabilidades domésticas, à distração ocasionada por outros membros da família, o estresse devido às restrições impostas e conectividade de rede. Em relação aos aspectos voltados à profissão, levam-se em consideração as restrições devido às dificuldades de acesso a recursos como *software*, arquivos, *hardware* etc., a comunicação relacionada ao trabalho, a interação com outros membros da equipe e clientes e a oportunidade de realização de trabalho extra e remunerado em casa. Os fatores em nível individual se relacionam com a interação social e gestão do tempo, principalmente na economia de tempo gerada pela não realização de viagens de trabalho (NAYAK; PANDIT, 2021).

Para Okuyan e Begen (2021), o ambiente de trabalho, a ergonomia, a qualidade do sono, a realização de descanso e intervalo entre a jornada de trabalho, a realização de exercícios e o equilíbrio entre trabalho e vida são fatores que podem interferir no desempenho e torna-se crucial desenvolver e implementar melhores práticas para trabalhar em casa e manter um bom nível de saúde física e mental.

Os resultados da pesquisa de Carillo *et al.* (2021) com teletrabalhadores na França indicam que o estresse, a complexidade de TI, o suporte organizacional, o

ambiente de trabalho, o isolamento profissional, o aumento da carga de trabalho, a autonomia e interdependência do trabalho são fatores que podem influenciar no desempenho dos teletrabalhadores. As tecnologias de informação e comunicação têm desempenhado um papel fundamental para garantir a continuidade dos negócios, pois as medidas de bloqueio forçaram repentinamente os funcionários de todo o mundo a adotar o teletrabalho como modalidade vigente e em muitos casos sem uma estrutura adequada (CRAIG *et al.*, 2021).

A adoção de uma postura proativa pode representar uma estratégia relevante para o desempenho no trabalho remoto (CHONG; HUANG; CHANG, 2020). Com a mudança do regime de teletrabalho, veio o desafio de separar as fronteiras entre carreira e vida pessoal, de adaptar os espaços de sala, cozinhas e quartos, em alguns casos, para locais designados para o trabalho em casa, além de conciliar o cuidado com os filhos. Essas questões foram vivenciadas por funcionários, conforme Toniolo-Barrios e Pitt (2021), além da diminuição da motivação, estresse e piora na saúde mental e menor produtividade.

Dhont *et al.* (2020) realizaram um estudo com pesquisadores da área da saúde para verificar o impacto do isolamento social e do trabalho em casa e constataram que aspectos como a busca pelo equilíbrio entre vida profissional e trabalho, a ansiedade, a depressão e o distanciamento têm um impacto não desprezível tanto no desempenho do teletrabalhador quanto em sua saúde mental. Segundo Ipsen *et al.* (2021), os fatores como a necessidade de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior controle sobre o trabalho, as restrições de escritório doméstico, as incertezas de trabalho e recursos e ferramentas inadequadas podem impactar o desempenho e o bem-estar do teletrabalhador.

Fatores como a conciliação entre a família e trabalho, o isolamento social imposto pelas restrições da pandemia, o ambiente de casa possibilitando inúmeras distrações, a autonomia do teletrabalhador e a gestão e liderança organizacional têm impactado o desempenho dos trabalhadores, assim como o estresse gerado pelo cenário pandêmico tem sido uma pauta presente nas organizações e no ambiente familiar (GALANTI *et al.*, 2021).

Muitas organizações não tiveram tempo para planejar e intervir com medidas destinadas a suavizar a transição para os teletrabalhadores. Este desdobramento de eventos revela que os fatores como a capacidade de conciliar o trabalho e a vida pessoal, a possibilidade de dispor do apoio de colegas na execução das tarefas, o

estresse gerado pela mudança na modalidade de trabalho, a autonomia e a flexibilidade podem influenciar o desempenho e o bem-estar do teletrabalhador (GEORGE *et al.*, 2021; JAMAL *et al.*, 2021).

Embora o teletrabalho tenha vantagens para os trabalhadores e para as organizações, apresenta alguns desafios, dentre os quais o desempenho dos trabalhadores é afetado no realizar das atividades de forma remota. Os aspectos relacionados à disponibilidade de recursos para a execução do trabalho, o suporte dos gerentes (confiança, comunicação, metas, falta de autonomia), a necessidade de treinamentos, o estresse gerado pelo cenário pandêmico, a conexão social (troca de informação, colaboração, construção de vínculos, criatividade e inovação), a comunicação com colegas e a própria organização, a gestão de conflitos pessoais e a necessidade de estabelecer os limites entre a vida profissional e a pessoal podem influenciar e impactar o desempenho dos teletrabalhadores (GRAVES; KARABAYEVA, 2020; GUAZZINI *et al.*, 2020; JAROSZ, 2021; JIMENEZ-GOMEZ; SAWHNEY; ALBERT, 2021).

Kilcullen, Feitosa e Salas (2021) destacam que os aspectos relacionados à necessidade de definição de normas, apoio e suporte da liderança, a comunicação ágil e a flexibilidade tornam-se relevantes para o adequado desempenho dos teletrabalhadores. O aumento no trabalho virtual impacta o desempenho do trabalho individual e em equipe, demanda a necessidade da implementação de novos processos, treinamento de equipes e a preparação dos gestores para uma adequada gestão de conflitos (KLONEK *et al.*, 2021).

Okubo, Inoue e Sekijima (2021) identificaram em sua pesquisa com teletrabalhadores japoneses que muitos começaram o teletrabalho durante a pandemia e vêm enfrentando desafios relacionados ao desempenho e ao desenvolvimento das atividades laborais, dentre os quais destacam-se a necessidade de terem tarefas claramente especificadas, um sistema de trabalho flexível, conciliar e buscar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a manutenção da saúde mental. Inclusive, o teletrabalho domiciliar pode desencadear conflitos entre a vida pessoal e profissional devido à dificuldade de estabelecer fronteiras entre o trabalho e a vida cotidiana durante cenário pandêmico (PALUMBO; MANNA; CAVALLONE, 2021).

A modalidade de teletrabalho é uma tendência crescente, melhorar o desempenho dos funcionários é uma das principais alavancas para as empresas

atingirem seus objetivos. Fatores como a gestão emocional dos trabalhadores, o acesso aos recursos tecnológicos, a autonomia, o clima organizacional, o relacionamento com os colegas e equipes, a mentoria por parte da liderança e o estresse em função do cenário pandêmico podem interferir no desempenho dos teletrabalhadores e também impactar na satisfação do trabalhador (PARKS, 2020; PETCU *et al.*, 2021).

O teletrabalho exige maior uso de ferramentas digitais. Trabalhar na modalidade de *home office* pode aumentar a flexibilidade no trabalho e acarretar desafios psicológicos. O aumento da necessidade de usar ferramentas digitais pode criar uma sobrecarga cognitiva e gerar um estresse no teletrabalhador, impactando negativamente no desempenho do trabalho e no bem-estar do trabalhador (SCHMITT; BREUER; WULF, 2021). Constata-se a necessidade, portanto, de estabelecer políticas para o teletrabalho, as quais possam corroborar com o desenvolvimento das atividades na modalidade remota. A norma organizacional tem um efeito significativo no desempenho e no comprometimento do trabalhador. Além disso, a motivação do trabalho dos funcionários pode sustentar o compromisso com a organização em um contexto de trabalho remoto (TANPIPAT; LIM; DENG, 2021).

A implementação do teletrabalho em alguns casos sem planos de contingências, como forma de garantir a continuidade dos negócios, parece ser uma constante. No entanto, seus efeitos sobre resultados da organização e o desempenho no trabalho e a satisfação dos trabalhadores ainda são objetos de análise. Constatou-se, por meio da revisão sistemática da literatura, que os fatores estresse, a jornada e volume de trabalho, a autonomia do trabalhador, a disponibilidade dos recursos e ferramentas para o trabalho, o ambiente de trabalho e a capacidade de conciliar a vida pessoal têm uma frequência entre 20% e 37% nas publicações analisadas. O apoio e suporte da liderança, a comunicação, a flexibilidade do trabalhador, o isolamento profissional decorrente de não estar no mesmo ambiente físico dos colegas e liderança, a conciliação das atividades do trabalho e do lar, a conexão social, a gestão emocional no trabalho, ter procedimentos e normas para o trabalho remoto, o bem-estar no trabalho e o suporte da organização têm uma frequência entre 10% e 20% dos estudos analisados. O conjunto de 23 fatores estão presentes em até de 10% das publicações verificadas.

As organizações e os funcionários precisam de apoio para que possam desenvolver e executar os planos do trabalho remoto de forma adequada. O bem-

estar no trabalho e o apoio organizacional ao trabalhador são fatores essenciais para o adequado desempenho do teletrabalhador. A mudança abrupta e em grande escala para o teletrabalho, seja em *home office*, em escritórios virtuais, tem impacto não somente na forma como os trabalhadores realizam suas atividades, mas também na saúde e na vida familiar dos teletrabalhadores.

### 3.5.1 Proposição de um *framework* de fatores categorizados

Os resultados da pesquisa apontam um conjunto de 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador, os quais foram categorizados em fatores individuais (FI) e fatores organizacionais (FO) tendo como base os trabalhos pesquisados. Para Bardin (2011), as categorias podem ser consideradas rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos, agrupando esses em razão dos caracteres comuns entre eles. Na Tabela 3.3, apresenta-se os fatores que podem influenciar o desempenho no teletrabalho de forma categorizada.

Tabela 3.3 - Fatores de influência no desempenho do teletrabalho categorizados

<b>Categoria</b>	<b>Fatores</b>	<b>Publicações</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência total</b>	
FI	Estresse	9,10,15,16,17,19,20,27,33,37,38,39,40,41,44,45,47,48	Enfrentamento de situações de estresse no desenvolvimento das atividades laborais no ambiente doméstico	18	34,62%
FO	Jornada e volume de trabalho	4,19,20,23,24,27,28,30,31,35,43,44,48,49,52	Excesso de jornada e atividades	15	28,85%
FI	Autonomia do trabalhador	2,4,6,8,13,15,18,19,20,24,33,45,49,52	Autonomia do trabalhador na realização de atividades de forma remota	14	26,92%
FO	Recursos e ferramentas para o trabalho:	4,16,18,19,20,26,27,28,32,33,35,43,46,52	Necessidade de fornecimento de recursos e ferramentas por parte da organização	14	26,92%
FO	Ambiente de trabalho	3,4,9,10,17,18,24,27,30,35,37,44,48	A organização deve prover um ambiente de trabalho remoto saudável	13	25,00%
FI	Conciliar a vida pessoal e profissional	3,6,13,16,18,19,20,29,30,31,38,44	Dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional	12	23,08%
FO	Apoio e suporte da liderança	3,13,14,16,22,23,25,28,33,52	Suporte e apoio da liderança para execução das atividades	10	19,23%
FO	Comunicação	14,16,22,26,27,28,34,43,46,49	A manutenção da comunicação com colegas e a própria organização	10	19,23%
FO	Flexibilidade do trabalhador	6,10,15,19,20,22,25,29,50	Flexibilidade de local e horários para execução das atividades de trabalho.	9	17,31%
FI	Isolamento profissional	4,9,11,13,19,20,45,46,49	Aumento do isolamento social dos colegas e do local de trabalho	9	17,31%
FI	Conciliar atividades do trabalho e atividades do lar	3,11,12,15,27,43,44,49	Dificuldade em conciliar atividades domésticas e profissionais	8	15,38%
FI	Conexão social	16,25,27,43,44,49,51,52	conexão social (troca de informação, colaboração, construção de vínculos, criatividade e inovação), conexão social (fora do trabalho)	8	15,38%
FO	Gestão emocional no trabalho	1,6,29,32,33,37,39,43	A gestão emocional no trabalho.	8	15,38%
FO	Procedimentos e normas para o trabalho remoto	17,22,23,29,42,46,51,52	Necessidade de estabelecer procedimentos e normas para o trabalho remoto	8	15,38%
FO	Bem-estar no trabalho	7,8,17,31,36,41	Podem ser influenciados pela falta de apoio organizacional durante a transição para o trabalho remoto	6	11,54%

Continuação (Tabela 3.3)

<b>Categoria</b>	<b>Fatores</b>	<b>Publicações</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência total</b>	
FO	Suporte da organização	4,6,7,10,25,28	Suporte da empresa para execução das atividades	6	11,54%
FI	Distrações	13,27,34,37,44	O ambiente de casa possibilitando inúmeras distrações	5	9,62%
FI	Ansiedade	11,34,37,41	A sobreposição entre trabalho e casa pode gerar ansiedade	4	7,69%
FO	Apoio dos colegas na execução das tarefas	15,19,26,33	O impacto no resultado das tarefas pode ser influenciado pelo grau de apoio organizacional disponível e apoio dos colegas	4	7,69%
FI	Capacidade e experiência em trabalhar de forma remota	5,14,39,46	Capacidade do trabalhador dispor de uma organização para obter melhores resultados na execução do trabalho	4	7,69%
FO	Ergonomia	30,36,40,43	Dispor de ergonomia no escritório doméstico	4	7,69%
FI	Motivação	17,37,42,44	Diminuição da motivação do teletrabalhador em função do distanciamento	4	7,69%
FI	Realização de atividade física	30,37,43,48	A realização de atividade física por contribuir para trabalhar em casa e manter um bom nível de saúde física e mental.	4	7,69%
FO	Capacitação e treinamento	16,23,28	Necessidade de realização de capacitação e treinamento para execução do teletrabalho	3	5,77%
FI	Satisfação no trabalho	38,45,47	Satisfação do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades.	3	5,77%
FO	Coesão da equipe	2,14	Coesão da equipe na modalidade de teletrabalho	2	3,85%
FO	Confiança	46,52	Confiança em relação à(s) liderança(s) e ou gestor(es)	2	3,85%
FI	Depressão	11,41	Depressão em função do distanciamento social	2	3,85%
FI	Deslocamento e viagens de trabalho	26,27	O tempo de deslocamento em viagens e no trajeto da residência ao escritório	2	3,85%

Continuação (Tabela 3.3)

<b>Categoria</b>	<b>Fatores</b>	<b>Publicações</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência total</b>	
FI	Insegurança e incertezas em relação ao trabalho	18,21	A insegurança do trabalho	2	3,85%
FI	<i>Burnout</i>	21	Incapacidade mental e física	1	1,92%
FO	Clima organizacional	33	pode interferir no desempenho dos teletrabalhadores e impactar na satisfação do trabalhador	1	1,92%
FO	Disponibilidade de cuidadores de pessoas durante a jornada de trabalho	3	Suporte da empresa para execução das atividades	1	1,92%
FO	Disponibilidade de uma babá para os animais de estimação	3	Suporte da empresa para execução das atividades	1	1,92%
FO	Fornecimento de creche para os trabalhadores com filhos	3	Suporte da empresa para execução das atividades	1	1,92%
FO	Pagamento por trabalho extra	27	Recebimento de pagamento por parte do teletrabalhador em relação a realização de trabalho extra	1	1,92%
FI	Procrastinação	49	Disponibilidade para conciliar as atividades laborais e as atividades domésticas	1	1,92%
FI	Qualidade do sono	30	A realização de descanso e intervalo entre a jornada de trabalho	1	1,92%
FO	Reuniões virtuais	44	O excesso de reuniões virtuais	1	1,92%

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 3.3, foram considerados os níveis de categorias: i) organizacional, aqueles definidos ou influenciados pela organização para criar um ambiente em que os funcionários possam efetivamente operar e que estão relacionados ao ambiente de trabalho, métodos e processos, fornecimento de suporte, estrutura e meios para o desenvolvimento das atividades; e ii) individual, aqueles impactados e gerados pelos funcionários, que relacionam-se a comportamentos e atividades ou mesmo referem-se ao ambiente que habitam para o desenvolvimento das atividades de forma remota.

Dentro deste contexto, observa-se 21 fatores, que representam 53,85%, categorizados em nível organizacional, e 18 fatores, que representam 46,15%, enquadrando-se na categoria individual. Os fatores identificados nessa pesquisa podem influenciar de forma positiva ou mesmo negativa ao teletrabalhador, isso vai depender muito do ambiente e contexto ao que o mesmo está desenvolvendo as suas atividades laborais. Os fatores de desempenho resultantes da pesquisa realizada, por sua vez, podem contribuir para a análise do desempenho dos teletrabalhadores, bem como para que as organizações possam estar preparadas para o enfrentamento de situações análogas, como a pandemia de COVID-19.

### **3.6 Conclusão**

O desempenho no trabalho pode ser considerado uma variável para descrever o sucesso e o resultado organizacional. As equipes virtuais são afetadas por uma série de fatores e fases, as quais têm sido investigadas na literatura. No entanto, observou-se nos estudos analisados uma preocupação frequente dos gestores em relação ao teletrabalho e à possibilidade de diminuição do desempenho no trabalho.

Dado esse contexto, o presente estudo atingiu o objetivo proposto, pois identificou-se um conjunto de trinta e nove fatores que podem influenciar no desempenho dos trabalhadores em suas atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho. Para atingir o objetivo geral proposto na pesquisa foi realizada uma revisão sistemática da literatura.

Ao identificar os fatores de desempenho, entende-se que esses podem ser um instrumento a ser utilizado pelas organizações para avaliação e acompanhamento das equipes de teletrabalho, mantendo os teletrabalhadores capacitados para atuarem nessa modalidade, e conseqüentemente verificando como o desempenho pode influenciar nos resultados organizacionais. Ao considerar a amplitude da pesquisa,

percebe-se que o conjunto de fatores pesquisados, os quais se assemelham entre si, oportunizam futuras pesquisas que possam homogeneizar os fatores e as possíveis ambiguidades. Nesse sentido, sugere-se uma revisão revisitada com a utilização análise de cluster dos fatores influentes segundo suas correlações, similar ao estudo de Sellitto *et al.* (2019).

Quanto às limitações da revisão realizada, podem ser resumidas em três pontos principais: i) muitos estudos utilizados foram realizados em um período curto em que a modalidade de trabalho remoto estava implementada, pois a pandemia está em pleno curso; ii) não foram consideradas as características individuais de personalidades e habilidades dos teletrabalhadores; e iii) com relação as empresas não foram consideradas: área de atuação, localidade, porte e dados econômicos.

Por fim, entende-se que as contribuições e resultados da pesquisa desenvolvida podem corroborar com o desempenho dos teletrabalhadores e organizações diante de cenários pandêmicos, bem como pós-pandemia.

## REFERÊNCIAS

ABDEL HADI, Sascha; BAKKER, Arnold B.; HÄUSSER, Jan A. The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic.

**Anxiety, Stress and Coping**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 530–544, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 280 p., 2011. 978-85-629938-04-7

BARTSCH, Silke *et al.* Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 71–85, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

BENO, Michal; HVORECKY, Jozef. Data on an Austrian Company's Productivity in the Pre-Covid-19 Era, During the Lockdown and After Its Easing: To Work Remotely or Not? **Frontiers in Communication**, [s. l.], v. 6, n. March, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.641199>

BUENO, Adauto; GODINHO FILHO, Moacir; FRANK, Alejandro G. Smart production planning and control in the Industry 4.0 context: A systematic literature review. **Computers and Industrial Engineering**, [s. l.], v. 149, n. August, p. 106774, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106774>

CARILLO, Kevin *et al.* Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, [s. l.], v.

30, n. 1, p. 69–88, 2021. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

CHANG, Yuhsuan H; CHIEN, Chungjen J; SHEN, Li Fang. Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. **PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES**, [s. l.], v. 171, 2021. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>

CHONG, Sin Hui; HUANG, Yi; CHANG, Chu Hsiang (Daisy). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 105, n. 12, p. 1408–1422, 2020. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1037/apl0000843>

COMO, Rebecca; HAMBLEY, Laura; DOMENE, Jose. An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19 | Canadian Journal of Career Development. **Canadian Journal of Career Development**2, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 45–56, 2021

CONTRERAS, Francisco; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 11, 2020. Disponível em:  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

CRAIG, Curtis M. *et al.* Applying Restorative Environments in the Home Office While Sheltering-in-Place. **Human Factors and Ergonomics Society**, [s. l.], p. 001872082098428, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018720820984286>

DANKER, Tiffany Nicole *et al.* Surviving Work from Home: Observations from Singapore. **Journal of Police and Criminal Psychology**, [s. l.], n. May, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09461-y>

DHONT, Jennifer *et al.* Conducting research in Radiation Oncology remotely during the COVID-19 pandemic: Coping with isolation. **Clinical and Translational Radiation Oncology**, [s. l.], v. 24, p. 53–59, 2020. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1016/j.ctro.2020.06.006>

FENG, Zhiyu; SAVANI, Krishna. Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. **GENDER IN MANAGEMENT**, [s. l.], v. 35, n. 7–8, p. 719–736, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>

GALANTI, Teresa *et al.* Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [s. l.], v. 63, n. 7, p. E426–E432, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

GARRO-ABARCA, Victor; PALOS-SANCHEZ, Pedro; AGUAYO-CAMACHO,

Mariano. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>

GEORGE, Thomas J. *et al.* Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. **Organizational Dynamics**, [s. l.], p. 100869, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

GRAVES, Laura M.; KARABAYEVA, Asya. Managing Virtual Workers - Strategies for Success. **IEEE Engineering Management Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 166–172, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>

GUAZZINI, Andrea *et al.* Collaborative facilitation and collaborative inhibition in virtual environments. **Future Internet**, [s. l.], v. 12, n. 7, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/FI12070118>

IPSEN, Christine *et al.* Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 1826, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

JAMAL, Mohd T *et al.* Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. **ASIA-PACIFIC JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 293–319, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>

JAROSZ, Joanna. The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 4–27, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24384/n5ht-2722>

JIMENEZ-GOMEZ, Corina; SAWHNEY, Gargi; ALBERT, Kristin M. Impact of COVID-19 on the Applied Behavior Analysis Workforce: Comparison across Remote and Nonremote Workers. **BEHAVIOR ANALYSIS IN PRACTICE**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00625-0>

KILCULLEN, Molly; FEITOSA, Jennifer; SALAS, Eduardo. Insights From the Virtual Team Science: Rapid Deployment During COVID-19. **Human Factors and Ergonomics Society**, [s. l.], n. 1, p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018720821991678>

KLONEK, Florian E *et al.* Did the COVID-19 Lock-Down Make Us Better at Working in Virtual Teams? **Small Group Research**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1046496421100899>

KRAMER, Amit; KRAMER, Karen Z. The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 119, n. May, p. 1–4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>

LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J. A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. **Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline**, [s. l.], v. 9, p. 181–212, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.28945/479>

MIHALCA, Loredana; TUDOR, Irimias; BRENDEA, Gabriela. Teleworking During the COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction. **AMFITEATRU ECONOMIC**, v. 23, n. 58, p. 620–636, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>

MITCHELL, Alanah. Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. **Information Technology and People**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0003>

NAOR, Michael *et al.* The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate: a case study about teleworking in Israel as new normal. **Journal of Facilities Management**, [s. l.], v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0096>

NAVIA-NUNEZ, Marcela; STEFANU-LIDORIKIOTU, Yanna. Expected changes in administrative functions after health emergency: study among Spanish and Colombian managers. **CONTABILIDAD Y NEGOCIOS**, v. 15, n. 30, p. 6–23, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202002.001>

NAYAK, Suchismita; PANDIT, Debapratim. Potential of telecommuting for different employees in the Indian context beyond COVID-19 lockdown. **Transport Policy**, [s. l.], v. 111, p. 98–110, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.010>

OAKMAN, Jodi *et al.* A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? **BMC PUBLIC HEALTH**, [s. l.], v. 20, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

OKUBO, Toshihiro; INOUE, Atsushi; SEKIJIMA, Kozue. Teleworker performance in the covid-19 era in japan. **Asian Economic Papers**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 176–192, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.1162/asep\\_a\\_00807](https://doi.org/10.1162/asep_a_00807)

OKUYAN, Canan Birimoglu; BEGEN, Mehmet A. Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond. **PERSPECTIVES IN PSYCHIATRIC CARE**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ppc.12847>

PALUMBO, Rocco; MANNA, Rosalba; CAVALLONE, Mauro. Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. **TQM JOURNAL**, v. 33, n. 4, p. 915–929, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0120>

PARKS, Craig D. Introduction Group dynamics when battling a pandemic. **Group Dynamics**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 115–121, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/gdn0000143>

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M P. de Luis. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy, **Technovation**, Volume 22, Issue 12, 2002, Pages 775-783, ISSN 0166-4972, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)

PETCU, Monica Aureliana *et al.* Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 13, n. 16, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13168965>

PRODANOVA, Jana; KOCAREV, Ljupco. Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. **Management Decision**, [s. l.], 2021b. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>

PRODANOVA, Jana; KOCAREV, Ljupco. Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? **Technology in Society**, [s. l.], v. 66, n. July, p. 101672, 2021a. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101672>

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Temas em Psicologia**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>

RALPH, Paul *et al.* Pandemic programming: How COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. **Empirical Software Engineering**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 4927–4961, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y>

RAMOS, Jon Pauline; PRASETYO, Yogi Tri. The Impact of Work-Home Arrangement on the Productivity of Employees during COVID-19 Pandemic in the Philippines: A Structural Equation Modelling Approach. **Association for Computing Machinery**, 2020. p. 135–140. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3429551.3429568>

REZAEI, Jafar. A systematic review of multi-criteria decision-making applications in reverse logistics. **Transportation Research Procedia**, [s. l.], v. 10, n. July, p. 766–776, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2015.09.030>

RUSSO, Daniel *et al.* Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic – a longitudinal study. **Empirical Software Engineering**, [s. l.], v. 26, n. 4, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09945-9>

SANDOVAL-REYES, Juan; IDROVO-CARLIER, Sandra; DUQUE-OLIVA, Edison J. Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>

SCHMITT, Josephine B.; BREUER, Johannes; WULF, Tim. From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 124, n. June, p. 106899, 2021.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>

SELLITTO, M. A., Hermann, F. F., Blezs Jr, A. E., & Barbosa-Póvoa, A. P. Describing and organizing green practices in the context of Green Supply Chain Management: Case studies, **Resources, Conservation and Recycling**, Volume 145, 2019, Pages 1-10, ISSN 0921-3449, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.02.013>

SEVA, Rosemary R; TEJERO, Lourdes Marie S; FADRILAN-CAMACHO, Vivien Fe F. Barriers and facilitators of productivity while working from home during pandemic. **Journal of occupational health**, [s. l.], v. 63, n. 1, p. e12242, 2021a. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12242>

SILVA, Rafael Mozart da *et al.* Plataformas Logísticas: uma abordagem sobre as tipologias e características através de uma revisão sistemática. **Journal of Transport Literature**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 210–234, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s2238-10312014000100010>

SUTARTO, Auditya P; WARDANINGSIH, Shanti; PUTRI, Wika H. Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. **INTERNATIONAL JOURNAL OF WORKPLACE HEALTH MANAGEMENT**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 386–408, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0152>

TANPIPAT, Waynika; LIM, Huey W; DENG, Xiaomei. Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1–23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13031284>

TAVARES, Fernando *et al.* Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 334–349, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

TONIOLO-BARRIOS, Mariana; PITT, Leyland. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. **Business Horizons**, [s. l.], v. 64, n. 2, p. 189–197, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>

TOSCANO, Ferdinando; ZAPPALÀ, Salvatore. Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 23, p. 1–14, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12239804>

TRANFIELD, D., DENYER, D. and Smart, P. (2003), Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, 14: 207-222. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

VAN ZOONEN, Ward *et al.* Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. **International Journal of**

**Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>

VENKATESH, Viswanath *et al.* Risks and rewards of conscientiousness during the COVID-19 pandemic. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 106, n. 5, p. 643–656, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000919>

WAKAIZUMI, Kenta *et al.* Sitting for long periods is associated with impaired work performance during the COVID-19 pandemic. **Journal of Occupational Health**, [s. l.], v. 63, n. 1, p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12258>

WANG, Bin *et al.* Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

WEBSTER, Jane; WATSON, Richard T. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. xiii–xxiii, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1.1.104.6570>

WEITZER, Jakob *et al.* Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01692-0>

WHILLANS, Ashley; PERLOW, Leslie; TUREK, Aurora. Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. **Information and Organization**, [s. l.], v. 31, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>

WOLOR, Christian Wiradendi *et al.* The effectiveness of virtual work to keep achieving optimal performance amid the Covid-19 virus outbreak. **International Journal of Criminology and Sociology**, [s. l.], v. 9, n. August, p. 310–314, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.29>

#### **4 ARTIGO 2 - FATORES DE DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NO CENÁRIO PANDÊMICO DE COVID-19**

**Resumo:** Uma mudança estratégica e rápida para o trabalho remoto em razão do impacto do novo coronavírus tem provocado mudanças dos estilos de trabalho, fazendo com que a modalidade de teletrabalho seja cada vez mais utilizada nas organizações. Apesar da importância do teletrabalho como método de trabalho alternativo, um ponto a ser observado refere-se a como o trabalho fora do escritório afeta o desempenho. Uma das razões para isso é provavelmente devido às dificuldades em encontrar os fatores que influenciam o desempenho dos teletrabalhadores. O objetivo geral desta pesquisa foi verificar que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho e, para atingir o objetivo proposto, adotou-se a aplicação do método Delphi e foi realizado um estudo caso em uma empresa multinacional que atua no segmento de prestação de serviços de engenharia e manutenção no Brasil. Quanto a natureza, essa pesquisa se classifica como qualitativa, com uma abordagem aplicada, e quanto ao objetivo pode ser considerada exploratória. Os fatores considerados pelos entrevistados na empresa com maior influência no desempenho do teletrabalho foram a autonomia do trabalhador, o deslocamento e viagens de trabalho e a realização de reuniões virtuais, o que corrobora com a opinião dos especialistas. Constatou-se também uma convergência na avaliação dos fatores de desempenho pelos entrevistados em relação a opinião dos especialistas, em 24 dos fatores podem ter influência no desempenho, o que representa 75% dos fatores. Destes, 16 deles são fatores em nível organizacional e 8 de nível individual. Os demais 8 fatores foram considerados de baixa ou sem influência pelos entrevistados da empresa Alfa. Contudo, percebe-se também como contribuição desta pesquisa os resultados do trabalho, os quais poderão ser utilizados como hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações que se tem acerca das atividades realizadas na modalidade de teletrabalho por parte das organizações.

**Palavras-chave:** teletrabalho; trabalho remoto; desempenho; COVID-19.

**Abstract:** A strategic and fast change for remote work due to the impact of the new coronavirus has been changing modalities of work, making the telework each time

more implemented by organizations. Despite the relevance of the telework as alternative work method, an interesting point to be observed concerns how the work outside of the office affects performance. One of the reasons for this is probably due to the difficulties of finding factors that influence teleforwerks performance. The general goal of this research was to verify what factors can influence the performance on work activities conducted on the teleworking modality during the pandemic of COVID-19, and, in order to achieve the proposed objective, the research conducted an application of Delphi method, carrying out a case study on a multinational company which acts on the segment of outsourcing services on engineering and maintenance in Brazil. Concerning its nature, the current research is considered qualitative, together with an applied approach, and concerning the object it is considered exploratory. The factors mentioned by the interviewed of the company as the biggest influences on the teleworking performance were the autonomy of the worker, the displacement and work trips, and the virtual meetings, what corroborates to the specialists opinions. In this context, the research carries out a convergence on the evaluation of performance factors by the interviewed concerning the statements of the specialists in 24 of the factors which may influence performance, representing 75% of all factors. Among these, 16 of them are factors on the organizational level and 8 of them on the individual level. The rest of the 8 factors were considered of low or without influence by the interviewed from the Alfa company. Furthermore, it is known as contribution of this current research the achieved results, which can be used as hypothesis for the development of new perspectives and approaches concerning the activities conducted on the teleworking modality on organizations.

**Keywords:** telework; remote work; performance; COVID-19.

#### **4.1 Introdução**

Antes da pandemia de COVID-19 surgir, o teletrabalho ainda era uma alternativa de trabalho utilizada de forma moderada e as organizações utilizavam essa modalidade por conveniência e de acordo com as suas demandas. Entretanto, para promovê-lo, torna-se necessário uma mudança de paradigma nos métodos de gerenciamento e comunicação organizacional e dos processos e fluxos de trabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Uma mudança estratégica e rápida para o trabalho remoto em razão do impacto do novo coronavírus tem provocado uma transformação digital dos estilos de trabalho em todo o mundo, com as estratégias digitais corporativas enfrentando grandes transformações. Nessas circunstâncias, a natureza histórica dos estilos de trabalho tem ganhado muita atenção e a modalidade de teletrabalho vem sendo cada vez mais adotada como espaço nas organizações (BAERT *et al.*, 2020; KODAMA, 2020). Em situações de crises como da pandemia de COVID-19, que requer ações rápidas das organizações, nem sempre é viável estabelecer políticas claras e programas de treinamentos para adaptações necessárias ao regime de trabalho remoto (LARSON; VROMAN; MAKARIU, 2020).

Devido às inovações tecnológicas e mudanças nas estruturas e processos organizacionais, os requisitos de trabalho individuais estão mudando rapidamente. Os trabalhadores precisam ser cada vez mais adaptáveis, versáteis e tolerantes à incerteza para operar de forma eficaz em ambientes mutáveis e variados. Necessitam aprender novas maneiras de realizar seu trabalho, assim como desenvolver um conjunto de habilidades e tarefas. Isso torna-se indispensável em razão do rápido ritmo de avanço tecnológico e uma ênfase crescente na contínua aprendizagem nas organizações (GARRO-ABARCA; PALOS-SANCHEZ; AGUAYO-CAMACHO, 2021).

No contexto pandêmico e na era digital, a modalidade de teletrabalho pode ser propícia para organizações e indivíduos devido à conveniência de estar em um mercado de trabalho global, menos tempo gasto em deslocamento, flexibilidade de horários, mais tempo para cuidar da família, menos despesas e aumento da produtividade (SEVA; TEJERO; FADRILAN-CAMACHO, 2021). Graves e Karabayeva (2020) reforçam a hipótese de que parte do aumento do trabalho virtual seja sustentado no longo prazo. As empresas precisam conhecer as objeções de implementar o trabalho remoto uma vez que o desempenho dos funcionários em suas atividades laborais é associado aos resultados da empresa (PRODANOVA; KOCAREV, 2021a).

A ausência de definição de critérios de avaliação pode levar à insegurança e incerteza quanto às expectativas relacionadas ao trabalho, no caso dos funcionários remotos isso ocorre porque esses têm menos oportunidades de buscar ou receber *feedback* de desempenho junto aos gestores e colegas de trabalho (VAN ZONEN *et al.*, 2021). O desempenho no trabalho realizado de forma remota pode ser

considerado, inclusive, um fator elementar para contribuir com o sucesso e o resultado organizacional (JAFARI; SHARI; HOSSENZADEH, 2018).

Dentro desse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral verificar que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho e, para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo caso único, em uma empresa multinacional que atua no segmento de prestação de serviços de engenharia e manutenção no Brasil. O presente trabalho foi organizado em 5 seções. Na seção 1, apresenta-se a introdução e a contextualização do tema e o objetivo geral do estudo. O *background* teórico que contempla os resultados da revisão sistemática da literatura sobre os fatores de desempenho no teletrabalho é apresentado na seção 2. A metodologia de pesquisa e os procedimentos metodológicos, que compreendem a aplicação do método Delphi e a caracterização do estudo de caso, são apresentados na seção 3. Na seção 4 apresenta-se a aplicação e execução, análise e uma discussão dos resultados do estudo de caso. Por fim, na seção 5, são apresentadas as conclusões do estudo e as oportunidades para futuras pesquisas.

## **4.2 Background teórico**

O teletrabalho exige a definição clara de objetivos e medidas de desempenho para os funcionários, a fim de evitar problemas com a sua liderança imediata. A configuração de objetivos e medidas de desempenho pode ser um benefício para o relacionamento do funcionário com a organização, uma vez que se busca também a satisfação do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades (DUTCHER, 2012; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004).

A pandemia de COVID-19, por sua vez, gerou a necessidade de uma adaptação urgente por parte das organizações em razão das circunstâncias de rápida mudança sob condições de grande incerteza. As interrupções geradas pela COVID-19 afetaram os planos de longo prazo das organizações, seus modelos de negócios, o tamanho e composição de sua força de trabalho e as condições laborais dos funcionários. Considerando o cenário pandêmico, observa-se que não existe uma intervenção única que garanta a adaptabilidade de uma força de trabalho (BEDNALL; HENRICKS, 2021).

Com objetivo de identificar que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade teletrabalho, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL). Como resultado da RSL identificou-se 52 publicações que continham um conjunto de 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador, os quais foram categorizados e são demonstrados no **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Quadro 4.1- Fatores de influência no desempenho do teletrabalho categorizados

<b>Categoria</b>	<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
FI	Autonomia do trabalhador	Autonomia do trabalhador na realização de atividades de forma remota
FI	Deslocamento e viagens de trabalho	O tempo de deslocamento em viagens e no trajeto da residência ao escritório
FI	Procrastinação	Disponibilidade de capacidade para conciliar as atividades laborais e as atividades domésticas
FI	Satisfação no trabalho	Satisfação do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades
FI	Estresse	Enfrentamento de situações de estresse no desenvolvimento das atividades laborais no ambiente doméstico
FI	Capacidade e experiência em trabalhar de forma remota	Capacidade do trabalhador de dispor de uma organização para obter melhores resultados na execução do trabalho
FI	Realização de atividade física	A realização de atividade física por contribuir para trabalhar em casa e manter um bom nível de saúde física e mental
FI	Conexão social	Conexão social (troca de informação, colaboração, construção de vínculos, criatividade e inovação, dentro e fora do trabalho)
FI	Burnout	Incapacidade mental e física
FI	Qualidade do sono	A realização de descanso e intervalo entre a jornada de trabalho
FI	Ansiedade	A sobreposição entre trabalho e casa pode gerar ansiedade
FI	Conciliar atividades do trabalho e atividades do lar	Dificuldade em conciliar atividades domésticas e profissionais
FI	Conciliar a vida pessoal e profissional	Dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional
FI	Isolamento profissional	Aumento do isolamento social dos colegas e do local de trabalho
FO	Reuniões virtuais	O excesso de reuniões virtuais
FO	Apoio e suporte da liderança	Suporte e apoio da liderança para execução das atividades
FO	Confiança	Confiança em relação à liderança(s) e/ou gestor(es)
FO	Jornada e volume de trabalho	Excesso de jornada e atividades
FO	Suporte da organização	Suporte da empresa para execução das atividades

FO	Recursos e ferramentas para o trabalho	Necessidade de fornecimento de recursos e ferramentas por parte da organização
FO	Ergonomia	Dispor de ergonomia no escritório doméstico
FO	Ambiente de trabalho	A organização deve prover um ambiente de trabalho remoto saudável
FO	Coesão da equipe	Coesão da equipe na modalidade de teletrabalho
FO	Procedimentos e normas para o trabalho remoto	Necessidade de estabelecer procedimentos e normas para o trabalho remoto
FO	Apoio dos colegas na execução das tarefas	O impacto no resultado das tarefas pode ser influenciado pelo grau de apoio organizacional disponível e apoio dos colegas
FO	Pagamento por trabalho extra	Recebimento de pagamento por parte do teletrabalhador em relação a realização de trabalho extra
FO	Capacitação e treinamento	Necessidade de realização de capacitação e treinamento para execução do teletrabalho
FO	Comunicação	A manutenção da comunicação com colegas e com a própria organização
FO	Flexibilidade do trabalhador	Flexibilidade de local e horários para execução das atividades de trabalho
FO	Gestão emocional no trabalho	Dificuldades na gestão emocional no trabalho
FO	Bem-estar no trabalho	Podem ser influenciados pela falta de apoio organizacional durante a transição para o trabalho remoto
FO	Clima organizacional	Pode interferir no desempenho dos teletrabalhadores e também impactar na satisfação do trabalhador

(FI) Fatores individuais e (FO) Fatores Organizacionais

Fonte: Elaborada pela autora.

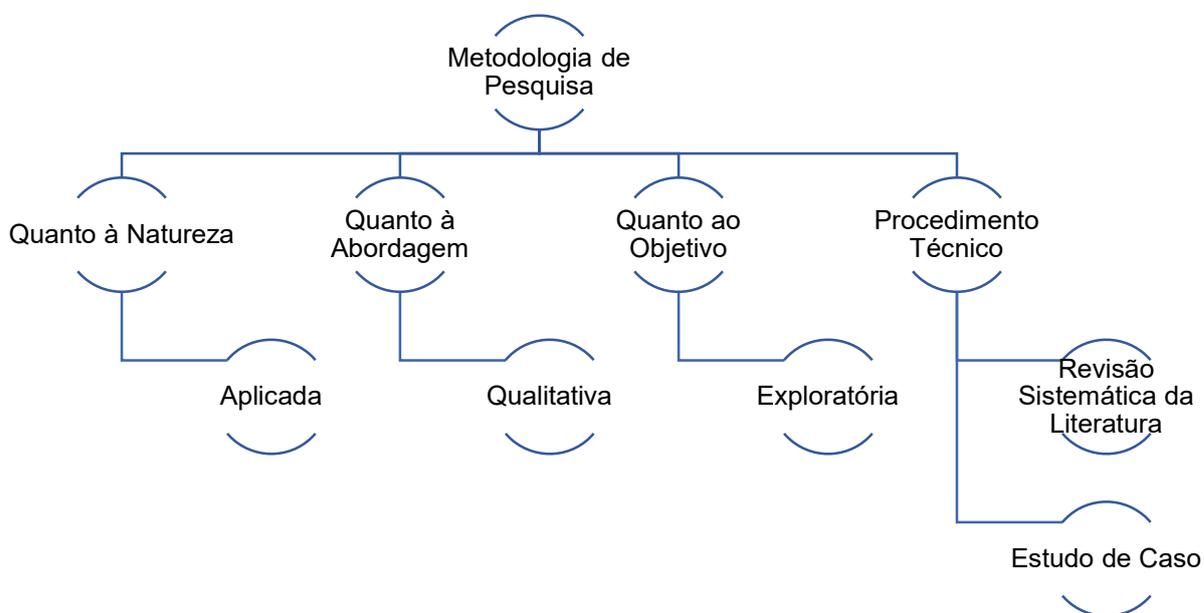
Os 39 fatores de desempenho identificados durante a realização da pesquisa podem contribuir para a análise do desempenho dos teletrabalhadores, bem como podem contribuir para que as organizações possam estar preparadas para o enfrentamento de situações análogas, como a pandemia.

#### 4.3 Metodologia de pesquisa e procedimentos metodológicos

A pesquisa pode ser compreendida como um procedimento formal, composta de um método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (CAUCHICK, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos utilizados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, apresenta-se a estrutura metodológica utilizada para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa.

Figura 4.1– Estrutura da metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Segundo Silva e Menezes (2005) e Gerhardt e Silveira (2009), pode-se dizer que, quanto à natureza, este trabalho se classifica como uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais. No que tange a abordagem, classifica-se como uma pesquisa qualitativa, com objetivo de identificar conceitos, de organizar e elaborar esquemas teóricos através de análise de documentos, entrevistas e observações, utilizando-se de um procedimento técnico para interpretar e organizar os dados (SILVA; MENEZES, 2005; STRAUSS; CORBIN, 2008).

De acordo com as classificações de Gil (2010), quanto aos objetivos, classificou-se esta pesquisa como exploratória, pois busca-se uma maior familiaridade e aprofundamentos variáveis para com o problema explicitado, contemplando o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas e aplicação de estudo de caso. Quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa adotou a aplicação do método Delphi e estudo de caso.

#### 4.4 Aplicação e resultados método Delphi

Considerando as etapas definidas por Gordon e Glenn (1994), realizou-se a condução e aplicação do método Delphi junto ao grupo de especialistas no período de maio a agosto de 2022. Foi conduzida a seleção dos especialistas, que foram convidados a responder a pesquisa. Para a definição dos respondentes, considerou-se a experiência e o envolvimento de todos com o tema (HSU; SANDFORD, 2007) e a formação de um grupo heterogêneo de especialistas que tivessem vínculo acadêmico e vivência profissional em organizações públicas e privadas. As suas identidades foram preservadas para a não ocorrência de influência de opinião entre os membros durante a condução da pesquisa (ROZADOS, 2015).

Constata-se na literatura que não há um consenso no estabelecimento de um número mínimo ou máximo de especialistas a serem consultados, pois pode variar de um pequeno grupo até um grupo numeroso, dependendo do tipo de problema a ser investigado e da população e/ou da amostra utilizadas. De acordo com Hsu e Sandford (2007), são sugeridos de dez a quinze sujeitos, o que corrobora com a opinião de Okoli e Pawlowski (2004), que sugerem uma seleção entre 10 a 18 especialistas. Segundo Garro-Abarca, Palos-Sanchez e Aguayo-Camacho, 2021 e Powell, 2003, não há necessidade da amostra de especialistas ter uma representação estatística, devendo se obter por base a qualidade do painel que compõe esse grupo. Dentro deste contexto, nessa pesquisa foi utilizado uma amostragem de dez especialistas do meio acadêmico e profissional, e as suas características individuais são descritas no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Na presente pesquisa, o anonimato dos participantes e de suas respostas foi preservado, permitindo a interação das respostas por meio do *feedback*, expressando assim as opiniões emitidas (MARQUES; FREITAS, 2018).

Quadro 4.2 - Especialistas participantes

Especialista	Vínculo	Formação Acadêmica	Tipo de Organização	Função
A	Acadêmico	Doutorado	Universidade privada	Docente pesquisador vinculado a PPG na área de Engenharia de produção
B	Acadêmico	Doutorado	Universidade pública	Docente pesquisador vinculado a PPG na área de Engenharia de produção
C	Acadêmico	Doutorado	Universidade pública	Docente pesquisador vinculado a PPG na área de Engenharia de produção

D	Acadêmico	Doutorado	Universidade privada	Docente pesquisador vinculado a PPG na área de Engenharia de produção
E	Acadêmico	Doutorado	Universidade pública	Docente pesquisador vinculado a PPG na área de Engenharia de produção
F	Profissional	Doutorado	Indústria Multinacional de Grande Porte	Gerente de SSMA
G	Profissional	Mestrado	Indústria Multinacional de Grande Porte	Gerente de SCM
H	Profissional	Mestrado	Indústria Multinacional de Grande Porte	Gerente de SSMA
I	Profissional	Especialista	Indústria Nacional de Grande Porte	Engenheiro Sênior de Controle Automação
J	Profissional	Especialista	Indústria Nacional de Grande Porte	Engenheiro de Projetos

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a etapa de coleta de dados, foi elaborado um questionário em plataforma web, sendo a *Google Forms* selecionada devido ao seu fácil manuseio, interface facilitada e sem custos para a pesquisadora. Antes do envio do questionário ao grupo de especialistas, o mesmo foi validado por dois professores doutores, vinculados a dois programas de pós-graduação em engenharia de produção.

De posse dos e-mails do grupo de especialistas respondentes, o questionário foi enviado para a primeira rodada (Apêndice A e B). O envio do questionário teve início em 01/06/2022 e obteve-se a finalização da primeira rodada em 19/07/2022. Durante esse período houve contato por parte da pesquisadora, com três especialistas para solicitar o envio das respostas, pois os mesmos não haviam enviado até a data inicialmente acordada.

O método Delphi pode envolver dados quantitativos e/ou qualitativos. Nessa pesquisa, utilizou-se a escala *Likert* de avaliação, pois possibilitou a pesquisadora atribuir e apresentar suas conclusões de acordo com os graus de importância (hierarquizações) considerados pelos participantes da pesquisa. A escala de medida *Likert* é amplamente utilizada em pesquisas, pois para cada resposta atribuiu-se uma classificação numérica para que seja possível refletir a opinião do respondente com relação à questão investigada (COOPER; SCHINDLER, 2016).

De acordo com Rozados (2015), a aplicação do método Delphi deve seguir uma sequência de rodadas até que se possa obter um consenso nas respostas dos participantes. Essa sequência de rodadas levará a retroalimentação do questionário

seguinte, com novas tabulações e análises das respostas obtidas através dos especialistas. Na presente pesquisa, foram necessárias duas rodadas para obtenção de um nível satisfatório de consenso entre os especialistas consultados. Considerou-se o índice de no mínimo 80% nas respostas dos fatores que apresentaram consenso entre os especialistas, sendo os fatores que não atingiram esse percentual foram submetidos a uma segunda rodada acompanhada de *feedback* junto aos entrevistados (Apêndice C e D). Esse critério de consenso de no mínimo 80% é recomendado nos estudos de (GRISHAM, 2009; HSU; SANDFORD, 2007; MARQUES; FREITAS, 2018; PARÉ *et al.*, 2013).

O questionário submetido aos especialistas para a condução da primeira rodada foi composto por um conjunto de 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador, que foram categorizados tendo como base a revisão sistemática da literatura realizada pela pesquisadora. No formulário, os respondentes (especialistas) poderiam atribuir o grau de influência em uma escala de 1 a 5, onde os valores atribuídos correspondiam a: 1 - Sem influência; 2 - Pouco influente; 3 - Razoavelmente influente; 4 - Influyente, e 5 - Muito influente. Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** demonstra-se os resultados da 1º e 2ª rodada da aplicação do método Delphi junto ao grupo de especialistas, em relação nível de influência e consenso entre os entrevistados.

Tabela 4.1- Resultados da 1º e 2ª rodada da aplicação do método Delphi

Nº	Fator	1ª Rodada		2ª Rodada		Resultado Final	
		Influência	Consenso	Influência	Consenso	Influência	Consenso
1	Autonomia do trabalhador	94%	100%			<b>94%</b>	<b>100%</b>
2	Deslocamento e viagens de trabalho	94%	100%			<b>94%</b>	<b>100%</b>
3	Reuniões virtuais	90%	90%			<b>90%</b>	<b>90%</b>
4	Procrastinação	68%	50%	89%	100%	<b>89%</b>	<b>100%</b>
5	Satisfação no trabalho	88%	90%			<b>88%</b>	<b>90%</b>
6	Jornada e volume de trabalho	88%	80%			<b>88%</b>	<b>80%</b>
7	Apoio e suporte da liderança	88%	100%			<b>88%</b>	<b>100%</b>
8	Suporte da organização	88%	100%			<b>88%</b>	<b>100%</b>
9	Confiança	88%	90%			<b>88%</b>	<b>90%</b>
10	Recursos e ferramentas para o trabalho	88%	80%			<b>88%</b>	<b>80%</b>
11	Ergonomia	78%	70%	87%	89%	<b>87%</b>	<b>89%</b>
12	Estresse	68%	40%	87%	100%	<b>87%</b>	<b>100%</b>
13	Capacidade e experiência em trabalhar de forma remota	86%	90%			<b>86%</b>	<b>90%</b>
14	Coesão da equipe	86%	80%			<b>86%</b>	<b>80%</b>
15	Ambiente de trabalho	86%	90%			<b>86%</b>	<b>90%</b>
16	Realização de atividade física	86%	80%			<b>86%</b>	<b>80%</b>
17	Conexão social	72%	50%	84%	89%	<b>84%</b>	<b>89%</b>
18	Procedimentos e normas para o trabalho remoto	68%	60%	84%	89%	<b>84%</b>	<b>89%</b>
19	Apoio dos colegas na execução das tarefas	84%	80%			<b>84%</b>	<b>80%</b>
20	<i>Burnout</i>	84%	80%			<b>84%</b>	<b>80%</b>
21	Pagamento por trabalho extra	84%	80%			<b>84%</b>	<b>80%</b>
22	Qualidade do sono	68%	50%	82%	89%	<b>82%</b>	<b>89%</b>
23	Ansiedade	66%	60%	82%	89%	<b>82%</b>	<b>89%</b>
24	Conciliar atividades do trabalho e atividades do lar	62%	30%	82%	100%	<b>82%</b>	<b>100%</b>
25	Capacitação e treinamento	62%	50%	82%	89%	<b>82%</b>	<b>89%</b>
26	Flexibilidade do trabalhador	82%	80%			<b>82%</b>	<b>80%</b>
27	Comunicação	82%	80%			<b>82%</b>	<b>80%</b>

28	Gestão emocional no trabalho	82%	80%			<b>82%</b>	<b>80%</b>
29	Conciliar a vida pessoal e profissional	80%	80%			<b>80%</b>	<b>80%</b>
30	Bem-estar no trabalho	80%	80%			<b>80%</b>	<b>80%</b>
31	Clima organizacional	80%	80%			<b>80%</b>	<b>80%</b>
32	Isolamento profissional	80%	80%			<b>80%</b>	<b>80%</b>
33	Disponibilidade de cuidadores de pessoas durante a jornada de trabalho	66%	50%	53%	78%	<b>53%</b>	<b>78%</b>
34	Fornecimento de creche para os trabalhadores com filhos	66%	40%	40%	78%	<b>40%</b>	<b>78%</b>
35	Distrações	72%	60%	38%	89%	<b>38%</b>	<b>89%</b>
36	Motivação	64%	50%	36%	100%	<b>36%</b>	<b>100%</b>
37	Depressão	64%	50%	36%	89%	<b>36%</b>	<b>89%</b>
38	Insegurança e incertezas em relação ao trabalho	58%	40%	36%	89%	<b>36%</b>	<b>89%</b>
39	Disponibilidade de uma babá para os animais de estimação	42%	20%	36%	89%	<b>36%</b>	<b>89%</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Na primeira rodada constatou-se que 23 fatores, ou seja, 59%, apresentaram consenso entre os especialistas, e 16 fatores, que representam 41% não apresentaram consenso e foram submetidos a uma segunda rodada de avaliação, acompanhada por um *feedback* em relação ao nível de influência atingido na primeira rodada.

A coleta de dados referente a segunda rodada ocorreu no período de 01 a 15 de agosto de 2022 e contou com a participação dos dez especialistas que participaram da primeira rodada. Na segunda rodada foi encaminhado aos especialistas um novo *link* do questionário elaborado na plataforma web através da *Google Forms*, contendo os 16 fatores que podem influenciar no desempenho em regime de teletrabalho no cenário pandêmico de COVID-19 que não tiveram consenso na primeira rodada. Após aplicação da segunda rodada obteve-se consenso recomendado (GRISHAM, 2009; HSU; SANDFORD, 2007; MARQUES; FREITAS, 2018; PARÉ *et al.*, 2013) de 80% nos fatores submetidos para avaliação dos especialistas.

De acordo com os entrevistados consultados, 32 fatores obtiveram nível de influência acima de 80% no desempenho em regime de trabalho, que representam 82% dos fatores identificados na literatura. Os demais fatores, 18%, foram considerados pelos especialistas como com pouca ou sem influência no desempenho. Após a aplicação do método Delphi, verificou-se que 32 fatores podem influenciar no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho, e a partir desses dados foi realizada a condução do estudo de caso.

#### **4.5 Estudo de caso**

De acordo com Yin (2015), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente definidos. Considerando o caráter exploratório da pesquisa, utilizou-se na coleta de dados a técnica de entrevistas individuais em profundidade e observação do participante. De acordo com Gil (2017), esse tipo de procedimento se aplica quando envolve a interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

O estudo de caso único, a cerca do regime de teletrabalho na pandemia, foi realizado em uma empresa de engenharia, que faz parte de um grupo multinacional austríaco que desenvolve soluções de tecnologia e serviços para mercados

industriais, no período de agosto e setembro de 2022. Por questões de *compliance* da organização, nessa pesquisa foi adotado a nomenclatura Alfa para se referir a empresa pesquisada. A empresa Alfa tem sua sede na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, porém atua nacionalmente e globalmente na prestação de serviços de manutenção industrial, otimização de processos, automação industrial, analisadores de gás e soluções tecnológicas. Atualmente, a empresa dispõe de um corpo técnico capacitado, formado em sua maioria por engenheiros para o atendimento a clientes, no formato *on site* e *off site*, ou seja, na fábrica dos clientes ou no escritório da empresa.

A abordagem utilizada foi a interpessoal, de modo que o entrevistador pudesse ter determinada liberdade para adaptar o roteiro de entrevistas. O roteiro foi composto por bloco de questões abordando os aspectos voltados a: i) formação e tempo de empresa; ii) teletrabalho; iii) desempenho; iv) aplicação do questionário dos fatores de desempenho. Nesse estudo, os entrevistados foram os executivos da empresa, além dos responsáveis pela área de recursos humanos, os quais atuam em nível estratégico e são responsáveis pela tomada de decisões, e se disponibilizaram a participar da pesquisa, conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Após a seleção dos entrevistados, os mesmos foram contatados por e-mail para o agendamento das entrevistas por videoconferência realizadas por meio da plataforma *Teams*, serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pela *Microsoft*. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

Quadro 4.3 - Dados dos Entrevistados

Entrevistados	Área do negócio	Cargo
E1	<i>PMP Division Management</i>	Vice-presidente Sênior Divisão
E2	<i>Pulp &amp; Paper – Services</i>	Diretor Geral
E3	<i>Optimization Contracts (PAT)</i>	Diretor Operações Regional OPP
E4	<i>Automation</i>	Vice-presidente Soluções Digitais
E5	<i>Group Human Resources/HR South America</i>	Diretor Recursos Humanos
E6	<i>Pulp &amp; Paper - Services</i>	Gerente Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora.

A interpretação das respostas dos entrevistados ocorreu levando em consideração as transcrições e sua relação com levantamento bibliográfico realizado.

Na descrição e análise das entrevistas, realizou-se a codificação dos entrevistados em E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Já as questões também foram codificadas de Q1 a Q8. As respostas de questões adicionais que foram realizadas a partir da utilização do roteiro semiestruturado foram organizadas de forma que pudesse ser mantida a configuração das questões de Q1 a Q8. Durante a análise, os dados e informações foram cruzadas, objetivando identificar aspectos predominantes e recorrentes.

#### 4.5.1 Aplicação e resultados do estudo de caso

A partir da aplicação do método Delphi junto ao grupo de especialistas, identificou-se um conjunto de 32 fatores que influenciam no desempenho em regime de teletrabalho no cenário pandêmico de COVID-19, que foram submetidos para apreciação dos entrevistados (Apêndice E). Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** demonstra-se o resultado dessa etapa.

Tabela 4.2 - Avaliação da empresa Alfa dos fatores que influenciam no desempenho em teletrabalho

Categoria	Fator	Nível de Influência
FI	Autonomia do trabalhador	94%
FI	Deslocamento e viagens de trabalho	94%
FO	Reuniões virtuais	90%
FO	Apoio e suporte da liderança	88%
FO	Confiança	88%
FO	Jornada e volume de trabalho	88%
FI	Satisfação no trabalho	88%
FO	Suporte da organização	88%
FO	Ambiente de trabalho	86%
FI	Capacidade e experiência em trabalhar de forma remota	86%
FO	Coesão da equipe	86%
FO	Apoio dos colegas na execução das tarefas	84%
FI	Realização de atividade física	84%
FI	<i>Burnout</i>	82%
FO	Comunicação	82%
FO	Flexibilidade do trabalhador	82%
FO	Bem-estar no trabalho	80%
FO	Clima organizacional	80%
FI	Conciliar a vida pessoal e profissional	80%
FI	Isolamento profissional	80%
FO	Pagamento por trabalho extra	80%
FO	Recursos e ferramentas para o trabalho	80%
FO	Ergonomia	78%
FO	Gestão emocional no trabalho	80%
FI	Conexão social	72%

FI	Estresse	68%
FO	Procedimentos e normas para o trabalho remoto	68%
FI	Procrastinação	68%
FI	Qualidade do sono	68%
FI	Ansiedade	66%
FO	Capacitação e treinamento	62%
FI	Conciliar atividades do trabalho e atividades do lar	62%

Obs: (FI) Fatores individuais e (FO) Fatores Organizacionais

Fonte: Elaborada pela autora.

Para os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5 e E6), os fatores considerados com maior influência no desempenho foram: Autonomia do trabalhador (94%), Deslocamento e viagens de trabalho (94%) e Reuniões virtuais (90%), o que corrobora com a opinião dos especialistas. Percebe-se uma convergência na avaliação dos entrevistados com a opinião dos especialistas quanto ao nível de influência em 24 dos fatores que podem ter influência no desempenho, o que representa 75% dos fatores. Destes, 16 deles são fatores em nível organizacional, e 8 de nível individual. Os demais 8 fatores foram considerados de baixa ou sem influência pelos entrevistados da empresa Alfa.

Após a identificação do grau de influência dos fatores junto aos entrevistados, buscou-se verificar os aspectos relacionados à implementação do teletrabalho durante o cenário pandêmico e questões relacionadas ao desempenho do teletrabalhador (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**).

Quadro 4.4 - Questionário das entrevistas

Bloco	Questões
Teletrabalho	Sua equipe atuou em regime de teletrabalho no período da pandemia?
	Anterior a pandemia você teve alguma experiência em regime de teletrabalho?
	Quais os tipos de teletrabalho foram implementados?
	Houve uma preparação prévia dos trabalhadores para atuarem em regime de teletrabalho?
	O teletrabalho permanece após o término das restrições impostas pela pandemia?
Desempenho	Como você descreve o desempenho dos colaboradores em regime de teletrabalho?
	Como você mediu/avaliou o desempenho dos trabalhadores que estavam em regime de teletrabalho?
	Como seria se você tivesse uma ferramenta para medir o desempenho do trabalhador que atua nessa modalidade?

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com E1 e E2, durante o cenário pandêmico no momento das restrições impostas pelos órgãos de governo, as suas equipes atuaram na modalidade de teletrabalho. De acordo com Beno e Hvorecky (2021), a transição do trabalho nos

escritórios para a modalidade de teletrabalho foi uma mudança e ao mesmo tempo uma obrigação inevitável, em razão do cenário pandêmico. Conforme E2, o teletrabalho anterior a pandemia não era uma prática formal da empresa, utilizava-se dessa modalidade em alguns momentos por conveniência. Para E1, o tipo de teletrabalho utilizado no pico da pandemia foi realizado na modalidade *home office* e em razão da prestação de serviço *on site*, parte da equipe seguiu as recomendações de segurança impostas pelos clientes, atendendo os mesmos de forma híbrida (presencial e *home office*).

Segundo E2, foi utilizado o teletrabalho do tipo *home office* para as equipes que não atuavam em serviço *on site*. Para essas equipes os protocolos utilizados foram os definidos pelos clientes. As equipes que atuavam na manutenção de forma direta tiveram seus horários adequados, com jornadas diferenciadas das habituais e os demais atuaram em *home office* ou de maneira híbrida com acesso nas fábricas em alguma necessidade imperiosa.

Conforme E3, com o advento da pandemia a equipe *on site* passou a atuar de forma híbrida, com revezamento entre os membros da equipe conforme os protocolos estabelecidos pelos clientes. Os demais membros de sua equipe, equivalente a 25%, ficaram em *home office* e com restrições de viagens, passando assim a atender o cliente de forma remota.

O regime de teletrabalho era uma prática anterior a pandemia de COVID-19 por 25% dos funcionários da equipe do E3, sendo que ocorriam algumas viagens para visitas aos clientes de acordo com a necessidade, por parte de pessoas denominadas como especialistas e gestores. Os demais 75% atuavam de forma presencial nas unidades fabris dos clientes. O E3 comenta que ele próprio atua em regime de teletrabalho, mas não na forma de *home office*. O profissional optou por ter um ambiente externo à sua residência, porém não nas dependências da empresa. Essa escolha é de cunho pessoal por uma questão de adaptação, pois é percebido que há melhor rendimento.

Conforme E4, antes da pandemia, parte da sua equipe atuava na modalidade de teletrabalho em *home office*, e o primeiro colaborador da empresa a trabalhar nessa modalidade foi um membro de sua equipe em 2011, que desde sua contratação optou por essa modalidade devido a residência ser em outro local, distante da sede da empresa. Nesse contexto, o colaborador percebeu em conjunto de E4 que seria possível contar com o profissional que atendia a vaga tecnicamente.

Conseqüentemente, o próprio E4 passou a atuar em *home office* em 2015 devido a sua necessidade pessoal de mudança de para outra região do país. A partir dessas experiências, constatou-se que é possível contratar profissionais de outras regiões do país, e que não fiquem com sua base de trabalho da divisão de automação na sede da empresa em Porto Alegre/RS. Além de sua sede, a empresa tinha a opção de utilizar um *coworking* na cidade de São Paulo, o qual poderia ser utilizado pelos colaboradores que moravam na região metropolitana e interior. A equipe de E6 atuou em teletrabalho anteriormente às restrições impostas pela COVID-19, porém utilizavam-se dessa modalidade de maneira informal, por conveniência.

A partir dos relatos de E2, E3 e E4, a empresa Alfa utilizava-se do teletrabalho de forma informal e eventual e essa prática vai ao encontro do que relata Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, 2020, pois, antes da pandemia de COVID-19 surgir, o teletrabalho ainda era uma alternativa utilizada de forma moderada e as organizações utilizavam essa modalidade por conveniência e de acordo com as suas demandas.

Para Pérez, Sánchez, Carnicer (2002), o teletrabalho na modalidade *home office* refere-se aos funcionários que trabalham em casa regularmente, embora não necessariamente todos os dias. Pode-se dizer que uma pessoa é um teletrabalhador quando se utiliza de *links* de computadores pessoais para servidores de escritório, correio eletrônico ou em alguns casos a própria organização disponibiliza a estrutura (computador, telefone e móveis) para que o trabalhador execute suas atividades sem precisar sair de casa.

Conforme E4, os membros de sua equipe do time de desenvolvedores foram todos para *home office*, e segundo o entrevistado teve vantagens e desvantagens. Uma das vantagens foi a redução no deslocamento, pois nessa equipe havia um colaborador que morava a cerca de 300km da sede da empresa e todo final de semana voltava para sua residência, outro que se deslocava diariamente por volta de 100km de ônibus, outros colaboradores da região de São Paulo consumiam 3 horas por dia entre trajeto ida e volta. Além dessas situações, E4 citou questões relacionadas de convivências diárias na mesma sala, as quais causavam desconfortos devido temperatura de ar-condicionado ou ruídos dos próprios colegas (conversas, reuniões).

Em contrapartida, E4 relata como desvantagens a prática do teletrabalho para indivíduos que residem sozinhos e possuem dificuldade de relacionamento pessoal, sendo que a presença no ambiente físico da empresa era uma oportunidade de se

relacionarem com outras pessoas. Segundo Toscano e Zappalà, 2020, o isolamento social dos colegas e do local de trabalho representa um aspecto típico do trabalho remoto, o qual aumentou significativamente durante o confinamento social imposto pelo cenário pandêmico, impactando na satisfação e no desempenho dos trabalhadores. Para E5, a empresa Alfa tem características que permitem o trabalho virtual, pois as unidades da empresa estão dispostas em diversos locais no Brasil. E5 conclui que antes da pandemia existia um trabalho híbrido informal, e que em 2018 foi implementada uma política global de um dia por semana a possibilidade de trabalhar *home office*.

Em relação a preparação prévia dos trabalhadores para atuarem em regime de teletrabalho diante do surto pandêmico, E1 afirmou que não houve tempo hábil para que a empresa Alfa pudesse realizar os preparativos para a utilização do teletrabalho. No entanto, isso não gerou impactos, pois a equipe da divisão de manutenção já utilizava ferramentas tecnológicas para comunicação e compartilhamento de dados e informações.

Quanto ao preparo dos colaboradores para atuarem em teletrabalho, E2 relata que “quando foi visto o que estava acontecendo na Europa, na China, o que ele pediu para sua equipe foi fazer um teste de colocar toda equipe por uma semana em teletrabalho, para testar sistemas, conectividade, recursos, infraestrutura etc...”, essa ação tinha como objetivo entender o que estaria funcionando caso a pandemia chegasse nas unidades que estavam sob a sua gestão no Brasil, o que ocorreu praticamente um mês após esse experimento, e na percepção do E2 a empresa estava preparada para atuar na modalidade de teletrabalho.

A preparação da equipe do E3, por sua vez, deu-se de forma diferenciada para aqueles que atuavam em *home office* anteriormente a pandemia. Mesmo sendo essa a forma habitual de trabalho, a equipe tinha um alto volume de viagens, com as restrições impostas pelo cenário pandêmico houve um investimento em infraestrutura em relação a ergonomia e condições de trabalho, como: mesa, cadeira, monitor, entre outros, visto que essa equipe não pode realizar viagens, nem tão pouco ir à fábrica, conforme a política de cada cliente. Os demais (75% da equipe), receberam investimento menor devido atuação de forma híbrida.

Em relação a preparação da equipe para atuação em teletrabalho, E4 trouxe como diferencial a implementação de metodologias de trabalho com uso de ferramentas e sistemas utilizados mesmo antes da pandemia. Já a preparação dos

trabalhadores para atuar nessa modalidade em *home office* teve diferentes situações conforme E5, pois algumas equipes estavam acostumadas com essa prática e não tiveram dificuldades, no entanto, para outros colaboradores foi percebido resistência para prática do teletrabalho. Para E6, sua equipe estava mais habituada e a principal preparação foi o controle de jornada e disponibilização de equipamentos e infraestrutura.

De acordo com os relatos de E1, E3 e E4 não houve tempo hábil para que a empresa Alfa se preparasse de forma prévia em relação as atividades laborais. Conforme Oakman *et al.*, 2020, a pandemia de COVID-19 resultou em mudanças nos arranjos de trabalho de milhões de funcionários que estão baseados em casa e poderiam continuar a trabalhar em suas residências. Embora seja preferível estabelecer políticas claras de teletrabalho contemplando treinamentos e adaptações que se façam necessárias com antecedência, em épocas de crise ou em circunstâncias que mudam rapidamente, como é o caso da pandemia causada pela COVID-19, esse nível de preparação pode não ser possível e essa situação ficou evidente na empresa Alfa durante o relato dos entrevistados.

No que tange a continuidade da modalidade de teletrabalho, após a pandemia, E1 afirmou que essa prática continua mesmo após o fim das restrições, tendo em vista os benefícios gerados pelo teletrabalho, dentre quais destacam-se: redução do tempo de deslocamento e reuniões com pessoas de diferentes localidades em um ambiente virtual. Na opinião do E1 “eu perdia três dias de deslocamento para uma reunião no Chile, com duração de uma hora e meia”, ou seja, passava mais tempo em deslocamento do que em reunião.

Conforme Navia-Nunez e Stefanu-Lidorikiotu (2020), estudos recentes realizados em equipes que estavam atuando na modalidade de teletrabalho em virtude da pandemia de COVID-19 apontam que uma das vantagens observadas tem sido a maior eficiência e possibilidade de foco nos objetivos. Esses aspectos se devem ao fato de que as reuniões virtuais são mais curtas do que as presenciais e se concentram em temas essenciais, desde que haja experiência no uso da tecnologia necessária ou se consiga uma adaptação rápida. Adicionalmente aos aspectos elencados, para E1, uma reunião virtual onde os participantes já se conhecem e há uma interação previa, “funciona muito bem”.

Com a flexibilização das medidas de restrição no Brasil, a equipe direta do E2 voltou a trabalhar de forma presencial, utilizando-se do teletrabalho por conveniência

como anteriormente ao cenário pandêmico. E2 percebe que existe uma demanda para que a empresa avance de alguma maneira na utilização do teletrabalho. Por outro lado, com a flexibilização das regras de isolamento pelos órgãos governamentais e pelos clientes, os colaboradores da equipe de E3 retomaram as atividades de forma presencial, no entanto, com uma flexibilidade, inclusive pela parte do cliente de garantir pelo menos um membro da equipe presencial. Com isso, foi instituído o trabalho de forma híbrida. Nesse período, foi possível identificar junto ao cliente, conforme E3, que algumas tarefas, das quais exigem uma maior concentração, puderam ser atingidas pela opção de *home office* mesmo após o fim das restrições. Em relação aos demais membros da equipe (25%), permanecem na modalidade teletrabalho em *home office* e com uma redução nas viagens, usando o seu próprio exemplo, o qual destaca que o especialista viajava em média três semanas do mês, e atualmente há meses que nem viaja, ou, no máximo, uma semana por mês. E3 atribui essa mudança como o legado deixado pela pandemia e pelo investimento feito pela empresa em infraestrutura e tecnologias, podendo realizar reuniões de qualidade com os clientes.

Com a experiência de atuar na modalidade de *home office* durante a pandemia, E4 vê como oportunidade a contratação de profissionais de diversas localidades e considerados por ele altamente qualificados. De acordo com E4, a forma de trabalho remoto permanece mesmo com o término das restrições com a opção de um trabalho híbrido, de somente ir em alguns dias na semana no escritório, o que fica a critério do colaborador.

Conforme E5, tendo em vista o período pós-pandemia, a política de trabalho remoto global elaborada em 2018 passa por um processo de revisão, com diversas possibilidades: “começando por dois dias na semana presencial, como algo mais comum, e podendo ir até cem por cento de forma remota, porém o mais recomendado globalmente é que seja 80%, ou seja, o trabalho presencial em um dia na semana ou quatro dias no mês”. A empresa passou a contratar pessoas de localidades que não possuem escritório para divisão de automação e para esses casos está consolidado o teletrabalho na modalidade *home office*, conforme atesta E5.

Segundo Sanchez *et al.*, 2021 e Wojcak *et al.*, 2016, com os avanços da tecnologia, era esperado que os métodos tradicionais de trabalho como a presença física no escritório da empresa se tornassem menos utilizados, possibilitando práticas de trabalho mais flexíveis como a adoção do teletrabalho por diversas organizações.

Diante disso, essa modalidade tem sido uma pauta presente nas organizações, pois elas podem se tornar mais flexíveis em relação ao local de trabalho para obter um maior desempenho na realização das atividades. Nesse sentido, uma prática que pode contribuir com a flexibilidade organizacional e de seus trabalhadores é o teletrabalho

Ao perguntar para os entrevistados sobre como foi o desempenho dos colaboradores que atuaram em regime de teletrabalho durante a pandemia, E1 não percebeu prejuízos quanto à performance da equipe, porém ressaltou que alguns colaboradores tiveram problemas de ordem pessoal, como depressão e conjugais. Para E1, em sua rotina, o teletrabalho proporcionou uma melhor qualidade de vida, principalmente pelo não deslocamento até a sede da empresa, podendo realizar as suas atividades de forma remota com a equipe.

Acerca de desempenho, a percepção de E2 é que se deve individualizar a avaliação, pois alguns colaboradores tiveram uma adaptação rápida, mais disponibilidade e com isso uma melhora na performance. Em outras situações observou-se a falta de disponibilidade, pouca disciplina e outros aspectos.

No que tange o desempenho, para E3, os especialistas de sua equipe se sentem mais produtivos realizando o trabalho de forma remota. Nessa modalidade conseguem dar suporte para colegas de outras fábricas, e quando estão presenciais em cliente atendem somente aquela unidade. E3 percebe como positivo a redução de viagens e as ferramentas para realização do trabalho remoto com qualidade. Para o especialista, outras funções de sua equipe, como o caso dos analistas que atendem os clientes *on site*, precisam manter o presencial. Segundo E3, conforme o tipo de tarefa a ser realizada pelo profissional pode existir ou não a possibilidade de trabalhar de forma remota, porém, fica evidente que a performance melhora quando realizada pelo teletrabalhador e por esse motivo optou-se pela adoção dessa modalidade mesmo após o fim das restrições.

O desempenho no trabalho realizado de forma remota pode ser considerado, um fator elementar para contribuir com o sucesso e o resultado organizacional (JAFARI; SHARI; HOSSENZADEH, 2018).

Para E4, o desempenho das pessoas se dá em ciclos. Em alguns momentos observa-se uma queda no rendimento, não associando esse fato à modalidade de teletrabalho. Entretanto, ressalta a questão de membros da equipe em nível júnior, os quais considera importante que mantenham o contato virtual com os colegas com

maior senioridade para trocas e aprendizagem, pois a preocupação de E4 está relacionada ao aprendizado em equipe e crescimento na carreira do profissional e não somente seu desempenho individual. Para E4, o fato de estar em trabalho remoto não significa ter flexibilidade de horário, nesse sentido foi realizado um experimento com dois membros da equipe que estavam remotamente e essa prática não teve bons resultados, sobretudo porque algumas atividades têm dependência entre colegas para a sua realização, dificuldade para conciliar agendas, algumas situações de ser necessário retorno ao cliente e não localizar o colaborador. Dentro deste contexto, a orientação de E4 para toda equipe é que a atuação em *home office* é permitida, porém o horário de trabalho da empresa deve ser respeitado.

Para E5, a relação de desempenho precisa ser primeiro vista de acordo com a atividade, pois há atribuições que exigem uso de ferramentas e são realizadas de forma conjunta, e nesses casos, para a realização de forma virtual, não foi adequada. Por outro lado, “as pessoas se surpreenderam com a melhora da performance no primeiro momento, em especial o time de automação que teve um alto desempenho nos primeiros meses”. No entanto, E5 atribui esse fato ao fenômeno de que as pessoas não tinham nenhuma outra atividade para fazer, e se dedicava muito mais tempo ao trabalho. Isso fez, com o passar tempo, gerar um cansaço, e nesse momento passou-se a olhar para o aspecto do perfil individual. E5 cita casos de *Burnout*, a organização pessoal do trabalho, senso de organização, alguns gestores que não tinham o hábito de fazer uma gestão mais cadenciada da equipe, a sensação dos gestores de controle do que o colaborador faz, stress na família, colaboradores com filhos pequenos e com atividades escolares em casa, as atividades do lar, esses fatores refletiam diretamente no desempenho com o passar do tempo.

Ao encontro do que relata E5, observa-se, também, uma possível dificuldade em definir um limite entre as tarefas domésticas e de escritório em casa pelo fato de que os teletrabalhadores não conseguem estabelecer um espaço de trabalho eficaz, que promova saúde, segurança e produtividade no seu ambiente de casa. Conforme Seva, Tejero, Fadrilan-Camacho, (2021a), o desempenho da tarefa individual é afetado por condições ambientais, sendo uma preocupação habitual dos gestores acerca do trabalho remoto.

As equipes da empresa das áreas de HSE (*Health, Safety and Environment*) e HR (*Human Resources*), que precisavam “cuidar das pessoas” visto que precisavam acompanhar as situações de problemas de saúde, lutos, entre outros, e necessitava

prover estrutura, se conectar com esses colaboradores, mostrar que estavam próximo mesmo distantes, de acordo com E5, tiveram uma carga adicional de trabalho. Muito disso é atrelado ao fato da pandemia e não ao trabalho remoto em si, na visão do E5.

De um modo geral, foi um bom desempenho conforme E6, especialmente em sua área. Mas em áreas onde a liderança não teve uma presença próxima, as pessoas tiveram dificuldades com horários, e apresentaram atribuições em retornar ao presencial. Obter uma compreensão de como atingir todos os benefícios do teletrabalho durante a COVID-19 e, em particular, como contribuir para que os funcionários tenham uma boa adaptação nesta nova forma de trabalho é essencial para as organizações que desejam manter seu desempenho mesmo sob condições adversas (KRAMER; KRAMER, 2020).

Em relação a utilização de ferramentas para medir e/ou avaliar o desempenho dos trabalhadores que estavam em regime de teletrabalho, E1 informou que durante o cenário pandêmico não utilizou uma ferramenta específica para a mensuração do desempenho de sua equipe. A avaliação do desempenho, para E2, deu-se de forma informal, sem utilização de ferramentas. Contudo, de forma empírica, estabeleceu algumas rotinas “de dar exemplo, de se conectar às oito horas pela manhã, de chamar as pessoas para conversar”, a intenção foi de deixar a mensagem que apesar do fato de estarmos em um período pandêmico, as operações da empresa continuam.

Para E3, para medir ou avaliar o desempenho de sua equipe em teletrabalho não foi utilizada nenhuma ferramenta formal, pois na sua percepção, no início, houve um período de adaptação e de estruturação da equipe. Porém, passada essa fase, relata ter sido “muito tranquilo”. Como cada “contrato” tem seus indicadores acordados com o cliente, E3 entende que de maneira indireta a entrega de resultado estava sendo desempenhada, essa mesma forma foi utilizada antes, durante e pós-pandemia. Sendo assim, não foi percebida uma queda de rendimento em sua equipe.

A avaliação de desempenho para E4, conseqüentemente, ocorre em duas frentes para as equipes de desenvolvedores. Utiliza-se a metodologia Scrum, com o gerente de produto realizando o acompanhamento a cada duas semanas no conceito de *sprints* com a elaboração do *roadmap*, e entende que essa é a forma de acompanhar as entregas dessa equipe. E4 pontua algumas situações que entende serem problemas ainda não solucionados e que impactam no desempenho, dentre as quais destaca o fato do colaborador não sinalizar para a gestão que precisa de ajuda em alguma situação antes do momento dos *sprints*. Para minimizar essas situações,

o gerente da equipe faz momentos *one on one*, em outros momentos. Outra situação trazida pelo E4 é que eventos globais externos, como a Copa do Mundo, são fatores que podem ter impacto no desempenho da equipe e que a empresa já vinha se preparando para esse momento. Para E4, um outro desafio é o volume de reuniões e que muitas vezes o indivíduo encontra-se conectando e realizando outra atividade.

Para E6, o acompanhamento do desempenho da equipe deu-se através da prática forte do *one on one* semanal e quinzenal, além de reuniões de áreas que facilitam a integração e o acompanhamento das demandas.

No que tange a importância de dispor de uma ferramenta para medir o desempenho do trabalhador que atua na modalidade de teletrabalho, E1 entende que uma ferramenta para mensuração de desempenho na modalidade de teletrabalho pode complementar a atual forma de gestão de sua equipe. Para E2, ter uma ferramenta que contribua para criar diretrizes e avaliar o desempenho é vista de forma positiva, dado que fazer uma “gestão à vista” tem influência nos fatores de integração e de motivação. E2 atesta que há indivíduos que “conseguem compatibilizar as questões das atividades da casa com as profissionais de maneira positiva”, outros têm maior dificuldade de organizar sua rotina.

Em relação a ferramenta para avaliação do desempenho e como suporte para criar diretrizes, segundo E4, o que se faz fundamental é a criação de mecanismos de comunicação, uma forma de trazer para o meio remoto “a troca, aquela do cafezinho ou da conversa na sala”. Na sua visão, essa informalidade é um dos desafios no teletrabalho. Diante dos relatos de E1, E2, E3 e E4, verifica-se que a ausência de definição de critérios de avaliação pode levar à insegurança e incerteza quanto às expectativas relacionadas ao trabalho, no caso dos funcionários remotos isso ocorre porque esses têm menos oportunidades de buscar ou receber *feedback* de desempenho junto aos gestores e colegas de trabalho (VAN ZONEN *et al.*, 2021).

E5 percebe uma preocupação com a produtividade no teletrabalho quando o ponto em evidência é a gestão de performance. A estrutura tecnológica para prover o trabalho já existe e funcionou em todos os momentos do teletrabalho, no entanto, as ferramentas para isso são menos tecnológicas e mais direcionadas para uma gestão de compromisso. Para realização de um trabalho remoto é necessária uma avaliação de perfil, um suporte aos gestores para realizar uma gestão mais próxima da equipe mesmo em teletrabalho e uma comunicação intencional.

Para E6, realizar acompanhamento, combinados e marcos de entregas sistemáticos podem contribuir para uma melhor gestão do desempenho. Além disso, reforçar postura, compromisso, cumprimento de horário é sempre importante para quem está nesse regime de trabalho.

#### **4.6 Conclusão**

A pandemia do novo coronavírus resultou em mudanças nos arranjos de trabalho de milhões de funcionários que estão baseados em casa e poderiam continuar a trabalhar em suas residências (OAKMAN *et al.*, 2020). Embora seja preferível estabelecer políticas claras de teletrabalho contemplando treinamentos e adaptações que se façam necessárias com antecedência, em épocas de crise ou em circunstâncias que mudam rapidamente, esse nível de preparação pode não ser possível. O trabalho remoto não era mais opcional nesse contexto, independentemente de suas preferências, habilidades e a natureza de seus empregos, os funcionários foram involuntariamente obrigados a trabalhar intensivamente em casa (WANG *et al.*, 2021).

Dentro deste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral verificar que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 na empresa Alfa. Na etapa inicial da pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, a qual resultou na identificação de um conjunto de 39 fatores que pudessem influenciar o desempenho do teletrabalhador.

A partir dos resultados dessa etapa teórica, foi realizada a aplicação do método Delphi em duas rodadas junto a um grupo de dez especialistas. Como resultado da primeira rodada, identificou-se um conjunto de 23 fatores, ou seja, 59% apresentaram consenso entre os especialistas. Outros 16 fatores, que representam 41%, não apresentaram consenso entre o grupo de especialistas e foram submetidos a uma segunda rodada de avaliação. Após aplicação da segunda rodada, obteve-se consenso recomendado de 80% nos 16 fatores submetidos para avaliação dos especialistas.

Os resultados da etapa de aplicação do método Delphi junto ao grupo de especialistas indicaram que 32 fatores obtiveram nível de influência acima de 80% no

desempenho em regime de trabalho e outros 7 fatores, ou seja, 18%, foram considerados pelos especialistas com pouca ou sem influência no desempenho.

A fim de verificar que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho na pandemia, foi realizado o estudo de caso único na empresa Alfa. Os fatores considerados pelos entrevistados na empresa com maior influência no desempenho do teletrabalho foram a autonomia do trabalhador, o deslocamento e viagens de trabalho e a realização de reuniões virtuais, o que corrobora com a opinião dos especialistas. Nesse contexto, observa-se uma convergência na avaliação dos fatores de desempenho pelos entrevistados em relação a opinião dos especialistas quanto ao nível de influência em 24 dos fatores que podem influenciar no desempenho, o que representa 75% dos fatores. Destes, 16 são fatores em nível organizacional e 8 de nível individual. Os demais 8 fatores foram considerados de baixa ou sem influência pelos entrevistados da empresa Alfa.

De acordo com os entrevistados e tendo por base a experiência da prática do teletrabalho, a empresa Alfa adotou de forma mais ampla a modalidade remota na divisão de tecnologia e digitalização, e em outras áreas da empresa adotou-se um formato híbrido de teletrabalho, mesmo após o fim das restrições impostas pela pandemia. A diretoria executiva entendeu que as atividades laborais podem ser feitas de forma remota, porém torna-se necessário a adoção de políticas de gestão que possibilitem a realização das atividades de teletrabalho a longo prazo. Para os entrevistados, torna-se indispensável observar questões voltadas ao desempenho dos teletrabalhadores, pois para os gestores da empresa Alfa o fato dos trabalhadores não estarem presencialmente na empresa demanda um suporte e também um maior acompanhamento por parte das lideranças sobre os entregáveis e resultados gerados pela equipe.

Para além do próprio desempenho, os fatores identificados nesta pesquisa podem servir como ferramenta para as organizações instituírem suas normas e diretrizes para implementação dessa modalidade de trabalho, bem como suporte aos gestores na preparação e acompanhamento dos colaboradores para atuarem no regime de teletrabalho.

Percebe-se também como contribuição desta pesquisa, elementos que poderão ser utilizados como hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações que se têm acerca das atividades realizadas na modalidade de teletrabalho por parte das organizações.

O trabalho remoto torna-se uma realidade no cenário contemporâneo em face à dinâmica imposta pelo cenário pandêmico e também pela constatação por parte das organizações de que é possível realizar as atividades laborais de forma remota, gerando impactos no desempenho dos teletrabalhadores. Diante dessa nova perspectiva, sugere-se como continuidade desse estudo, a realização de uma pesquisa do tipo *survey* com os fatores influentes separados por construtos (clusterizados) por meio de questionários a serem respondidos por gerentes e praticantes da mesma empresa.

## REFERÊNCIAS

BAERT, Stijn & Lippens *et al.*, 2020. "The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes," **GLO Discussion Paper Series 532, Global Labor Organization (GLO)**

BEDNALL, Timothy C.; HENRICKS, Matthew D. Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions. **Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-COVID-19 Era**, [s. l.], n. April, p. 71–89, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6948-1.ch005>

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12093662>

BENO, Michal; HVORECKY, Jozef. Data on an Austrian Company's Productivity in the Pre-Covid-19 Era, During the Lockdown and After Its Easing: To Work Remotely or Not? **Frontiers in Communication**, [s. l.], v. 6, n. March, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.641199>

CAUCHICK, Miguel Paulo Augusto. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production [online]**. 2007, v. 17, n. 1, pp. 216-229. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016

DUTCHER, Glenn E. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [s. l.], v. 84, n. 1, p. 355–363, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009>

GARRO-ABARCA, Victor; PALOS-SANCHEZ, Pedro; AGUAYO-CAMACHO, Mariano. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: [s. n.], 2010

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: [s. n.], 2017

GORDON, Theodore J.; GLENN, Jerome C. An introduction to the Millennium Project. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 47, n. 2, p. 147–170, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)90026-4)

GRAVES, Laura M.; KARABAYEVA, Asya. Managing Virtual Workers - Strategies for Success. **IEEE Engineering Management Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 166–172, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>

GRISHAM, Thomas. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. **International Journal of Managing Projects in Business**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 112–130, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17538370910930545>

HSU, Chia Chien; SANDFORD, Brian A. The Delphi technique: Making sense of consensus. **Practical Assessment, Research and Evaluation**, [s. l.], v. 12, n. 10, p. 1–8, 2007

ILLEGEMS, Viviane; VERBEKE, Alain. Telework: What does it mean for management? **Long Range Planning**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 319–334, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>

JAFARI, Nima; SHARI, Farnaz; HOSSENZADEH, Mehdi. A model for examining the role of effective factors on the performance of organizations. **Technology in Society**, v. 55, n. June, p. 166–174, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.003>

KODAMA, Mitsuru. International Journal of Information Management Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. **International Journal of Information Management**, v. 55, n. June, p. 102172, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172>

KRAMER, Amit; KRAMER, Karen Z. The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 119, n. May, p. 1–4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>

LARSON, Barbara Z.; VROMAN, Susan R.; MAKARIU, Erin E. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. **Harvard Business Publishing**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M.E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010

MARQUES, Joana Brás Varanda e FREITAS, Denise de. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições [online]**. 2018, v. 29, n. 2, pp. 389-415. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-014>

NAVIA-NUNEZ, Marcela; STEFANU-LIDORIKIOTU, Yanna. Expected changes in administrative functions after health emergency: study among Spanish and Colombian managers. **CONTABILIDAD Y NEGOCIOS**, v. 15, n. 30, p. 6–23, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202002.001>

OAKMAN, Jodi *et al.* A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? **BMC Public Health**, [s. l.], v. 20, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

OKOLI, Chitu; PAWLOWSKI, Suanne D. The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. **Information and Management**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 15–29, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>

PARÉ, Guy *et al.* A systematic assessment of rigor in information systems ranking-type Delphi studies. **Information and Management**, [s. l.], v. 50, n. 5, p. 207–217, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.03.003>

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M P. de Luis. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy, **Technovation**, Volume 22, Issue 12, 2002, Pages 775-783, ISSN 0166-4972, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)

POWELL, Catherine. The Delphi technique: myths and realities. **Journal of advanced nursing**, England, v. 41, n. 4, p. 376–382, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>

PRODANOVA, Jana; KOCAREV, Ljupco. Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? **Technology in Society**, [s. l.], v. 66, n. July, p. 101672, 2021a. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101672>

ROZADOS, Helen Frota. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 64, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.19132/1808-5245213.64-86>

SANCHEZ, D G *et al.* Who on Earth Can Work from Home? **WORLD BANK RESEARCH OBSERVER**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 67–100, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkab002>

SEVA, Rosemary R; TEJERO, Lourdes Marie S; FADRILAN-CAMACHO, Vivien Fe F. Barriers and facilitators of productivity while working from home during pandemic. **Journal of Occupational Health**, [s. l.], v. 63, n. 1, p. e12242, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12242>

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: [s. n.], 2005

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed.ed. Porto Alegre (RS): [s. n.], 2008

TOSCANO, Ferdinando; ZAPPALÀ, Salvatore. Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 23, p. 1–14, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su1223980>

VAN ZOONEN, Ward *et al.* Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>

WANG, Bin *et al.* Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

WOJCAK, Emil *et al.* How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 229, p. 33–41, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A emergência mundial de COVID-19 promoveu uma ampla adoção de modalidades de teletrabalho para muitas pessoas ao redor do mundo (IPSEN *et al.*, 2021), tornando-se relevante o desenvolvimento de estudos relacionados a utilização dessa modalidade pelas organizações em situações de emergências e crises. Mudanças foram necessárias na forma como as pessoas trabalham e as empresas tiveram que antecipar medidas alternativas e complexas de regime de trabalho.

A implementação do regime de teletrabalho em situações de emergências e crises representa um desafio para as organizações sobreviverem e prosperarem em um complexo ambiente de negócios, assim como para os trabalhadores que devem se adaptar para esta nova forma de trabalhar.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar que fatores podem influenciar no desempenho em regime de teletrabalho no cenário pandêmico de COVID-19 e para alcançar este passo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) identificar na literatura um conjunto de fatores que podem influenciar o desempenho em regime de teletrabalho no cenário pandêmico de COVID-19; ii) construir um instrumento de avaliação dos fatores que podem influenciar no desempenho em regime de teletrabalho; e iii) testar o instrumento em um estudo de caso, no cenário pandêmico de COVID-19; no qual entende-se que foram objetivos atingidos com o desenvolvimento do trabalho.

A partir da identificação dos 39 fatores de desempenho resultantes da RSL, foi realizada a aplicação do método Delphi em duas rodadas junto a um grupo de dez especialistas. Como resultado da primeira rodada, identificou-se um conjunto de 23 fatores, ou seja, 59% apresentaram consenso entre os especialistas. Outros 16 fatores, que representam 41%, não apresentaram consenso entre o grupo de especialistas e foram submetidos a uma segunda rodada de avaliação. Após aplicação da segunda rodada, obteve-se consenso recomendado de 80% nos 16 fatores submetidos para avaliação dos especialistas.

Os resultados da etapa de aplicação do método Delphi junto ao grupo de especialistas, indicaram que 32 fatores obtiveram nível de influência acima de 80% no desempenho em regime de trabalho e outros 7 fatores, ou seja, 18%, foram considerados pelos especialistas com pouca ou sem influência no desempenho.

Ao considerar a amplitude da pesquisa, percebe-se que o conjunto de fatores pesquisados, os quais se assemelham entre si, oportunizam futuras pesquisas que possam homogeneizar os fatores e as possíveis ambiguidades. Nesse sentido, sugere-se uma revisão revisitada com a utilização análise de cluster dos fatores influentes segundo suas correlações, similar ao estudo de Sellitto *et al.* (2019).

Com o objetivo de verificar que fatores podem influenciar no desempenho das atividades laborais realizadas na modalidade de teletrabalho, foi realizado o estudo de caso único na empresa Alfa no cenário pandêmico. Os fatores considerados pelos entrevistados na empresa com maior influência no desempenho do teletrabalho foram a autonomia do trabalhador, o deslocamento e viagens de trabalho e a realização de reuniões virtuais, o que corrobora com a opinião dos especialistas. Nesse contexto, observa-se uma convergência na avaliação dos fatores de desempenho pelos entrevistados em relação a opinião dos especialistas quanto ao nível de influência em 24 dos fatores que podem influenciar no desempenho, o que representa 75% dos fatores. Destes, 16 são fatores em nível organizacional e 8 de nível individual. Os demais 8 fatores foram considerados de baixa ou sem influência pelos entrevistados da empresa Alfa.

De acordo com os entrevistados e tendo por base a experiência da prática do teletrabalho, a empresa Alfa adotou de forma mais ampla essa modalidade de trabalho remoto na divisão de tecnologia e digitalização, e em outras áreas da empresa adotou-se um formato híbrido de teletrabalho, mesmo após o fim das restrições impostas pela pandemia. A diretoria executiva entendeu que as atividades laborais podem ser feitas de forma remota, porém torna-se necessário a adoção de políticas de gestão que possibilitem a realização das atividades de teletrabalho a longo prazo.

Para os entrevistados, torna-se imprescindível observar questões voltadas ao desempenho dos teletrabalhadores. Pois, para os gestores da empresa Alfa, o fato dos trabalhadores não estarem presencialmente na empresa demanda um suporte e também um maior acompanhamento por parte das lideranças sobre os entregáveis e resultados gerados pela equipe.

Percebe-se que a pandemia de COVID-19 gerou um impacto na forma de trabalho em diversas organizações, sejam essas públicas e/ou privadas, demandando por parte dos gestores e trabalhadores um novo arranjo laboral, em que o teletrabalho passa a ser utilizado por diversas empresas como uma alternativa de longo prazo para a realização das atividades.

Verifica-se que a identificação dos fatores de desempenho relacionados ao teletrabalho podem ser utilizados pelas organizações para avaliação e acompanhamento do desempenho das equipes de teletrabalho, mantendo os teletrabalhadores capacitados para atuarem nessa modalidade e conseqüentemente verificando como o desempenho pode influenciar nos resultados organizacionais. Para além do desempenho, os fatores identificados nesta pesquisa podem servir como ferramenta para as organizações instituírem suas normas e diretrizes para implementação dessa modalidade de trabalho, bem como garantir suporte aos gestores na preparação e acompanhamento dos colaboradores para atuarem nesse regime.

Entende-se que esta pesquisa poderá contribuir tanto no âmbito acadêmico como também para organizações públicas e privadas no que tange ao monitoramento do desempenho por parte dos teletrabalhadores, pois o trabalho remoto torna-se uma realidade no cenário contemporâneo em face à dinâmica imposta pelo cenário pandêmico e a constatação por parte das organizações de que é possível realizar as atividades laborais de forma remota, gerando impactos no desempenho dos teletrabalhadores. Contudo, percebe-se também como contribuição desta pesquisa, através dos resultados do trabalho, possibilidades enquanto hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações que se tem acerca das atividades realizadas na modalidade de teletrabalho por parte das organizações.

O trabalho remoto torna-se uma realidade no cenário contemporâneo em face à dinâmica imposta pelo cenário pandêmico e também pela constatação por parte das organizações de que é possível realizar as atividades laborais de forma remota, gerando impactos no desempenho dos teletrabalhadores. Diante dessa nova perspectiva, sugere-se como continuidade desse estudo, a realização de uma pesquisa do tipo survey com os fatores influentes separados por construtos (clusterizados) por meio de questionários a serem respondidos por gerentes e praticantes da mesma empresa.

## REFERÊNCIAS

BAERT, Stijn & Lippens *et al.*, 2020. "The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes," **GLO Discussion Paper Series 532, Global Labor Organization (GLO)**

ABDEL HADI, Sascha; BAKKER, Arnold B.; HÄUSSER, Jan A. The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. **Anxiety, Stress and Coping**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 530–544, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 280 p., 2011. 978-85-629938-04-7

BARTSCH, Silke *et al.* Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 71–85, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

BEDNALL, Timothy C.; HENRICKS, Matthew D. Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions. **Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-COVID-19 Era**, [s. l.], n. April, p. 71–89, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6948-1.ch005>

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12093662>

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, [s. l.], v. 30, n. 68, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>

BENO, Michal; HVORECKY, Jozef. Data on an Austrian Company's Productivity in the Pre-Covid-19 Era, During the Lockdown and After Its Easing: To Work Remotely or Not? **Frontiers in Communication**, [s. l.], v. 6, n. March, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.641199>

BRADLEY, Laura; STEWART, Kate. A Delphi study of Internet banking. **Marketing Intelligence & Planning**, [s. l.], v. 21, n. 5, p. 272–281, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02634500310490229>.

BUENO, Adauto; GODINHO FILHO, Moacir; FRANK, Alejandro G. Smart production planning and control in the Industry 4.0 context: A systematic literature review. **Computers and Industrial Engineering**, [s. l.], v. 149, n. August, p. 106774, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106774>

CAMPBELL, John P.; MCHENRY, Jeffrey J.; WISE, Laress L. MODELING JOB PERFORMANCE IN A POPULATION OF JOBS. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 313–575, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>

CARILLO, Kevin *et al.* Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 69–88, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

CATANĂ, Ștefan Alexandru *et al.* Teleworking Impact on Wellbeing and Productivity: A Cluster Analysis of the Romanian Graduate Employees. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 13, n. February, 2022.

CAUCHICK, Miguel Paulo Augusto. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production [online]**. 2007, v. 17, n. 1, pp. 216-229. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANG, Yuhsuan H; CHIEN, Chungjen J; SHEN, Li Fang. Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. **PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES**, [s. l.], v. 171, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>

CHONG, Sin Hui; HUANG, Yi; CHANG, Chu Hsiang (Daisy). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 105, n. 12, p. 1408–1422, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000843>

COMO, Rebecca; HAMBLEY, Laura; DOMENE, Jose. An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19 | Canadian Journal of Career Development. **Canadian Journal of Career Development**2, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 45–56, 2021.

CONTRERAS, Francisco; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 11, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRAIG, Curtis M. *et al.* Applying Restorative Environments in the Home Office While Sheltering-in-Place. **Human Factors and Ergonomics Society**, [s. l.], p. 001872082098428, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018720820984286>

DANKER, Tiffany Nicole *et al.* Surviving Work from Home: Observations from Singapore. **Journal of Police and Criminal Psychology**, [s. l.], n. May, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09461-y>

DHONT, Jennifer *et al.* Conducting research in Radiation Oncology remotely during the COVID-19 pandemic: Coping with isolation. **Clinical and Translational**

**Radiation Oncology**, [s. l.], v. 24, p. 53–59, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ctro.2020.06.006>

DUTCHER, Glenn E. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [s. l.], v. 84, n. 1, p. 355–363, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009>

FENG, Zhiyu; SAVANI, Krishna. Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. **GENDER IN MANAGEMENT**, [s. l.], v. 35, n. 7–8, p. 719–736, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>

GALANTI, Teresa *et al.* Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [s. l.], v. 63, n. 7, p. E426–E432, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

GARRO-ABARCA, Victor; PALOS-SANCHEZ, Pedro; AGUAYO-CAMACHO, Mariano. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>

GEORGE, Thomas J. *et al.* Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. **Organizational Dynamics**, [s. l.], p. 100869, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: [s. n.], 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: [s. n.], 2017.

GORDON, Theodore J.; GLENN, Jerome C. An introduction to the Millennium Project. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 47, n. 2, p. 147–170, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)90026-4)

GRAVES, Laura M.; KARABAYEVA, Asya. Managing Virtual Workers - Strategies for Success. **IEEE Engineering Management Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 166–172, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>

GRISHAM, Thomas. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. **International Journal of Managing Projects in Business**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 112–130, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17538370910930545>

GUAZZINI, Andrea *et al.* Collaborative facilitation and collaborative inhibition in virtual environments. **Future Internet**, [s. l.], v. 12, n. 7, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/FI12070118>

HSU, Chia Chien; SANDFORD, Brian A. The Delphi technique: Making sense of consensus. **Practical Assessment, Research and Evaluation**, [s. l.], v. 12, n. 10, p. 1–8, 2007.

ILLEGEMS, Viviane; VERBEKE, Alain. Telework: What does it mean for management? **Long Range Planning**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 319–334, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>

IPSEN, Christine *et al.* Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 1826, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

JAFARI, Nima; SHARI, Farnaz; HOSSENZADEH, Mehdi. A model for examining the role of effective factors on the performance of organizations. **Technology in Society**, v. 55, n. June, p. 166–174, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.003>

JAMAL, Mohd T *et al.* Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. **ASIA-PACIFIC JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 293–319, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>

JAROSZ, Joanna. The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 4–27, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24384/n5ht-2722>

JIMENEZ-GOMEZ, Corina; SAWHNEY, Gargi; ALBERT, Kristin M. Impact of COVID-19 on the Applied Behavior Analysis Workforce: Comparison across Remote and Nonremote Workers. **BEHAVIOR ANALYSIS IN PRACTICE**, ONE NEW YORK PLAZA, SUITE 4600, NEW YORK, NY, UNITED STATES, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00625-0>

KAWASHIMA, T. *et al.* The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. **PUBLIC HEALTH**, [s. l.], v. 192, p. 12–14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.018>

KAZEKAMI, Sachiko. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **TELECOMMUNICATIONS POLICY**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 101868, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>

KILCULLEN, Molly; FEITOSA, Jennifer; SALAS, Eduardo. Insights From the Virtual Team Science: Rapid Deployment During COVID-19. **Human Factors and Ergonomics Society**, [s. l.], n. 1, p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018720821991678>

KLONEK, Florian E *et al.* Did the COVID-19 Lock-Down Make Us Better at Working in Virtual Teams? **Small Group Research**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10464964211008991>

KODAMA, Mitsuru. International Journal of Information Management Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 55, n. June, p. 102172, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172>

KRAMER, Amit; KRAMER, Karen Z. The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 119, n. May, p. 1–4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>

KUBOTA, Flávio Issao *et al.* Paper-based thesis and dissertations: analysis of fundamental characteristics for achieving a robust structure. **Production [online]**. 2021, v. 31. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20200100>

LARSON, Barbara Z.; VROMAN, Susan R.; MAKARIU, Erin E. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. **Harvard Business Publishing**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>

LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J. A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. **Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline**, [s. l.], v. 9, p. 181–212, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.28945/479>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M.E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Joana Brás Varanda e FREITAS, Denise de. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições [online]**. 2018, v. 29, n. 2, pp. 389-415. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-014>

MIHALCA, Loredana; TUDOR, Irimias; BRENDIA, Gabriela. Teleworking During the COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction. **AMFITEATRU ECONOMIC**, v. 23, n. 58, p. 620–636, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>

MITCHELL, Alanah. Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. **Information Technology and People**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0003>

NAKROŠIENĖ, Audronė; BUČIŪNIENĖ, Ilona; GOŠTAUTAITĖ, Bernadeta. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 87–101, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

NAOR, Michael *et al.* The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate: a case study about teleworking in Israel as new normal. **Journal of Facilities**

**Management**, [s. l.], v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 2021. Disponible em: <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0096>

NAVIA-NUNEZ, Marcela; STEFANU-LIDORIKIOTU, Yanna. Expected changes in administrative functions after health emergency: study among Spanish and Colombian managers. **CONTABILIDAD Y NEGOCIOS**, v. 15, n. 30, p. 6–23, 2020. Disponible em: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202002.001>

NAYAK, Suchismita; PANDIT, Debapratim. Potential of telecommuting for different employees in the Indian context beyond COVID-19 lockdown. **Transport Policy**, [s. l.], v. 111, p. 98–110, 2021. Disponible em: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.010>

OAKMAN, Jodi *et al.* A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? **BMC Public Health**, [s. l.], v. 20, n. 1, 2020. Disponible em: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

OKOLI, Chitu; PAWLOWSKI, Suanne D. The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. **Information and Management**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 15–29, 2004. Disponible em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>

OKUBO, Toshihiro; INOUE, Atsushi; SEKIJIMA, Kozue. Teleworker performance in the covid-19 era in japan. **Asian Economic Papers**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 176–192, 2021. Disponible em: [https://doi.org/10.1162/asep\\_a\\_00807](https://doi.org/10.1162/asep_a_00807)

OKUBO, Toshihiro. Telework in the spread of COVID-19. **Information Economics and Policy**, [s. l.], v. 60, p. 100987, 2022. Disponible em: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100987>.

OKUYAN, Canan Birimoglu; BEGEN, Mehmet A. Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond. **PERSPECTIVES IN PSYCHIATRIC CARE**, [s. l.], 2021. Disponible em: <https://doi.org/10.1111/ppc.12847>

PALUMBO, Rocco; MANNA, Rosalba; CAVALLONE, Mauro. Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. **TQM JOURNAL**, v. 33, n. 4, p. 915–929, 2021. Disponible em: <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0120>

PARÉ, Guy *et al.* A systematic assessment of rigor in information systems ranking-type Delphi studies. **Information and Management**, [s. l.], v. 50, n. 5, p. 207–217, 2013. Disponible em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.03.003>

PARK, Sohee; PARK, Sunyoung. Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. **Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 294–324, 2019. Disponible em: <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>

PARKS, Craig D. Introduction Group dynamics when battling a pandemic. **Group Dynamics**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 115–121, 2020. Disponible em: <https://doi.org/10.1037/gdn0000143>

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M P. de Luis. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy, **Technovation**, Volume 22, Issue 12, 2002, Pages 775-783, ISSN 0166-4972, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)

PETCU, Monica Aureliana *et al.* Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 13, n. 16, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13168965>

POWELL, Catherine. The Delphi technique: myths and realities. **Journal of advanced nursing**, England, v. 41, n. 4, p. 376–382, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>

PRODANOVA, Jana; KOCAREV, Ljupco. Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. **Management Decision**, [s. l.], 2021b. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>

PRODANOVA, Jana; KOCAREV, Ljupco. Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? **Technology in Society**, [s. l.], v. 66, n. July, p. 101672, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101672>

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Temas em Psicologia**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>

RALPH, Paul *et al.* Pandemic programming: How COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. **Empirical Software Engineering**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 4927–4961, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y>

RAMOS, Jon Pauline; PRASETYO, Yogi Tri. The Impact of Work-Home Arrangement on the Productivity of Employees during COVID-19 Pandemic in the Philippines: A Structural Equation Modelling Approach. **Association for Computing Machinery**, 2020. p. 135–140. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3429551.3429568>

REZAEI, Jafar. A systematic review of multi-criteria decision-making applications in reverse logistics. **Transportation Research Procedia**, [s. l.], v. 10, n. July, p. 766–776, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2015.09.030>

RIGOTTI, Thomas. The Corona Crisis : What Can We Learn from Earlier Studies in Applied Psychology ? [s. l.], v. 69, n. 3, p. 1–6, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12265>

ROZADOS, Helen Frota. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 64, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.19132/1808-5245213.64-86>

RUSSO, Daniel *et al.* Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic – a longitudinal study. **Empirical Software Engineering**, [s. l.], v. 26, n. 4, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09945-9>

SANCHEZ, D G *et al.* Who on Earth Can Work from Home? **WORLD BANK RESEARCH OBSERVER**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 67–100, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkab002>

SANDOVAL-REYES, Juan; IDROVO-CARLIER, Sandra; DUQUE-OLIVA, Edison J. Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>

SASAKI, Natsu; KURODA, Reiko. Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. [s. l.], n. April, p. 1–6, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12134>

SCHMITT, Josephine B.; BREUER, Johannes; WULF, Tim. From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 124, n. June, p. 106899, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>

SELLITTO, M. A., Hermann, F. F., Blezs Jr, A. E., & Barbosa-Póvoa, A. P. (2019). Describing and organizing green practices in the context of Green Supply Chain Management: Case studies. **Resources, Conservation and Recycling**, 145, 1-10.

SEVA, Rosemary R; TEJERO, Lourdes Marie S; FADRILAN-CAMACHO, Vivien Fe F. Barriers and facilitators of productivity while working from home during pandemic. **Journal of occupational health**, [s. l.], v. 63, n. 1, p. e12242, 2021a. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12242>

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: [s. n.], 2005.

SILVA, Rafael Mozart da *et al.* Plataformas Logísticas: uma abordagem sobre as tipologias e características através de uma revisão sistemática. **Journal of Transport Literature**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 210–234, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s2238-10312014000100010>

SONNENTAG, S.; FRESE, M. (2002). **Performance Concepts and Performance Theory**. In Psychological Management of Individual Performance (eds P. Herriot and S. Sonnentag). <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed.ed. Porto Alegre (RS): [s. n.], 2008.

SUTARTO, Auditya P; WARDANINGSIH, Shanti; PUTRI, Wika H. Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. **INTERNATIONAL JOURNAL OF WORKPLACE HEALTH MANAGEMENT**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 386–408, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0152>

SWEET, Matthias; SCOTT, Darren M. Insights into the future of telework in Canada: Modeling the trajectory of telework across a pandemic. **Sustainable Cities and**

**Society**, [s. l.], v. 87, n. May, p. 104175, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.104175>

TANPIPAT, Waynika; LIM, Huey W; DENG, Xiaomei. Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1–23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13031284>

TAVARES, Fernando *et al.* Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 334–349, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

TONIOLO-BARRIOS, Mariana; PITT, Leyland. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. **Business Horizons**, [s. l.], v. 64, n. 2, p. 189–197, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>

TOSCANO, Ferdinando; ZAPPALÀ, Salvatore. Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 23, p. 1–14, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12239804>

TRANFIELD, D., DENYER, D. and Smart, P. (2003), Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, 14: 207-222. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

VAN ZONEN, Ward *et al.* Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>

VENKATESH, Viswanath *et al.* Risks and rewards of conscientiousness during the COVID-19 pandemic. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 106, n. 5, p. 643–656, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000919>

WAKAIZUMI, Kenta *et al.* Sitting for long periods is associated with impaired work performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health*, [s. l.], v. 63, n. 1, p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12258>

WANG, Bin *et al.* Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

WEBSTER, Jane; WATSON, Richard T. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. xiii–xxiii, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1.1.104.6570>

WEITZER, Jakob *et al.* Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01692-0>

WHILLANS, Ashley; PERLOW, Leslie; TUREK, Aurora. Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. **Information and Organization**, [s. l.], v. 31, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>

WOJCAK, Emil *et al.* How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 229, p. 33–41, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

WOLOR, Christian Wiradendi *et al.* The effectiveness of virtual work to keep achieving optimal performance amid the Covid-19 virus outbreak. **International Journal of Criminology and Sociology**, [s. l.], v. 9, n. August, p. 310–314, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.29>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

ZHAO, Mengmeng *et al.* Advances in the relationship between coronavirus infection and cardiovascular diseases. **Biomedicine & Pharmacotherapy**, v. 127, 2020, 110230, ISSN 0753-3322. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.biopha.2020.110230>

## **APÊNDICE A - MODELO DE E-MAILS ENVIADOS REFERENTE À APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – PRIMEIRA RODADA**

Prezado Professor Dr. XXXX,

Sou Andreia Wilhelms, aluna de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), sob orientação do professor Dr. Miguel Afonso Sellitto.

A pesquisa intitulada “FATORES INFLUENTES NO DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NA PANDEMIA DA COVID-19”, aborda o tema desempenho no teletrabalho.

A partir da aplicação da metodologia de revisão sistemática da literatura, identificou-se um conjunto de 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador e gostaria de contar com o seu conhecimento e experiência para contribuir e qualificar a pesquisa que está em desenvolvimento.

Essa etapa da pesquisa corresponde a aplicação do método Delphi junto a um grupo de especialistas e tem como objetivo a geração de subsídios para construção de um instrumento de avaliação de desempenho em regime de teletrabalho, o qual será testado através da realização de um estudo de caso.

Segue o link da pesquisa: <https://forms.gle/TnhnQMNZRmVMvnRv5>

Muito obrigada pela disponibilidade.

Andreia Wilhelms  
Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos.  
(51) 99272-2591

## APÊNDICE B - MODELO DE QUESTIONÁRIO REFERENTE À APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – PRIMEIRA RODADA

### Pesquisa - Fatores de desempenho no Teletrabalho

Sou aluna de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), sob orientação do professor Dr. Miguel Afonso Sellitto. Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar de minha pesquisa de mestrado, intitulada " FATORES INFLUENTES NO DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NA PANDEMIA DA COVID-19".

O teletrabalho pode ser considerado a organização do trabalho através do uso das tecnologias de informação e comunicação que permitem aos funcionários o acesso às suas atividades laborais em locais remotos. Dentro deste contexto, a presente pesquisa em nível de mestrado tem como objetivo geral identificar um conjunto de fatores que podem influenciar no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho no cenário pandêmico da COVID-19.

A partir da aplicação da metodologia de revisão sistemática da literatura, identificou-se um conjunto de 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador e gostaríamos de contar com o seu conhecimento e experiência para contribuir e qualificar a pesquisa que está em desenvolvimento.

Foi elaborado um questionário com a questão de pesquisa: - Qual o grau de influência que esse fator pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho no cenário pandêmico da COVID-19? Após a questão, apresentam-se os fatores identificados na literatura e o entrevistado (a) deve opinar em relação a grau de influência que o fator apresentado pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho.

Gostaríamos de deixar claro que esta pesquisa é anônima e os resultados obtidos serão utilizados para fins acadêmicos.

Desde já agradecemos a sua participação e disponibilidade em contribuir com a pesquisa.

Andreia Wilhelms  
Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos.

Seção 2 de 4

**Fatores de desempenho no teletrabalho - Nível Individual** ^ ⋮

Descrição (opcional)

Qual o grau de influência que esse fator pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho no cenário pandêmico da COVID-19?

Grau de influência  
 1-Sem influência  
 2-Pouco influente  
 3-Razoavelmente influente  
 4-Influente  
 5-Muito influente

**Estress: Enfrentando situações de stress no desenvolvimento das atividades laborais no ambiente doméstico.** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente

**Autonomia do trabalhador: Autonomia do trabalhador na realização de atividades de forma remota.** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente

**Conciliar a vida pessoal e profissional: Dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional.** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente

**Isolamento profissional: Aumento do isolamento social dos colegas e do local de trabalho.** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente

**Conciliar atividades do trabalho e atividades do lar: Dificuldade em conciliar atividades domésticas e profissionais.** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente

**Conexão social: conexão social (troca de informação, colaboração, construção de vínculos, criatividade e inovação), conexão social (fora do trabalho).** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente

**Ansiedade: A sobreposição entre trabalho e casa pode gerar ansiedade.** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente

**Capacidade e experiência em trabalhar de forma remota: Capacidade do trabalhador dispor de uma organização para obter melhores resultados na execução do trabalho.** \*

1 2 3 4 5

Sem influência      Muito influente



<p style="text-align: center;">III</p> <p>Apoio e suporte da liderança: Suporte e apoio da liderança para execução das atividades. *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>	<p style="text-align: center;">III</p> <p>Bem-estar no trabalho: Podem ser influenciados pela falta de apoio organizacional durante a transição para o trabalho remoto *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>
<p>Comunicação: A manutenção da comunicação com colegas e a própria organização. *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>	<p>Suporte da organização: Suporte da empresa para execução das atividades. *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>
<p>Flexibilidade do trabalhador: Flexibilidade de local e horários para execução das atividades de trabalho. *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>	<p>Apoio dos colegas na execução das tarefas: O impacto no resultado das tarefas pode ser influenciado pelo grau de apoio organizacional disponível e apoio dos colegas *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>
<p>Gestão emocional no trabalho: A gestão emocional no trabalho. *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>	<p>Ergonomia: Dispor de ergonomia no escritório doméstico. *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>
<p>Procedimentos e normas para o trabalho remoto: Necessidade de estabelecer procedimentos e normas para o trabalho remoto. *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>	<p>Capacitação e treinamento: Necessidade de realização de capacitação e treinamento para execução do teletrabalho *</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p>Sam Influência    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    <input type="radio"/>    Muito Influente</p>

III

Coesão da equipe: Coesão da equipe na modalidade de teletrabalho. \*

1    2    3    4    5

Sem influência                        Muito influente

---

Confiança: Confiança em relação à liderança(s) e ou gestor(s) \*

1    2    3    4    5

Sem influência                        Muito influente

---

Clima organizacional: Pode interferir no desempenho dos teletrabalhadores e também impactar na satisfação do trabalhador. \*

1    2    3    4    5

Sem influência                        Muito influente

---

Pagamento por trabalho extra: Recebimento de pagamento por parte do teletrabalhador em relação a realização de trabalho extra. \*

1    2    3    4    5

Sem influência                        Muito influente

---

Reuniões virtuais: O excesso de reuniões virtuais. \*

1    2    3    4    5

Sem influência                        Muito influente

\*

Ambiente de trabalho: A organização deve prover um ambiente de trabalho remoto saudável!

1    2    3    4    5

Sem influência                        Muito influente

Após a seção 3 - Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 4

**Etapas finais da pesquisa** v A ⋮

Descrição (opcional)

---

Além dos fatores mencionados anteriormente, há outro(s) fator(s) que gostaria de acrescentar a pesquisa?

Texto de resposta longa

---

Caso queira receber os resultados desta pesquisa, podemos enviar para você. Por favor adicione o seu email:

Texto de resposta curta

---

Agradecemos a sua participação e contribuições com nossa pesquisa, muito obrigado.

Descrição (opcional)

**APÊNDICE C - MODELO DE E-MAILS ENVIADOS REFERENTE À APLICAÇÃO  
DO MÉTODO DELPHI – SEGUNDA RODADA**

Prezado Professor Dr. xxxxxxxx

Agradeço sua participação na 1ª rodada da pesquisa.

E envio o link para participação na 2ª rodada, pois alguns fatores não tiveram consenso, conforme descrevo no questionário.

Conto com sua participação nessa etapa e desde já agradeço sua contribuição.

Quando finalizar a pesquisa se for de seu interesse compartilho os resultados.

Segue o link da pesquisa: <https://forms.gle/GFtbpkU2WD314fp1A>

Muito obrigada pela disponibilidade.

Andreia Wilhelms  
Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos.  
(51) 99272-2591

## APÊNDICE D - MODELO DE QUESTIONÁRIO REFERENTE A APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – SEGUNDA RODADA

### 2º Rodada - Fatores de desempenho no Teletrabalho

Sou aluna de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), sob orientação do professor Dr. Miguel Afonso Sellitto.

Em continuidade ao desenvolvimento da pesquisa intitulada "FATORES INFLUENTES NO DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NA PANDEMIA DA COVID-19", gostaria de convidar você para responder o questionário referente a aplicação da 2ª rodada de aplicação do método Delphi.

A partir da revisão sistemática da literatura realizada, identificou-se 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador e após a aplicação da 1ª rodada junto ao grupo de respondentes, verificou-se que 23 fatores, ou seja, 59% apresentaram uma média superior igual ou superior a 80% de consenso entre os respondentes, e 16 fatores, que representam 41% não apresentaram consenso e torna-se necessário a aplicação de uma segunda rodada de avaliação.

Dentro desse contexto, apresenta-se a seguir o conjunto de 16 fatores de desempenho, onde busca-se verificar qual o grau de influência que esse fator pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho no cenário pandêmico da COVID-19?

Adicionalmente a cada fator, é apresentado o resultado (média e %) do consenso da 1ª rodada para que o respondente possa verificar e atribuir a sua avaliação.

Após a questão, apresentam-se os fatores identificados na literatura e o entrevistado (a) deve opinar em relação a grau de influência que o fator apresentado pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho, em uma escala de 1 a 5, onde: "1-Sem influência, 2-Pouco influente, 3-Razoavelmente influente, 4-Influente, e 5-Muito Influente".

Desde já agradecemos a sua participação e disponibilidade em contribuir com a pesquisa.

Andreia Wilhelms  
Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos.

<p>Qual o grau de influência que esse fator pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho no cenário pandêmico da COVID-19?</p> <p>Grau de influência  1-Sem influência  2-Pouco influente  3-Razoavelmente influente  4-Influente  5-Muito influente</p>	<p>111</p> <p>Insegurança e incertezas em relação ao trabalho: A insegurança do trabalho.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,20 - 64% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>
<p>Estresse: Enfrentando situações de estresse no desenvolvimento das atividades laborais no ambiente doméstico.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,30 - 66% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>	<p>Procrastinação: Dispor de capacidade para conciliar as atividades laborais e as atividades domésticas.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 2,90 - 58% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>
<p>Conciliar atividades do trabalho e atividades do lar: Dificuldade em conciliar atividades domésticas e profissionais.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,40 - 68% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>	<p>Procedimentos e normas para o trabalho remoto: Necessidade de estabelecer procedimentos e normas para o trabalho remoto.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,10 - 62% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>
<p>Conexão social: conexão social (troca de informação, colaboração, construção de vínculos, criatividade e inovação), conexão social (fora do trabalho).  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,40 - 68% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>	<p>112</p> <p>Ergonomia: Dispor de ergonomia no escritório doméstico.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,90 - 78% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>
<p>113</p> <p>Distrações: o ambiente de casa possibilitando inúmeras distrações.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,30 - 66% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>	<p>Capacitação e treinamento: Necessidade de realização de capacitação e treinamento para execução do teletrabalho.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,60 - 72% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>
<p>Ansiedade: A sobreposição entre trabalho e casa pode gerar ansiedade.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,60 - 72% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>	<p>Disponibilidade de cuidadores de pessoas durante a jornada de trabalho: Suporte da empresa para execução das atividades.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,40 - 68% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>
<p>Motivação: Diminuição da motivação do teletrabalhador em função do distanciamento.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,10 - 62% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>	<p>Disponibilidade de uma babá para os animais de estimação: Suporte da empresa para execução das atividades.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,30 - 66% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>
<p>Depressão: Depressão em função do distanciamento social.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,40 - 68% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>	<p>Fornecimento de creche para os trabalhadores com filhos: Suporte da empresa para execução das atividades.*  Resultado da 1ª Rodada:  Média: 3,20 - 64% de consenso</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Sem influência <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito influente</p>

III

Fornecimento de creche para os trabalhadores com filhos: Suporte da empresa para execução das atividades \*

Resultado da 1ª Rodada:  
Média: 3,20 - 64% de consenso

1      2      3      4      5

Sem influência                        Muito influente

---

Qualidade do sono: A realização de descanso e intervalo entre a jornada de trabalho. \*

Resultado da 1ª Rodada:  
Média: 3,40 - 68% de consenso

1      2      3      4      5

Sem influência                        Muito influente

---

Por favor registre o seu email que iremos lhe enviar o resultado da pesquisa. \*

Texto de resposta curta  
.....

---

Agradecemos a sua participação e contribuições com nossa pesquisa, muito obrigado.

Descrição (opcional)

## APÊNDICE E – FORMULÁRIO UTILIZADO NA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

### Estudo de Caso - Fatores de desempenho no Teletrabalho

Sou aluna de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), sob orientação do professor Dr. Miguel Afonso Sellitto. Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar de minha pesquisa de mestrado, intitulada " FATORES INFLUENTES NO DESEMPENHO EM REGIME DE TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NA PANDEMIA DA COVID-19".

A partir da aplicação da metodologia de revisão sistemática da literatura, identificou-se um conjunto de 39 fatores que podem influenciar o desempenho do teletrabalhador, os quais foram submetidos para especialistas avaliarem em relação ao grau de influência que o fator apresentado pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho.

Após duas rodadas da aplicação do questionário aos especialistas, chegou-se ao consenso que o conjunto de 32 fatores que podem influenciar no desempenho do trabalhador em regime de teletrabalho.

Gostaríamos de contar com o seu conhecimento e experiência para contribuir e qualificar a pesquisa que está em desenvolvimento.

Diante disso, apresentamos os 32 fatores e o entrevistado (a) deve opinar em relação a grau de influência que o fator apresentado pode ter no desempenho do trabalhador que atua em regime de teletrabalho.

Gostaríamos de deixar claro que esta pesquisa é anônima e os resultados obtidos serão utilizados para fins acadêmicos.

Desde já agradecemos a sua participação e disponibilidade em contribuir com a pesquisa.

Andreia Wilhelms

Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos.