

AS PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL EM RELAÇÃO ÀS MUDANÇAS OCACIONADAS PELO TRABALHO REMOTO

Autor: Eduardo Saalfeld de Oliveira

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Resumo

A pandemia da COVID-19 mudou a forma de trabalho em diversos setores da economia, incluindo o setor público, que teve que se adaptar para continuar operando durante a crise sanitária. Com isso, as organizações públicas tiveram que adotar o trabalho remoto como medida para prevenir a propagação do vírus entre seus colaboradores. Isso levou a uma série de mudanças nas formas de trabalho e nas percepções dos trabalhadores sobre suas funções. Dadas estas alterações, a fim de entender oferecer dados que contribuam para a gestão de pessoas gerenciar melhor os anseios e demandas dos servidores e também oportunizar reflexões com vistas a melhorias para a qualidade de vida dos servidores foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória-descritiva e tendo como estratégia o Estudo de Caso. Entrevistas semiestruturadas foram analisadas através de seu conteúdo, permitindo concluir uma abordagem híbrida é a modalidade mais aceita e valorizada pelos servidores, pois oferece um equilíbrio entre flexibilidade e interação social, resultando em um ambiente de trabalho mais eficiente e eficaz, permitindo ao gestor direcionar os esforços para solucionar as carências identificadas. Adotando uma abordagem centrada nas necessidades e bem-estar dos servidores, combinada com a promoção de um ambiente de trabalho flexível e produtivo, pode ajudar a gestão de pessoas a atender às demandas dos servidores, melhorar sua qualidade de vida e, conseqüentemente, entregar melhores resultados e desempenho à SEFAZ.

Palavras-chave (até 5): Trabalho Remoto, Modelo Híbrido, Teletrabalho, Setor Público.

SUMÁRIO

1. Introdução	3
2. Referencial Teórico.....	4
3. Método de Pesquisa.....	8
4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	10
5. Discussão Integrada dos Resultados e Recomendações Gerenciais	14
6. Considerações Finais.....	16
Referências (ABNT).....	17
Apêndice.....	20

1. Introdução

A pandemia da COVID-19 mudou a forma de trabalho em diversos setores da economia, incluindo o setor público, que teve que se adaptar para continuar operando durante a crise sanitária. Como resultado, as organizações públicas tiveram que adotar o trabalho remoto como medida para prevenir a propagação do vírus entre seus colaboradores. Isso levou a uma série de mudanças nas formas de trabalho e nas percepções dos trabalhadores sobre suas funções.

Conforme Maia, citado por Perna (2021), a mudança para o trabalho remoto trouxe algumas vantagens para os colaboradores, incluindo maior flexibilidade na carga horária, mais autonomia e a necessidade de desenvolver novas competências profissionais. No entanto, também houve desafios relacionados ao controle e comunicação do trabalho remoto, o que exigiu a adoção de novas formas de gestão e supervisão.

A incerteza gerada pela pandemia tornou imperativo o desenvolvimento de formas para controle e comunicação do trabalho remoto, como destaca Nascimento (apud Perna, 2021). Com a descentralização das atividades que antes eram realizadas nos escritórios, tornou-se necessário desenvolver novas práticas e ferramentas para garantir que as tarefas fossem realizadas com eficiência e efetividade.

Essas mudanças afetaram não apenas a forma de trabalho, mas também a vida das pessoas em geral. O trabalho remoto alterou as percepções de quantidade de horas trabalhadas, desempenho pessoal, trabalho em equipe e feedback da chefia, entre outros aspectos. Além disso, a convivência em casa com a família também mudou, já que estar em casa não significava necessariamente estar de folga ou disponível para as relações familiares.

Embora três anos tenham se passado desde o início da pandemia, o legado deixado por ela é irreversível. De acordo com Perna (2021), os trabalhadores se reinventaram após as mudanças ocorridas com a pandemia do Covid-19 para manter a produtividade durante o distanciamento social. A forma de trabalho que foi estabelecida durante a pandemia não pode ser simplesmente revertida, já que os trabalhadores se adaptaram a ela e desenvolveram novas habilidades para lidar com as novas condições. Os funcionários que trabalham em casa podem experimentar menos supervisão e ter mais liberdade para determinar seus próprios horários de trabalho, atividades e métodos de trabalho (van der Kleij, apud Rietveld et al, 2022).

Haubrich (2020) aponta alguns aspectos positivos e negativos do trabalho remoto. Entre os aspectos positivos estão a flexibilidade e a possibilidade de contratar recursos humanos independentemente da distância geográfica. Por outro lado, os aspectos negativos incluem a falta de

contato presencial, a necessidade de tecnologia adequada e a redução da eficiência e velocidade de implementação de padrões de trabalho.

O tele trabalhador tem autonomia para gerir o tempo, mas, paradoxalmente, não tem controle sobre seu tempo de trabalho, pois este é determinado pelos ditames do volume de trabalho; ou seja, é preciso sempre responder às demandas de trabalho, sem restrição de tempo ou disponibilidade (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Diante desse cenário, o objetivo deste estudo de caso é analisar as percepções dos colaboradores da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul em relação às mudanças ocasionadas pelo trabalho remoto, a fim de oferecer dados que contribuam para a gestão de pessoas gerenciar melhor os anseios e demandas dos servidores e também oportunizar reflexões com vistas a melhorias para a qualidade de vida dos servidores.

Segundo Rietveld et al (2022), quando as pessoas experimentam um alto grau de liberdade de escolha e podem determinar seus próprios objetivos e métodos de trabalho, elas terão mais prazer e satisfação em seu trabalho.

Corroborando esse pensamento, Darouei e Pluut (2021) afirmam que é altamente recomendável que as organizações ofereçam aos funcionários a possibilidade de trabalhar em casa, pelo menos em alguns dias, como parte de suas políticas de emprego e que trabalhar em casa pode reduzir a probabilidade de os funcionários experimentarem conflitos entre trabalho e família e pode ajudar a moldar dias de trabalho subsequentes mais energéticos e positivos.

O estudo coletou dados primários através de entrevistas com colaboradores e gestores da SEFAZ, e está estruturado, nos seguintes tópicos: esta introdução, seguida de fundamentação teórica, o 3º capítulo é o do método, o 4º contém a apresentação dos resultados, o 5º contém a discussão integrada dos resultados e recomendações gerenciais e por último apresenta a conclusão.

2. Referencial Teórico

O trabalho remoto tem sido amplamente adotado durante a pandemia, levando os trabalhadores a se adaptarem a essa nova forma de trabalho (Zhang et al., 2021). Essa mudança trouxe benefícios, como flexibilidade de horário, maior autonomia e o desenvolvimento de novas competências profissionais (Maia citado por Perna, 2021).

Os colaboradores agora têm a liberdade de determinar seus próprios horários de trabalho, permitindo que se ajustem de acordo com suas necessidades pessoais e familiares. Além disso, a autonomia no trabalho remoto estimula a criatividade e a inovação, pois os funcionários têm mais liberdade para tomar decisões e explorar diferentes abordagens para a realização de suas tarefas.

No entanto, também surgiram desafios relacionados ao controle e comunicação no trabalho remoto, exigindo novas formas de gestão e supervisão (Perna, 2021). A falta de contato físico e comunicação face a face pode dificultar a coordenação de equipes remotas e a transmissão de informações importantes. Nesse contexto, é fundamental estabelecer canais eficientes de comunicação e utilizar ferramentas de colaboração online para manter a equipe alinhada e garantir o fluxo de informações necessárias para a realização das tarefas.

É importante estudar os benefícios e desafios do trabalho remoto em relação aos modos tradicionais de trabalho, a fim de auxiliar as organizações na preparação dos seus colaboradores (Zhang et al., 2021). Compreender as experiências dos funcionários em relação ao trabalho remoto pode ajudar as empresas a implementar estratégias eficazes para melhorar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores. Além disso, o conhecimento sobre os benefícios do trabalho remoto pode motivar as organizações a adotarem políticas flexíveis de trabalho, oferecendo opções de trabalho remoto aos funcionários mesmo após o período da pandemia.

A autonomia no trabalho remoto desempenha um papel crucial no prazer e satisfação dos trabalhadores, permitindo que eles determinem seus próprios objetivos e métodos de trabalho (Rietveld et al., 2022). Quando os funcionários têm a liberdade de escolher como realizar suas tarefas e podem tomar decisões relacionadas ao seu trabalho, eles se sentem mais engajados e motivados. Além disso, a autonomia no trabalho remoto promove a sensação de controle sobre o próprio trabalho, o que pode aumentar a auto eficácia e a sensação de realização pessoal.

Rosenfield e Alves (2011) destacam que a autonomia no trabalho remoto envolve a autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade em determinar diversos elementos da tarefa. Isso inclui a liberdade para escolher o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de trabalho realizado. A capacidade de controlar esses elementos do trabalho remoto permite que os funcionários personalizem suas abordagens de acordo com suas preferências e necessidades individuais.

O teletrabalho não se limita apenas a trabalhar à distância, mas faz parte das mudanças organizacionais estratégicas sustentadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (Rosenfield & Alves, 2011). As TICs desempenham um papel fundamental na viabilização do trabalho remoto, fornecendo as ferramentas necessárias para a comunicação, colaboração e compartilhamento de informações entre os membros da equipe. Com o avanço das tecnologias digitais, o teletrabalho tem se tornado cada vez mais viável e eficiente, permitindo que os trabalhadores realizem suas atividades independentemente da localização geográfica.

A adoção do teletrabalho depende do "engajamento individualizante", que envolve o comprometimento pessoal com o trabalho e a responsabilidade direta pelos resultados (Rosenfield &

Alves, 2011). Os funcionários que adotam o teletrabalho precisam estar engajados e motivados a assumir a responsabilidade por suas próprias tarefas e alcançar os objetivos estabelecidos. O engajamento individualizante é uma abordagem que promove a autonomia e a autorregulação no trabalho remoto, permitindo que os trabalhadores atuem como autores de suas próprias atividades e responsáveis diretos pelos resultados alcançados.

As evoluções tecnológicas e a globalização têm impulsionado a reorganização do trabalho, levando a uma maior flexibilidade temporal e espacial, com o trabalho fora do escritório se tornando mais presente (Robelski et al., 2019). O avanço das TIC's permite uma digitalização crescente das atividades laborais, possibilitando que os funcionários executem suas tarefas de maneira remota, independentemente do local físico em que se encontram. Essa flexibilidade no trabalho remoto contribui para a conciliação entre vida profissional e pessoal, permitindo que os trabalhadores gerenciem melhor suas responsabilidades familiares e pessoais.

O trabalho em casa pode reduzir conflitos entre trabalho e família, além de contribuir para dias de trabalho mais positivos e energéticos (Darouei & Pluut, 2021). Ao eliminar a necessidade de deslocamento e oferecer maior flexibilidade de horário, o trabalho remoto permite que os funcionários dediquem mais tempo à família e às atividades pessoais. Isso resulta em uma melhor qualidade de vida e bem-estar geral. Além disso, a eliminação do estresse associado ao deslocamento e ao ambiente de escritório pode levar a um aumento da produtividade e satisfação no trabalho (Guyot & Sawhill, 2020).

O teletrabalho tem sido adotado por muitas organizações como uma forma de arranjo de trabalho flexível, permitindo aos funcionários gerenciar melhor as demandas de trabalho e família (Shockley & Allen apud Chong et al., 2020). A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho permite que os colaboradores equilibrem suas obrigações profissionais e familiares, o que é especialmente benéfico para as mulheres, que muitas vezes têm múltiplos papéis a desempenhar (Guyot & Sawhill, 2020). Além disso, o teletrabalho pode reduzir os custos associados a um espaço de escritório físico, bem como as emissões de carbono resultantes do deslocamento diário dos funcionários.

Em um acordo típico de teletrabalho, os funcionários dividem seu tempo de trabalho entre o escritório e o trabalho remoto (Chong et al., 2020). Essa abordagem híbrida permite que os colaboradores aproveitem os benefícios do trabalho remoto, como flexibilidade e autonomia, enquanto mantêm a conexão e a interação presencial com a equipe. Essa combinação de trabalho presencial e remoto pode ser uma solução ideal para muitas organizações, equilibrando as necessidades de colaboração e interação social com a flexibilidade e eficiência do trabalho remoto.

No entanto, é importante considerar os prós e contras do trabalho remoto. Embora os benefícios sejam significativos, como a preferência dos trabalhadores, redução de custos e equilíbrio entre trabalho e família, também existem desafios a serem enfrentados. A gestão de equipes remotas pode ser complexa,

requerendo uma comunicação clara e eficaz, além do estabelecimento de diretrizes e metas claras. Além disso, o isolamento profissional pode ter efeitos negativos no bem-estar dos funcionários e no desenvolvimento da carreira. É importante também considerar os efeitos a longo prazo na produtividade e na dinâmica de trabalho em um contexto ampliado. (Guyot & Sawhill, 2020)

E ampliando o contexto para o setor público, Bergue (2019) afirma que em qualquer das áreas de uma organização, a despeito da tecnologia, da natureza da atividade ou qualquer outro fator específico, o trabalho – implica dizer a produção de valor público – se dá pela ação das pessoas.

Nessa linha, a gestão, em essência, é gestão de pessoas. Em suma, são as pessoas no exercício das suas atividades de trabalho que produzem valor público. Toda a ação de gestão tem como condição anterior a análise e a compreensão da situação devidamente contextualizada. É tão somente a partir desse diagnóstico bem formulado que a ação de gestão – sempre contingencial – será praticada (Bergue, 2019).

No entanto o desafio é real, já que as organizações públicas precisam vencer as resistências inerentes à própria cultura e estrutura da organização, muitas vezes baseadas em modelos arcaicos e engessados, passando efetivamente a adotar ou disseminar uma cultura direcionada aos servidores/funcionários, que possibilite, assim, a institucionalização de uma identidade com a organização (Bispo & Mendes, 2021, p. 80).

Quando a capacitação e a qualificação estão alinhadas às políticas institucionais, sob a forma de um plano de desenvolvimento, este pode se transformar numa estratégia de gestão de pessoas, auxiliando os gestores na implantação de práticas de gestão mais efetivas, visando tornar a gestão da instituição uma referência em seu campo de atuação. Planos de capacitação orientados para o desenvolvimento de competências podem transformar os servidores em agentes de mudança e de transformação das relações institucionais, por meio do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços, assim como do comprometimento com a geração e a difusão do conhecimento para a melhoria da qualidade de vida, do interesse público e do bem-estar da sociedade (Silva & Honório, 2021, p. 173).

A seguir, apresentamos um quadro resumo com os principais elementos teóricos utilizados para a elaboração desta pesquisa.

Quadro 01: resumo dos principais elementos teóricos apresentados:

Tópico	Conceito	Autor
Autonomia no trabalho remoto	Envolve a autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade em determinar diversos elementos da tarefa. Isso inclui a liberdade para escolher o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de trabalho realizado.	Rosenfield e Alves, 2011
Benefícios do trabalho remoto	Flexibilidade de horário, maior autonomia e o desenvolvimento de novas competências profissionais.	Maia citado por Perna, 2021
Desafios do Trabalho Remoto	A gestão de equipes remotas pode ser complexa, requerendo uma comunicação clara e eficaz, além do estabelecimento de diretrizes e metas claras. Além disso, o isolamento profissional pode ter efeitos negativos no bem-estar dos funcionários e no desenvolvimento da carreira.	Guyot & Sawhill, 2020
Responsabilidade e Engajamento	Envolve comprometimento pessoal com o trabalho e a responsabilidade direta pelos resultados. Os funcionários que adotam o teletrabalho precisam estar engajados e motivados a assumir a responsabilidade por suas próprias tarefas e alcançar os objetivos estabelecidos.	Rosenfield & Alves, 2011
Equilíbrio (Pessoal x Profissional)	A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho permite que os colaboradores equilibrem suas obrigações profissionais e familiares	Guyot & Sawhill, 2020
Abordagem Híbrida	Permite que os colaboradores aproveitem os benefícios do trabalho remoto, como flexibilidade e autonomia, enquanto mantém a conexão e a interação presencial com a equipe.	Chong et al., 2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, o trabalho remoto tem trazido mudanças significativas na forma como o trabalho é realizado e na forma como ele é percebido por gestores e servidores. Apesar dos desafios, a autonomia, flexibilidade e liberdade proporcionadas pelo trabalho remoto têm demonstrado benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações, ainda que no serviço público algumas normas mais rígidas a este respeito tenham que ser seguidas. É essencial continuar pesquisando e estudando essa modalidade de trabalho, a fim de compreender melhor suas implicações, desenvolver estratégias eficazes de gestão e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo para todos os envolvidos.

3. Método de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória-descritiva e tendo como estratégia o Estudo de Caso. A Unidade de Análise foi a Subsecretaria da Receita Estadual do Estado do Rio Grande do Sul, e a unidade de observação foram os servidores públicos lotados na Delegacia de Pelotas. Em função da pandemia do COVID-19, a partir de março de 2019, o modo de trabalho foi alterado: passou-se de um modo de trabalho 100% presencial para o trabalho 100% remoto, e com o gradual retorno das atividades e “fim” da pandemia agora migraram para um modelo híbrido fazendo 60% de suas atividades de forma presencial e os outros 40% em home office.

Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 servidores, dentre os quais 04 exercem cargos de gestão, a fim de analisar as percepções dos colaboradores em relação às mudanças ocasionadas pelo trabalho remoto, como eles responderam e se adaptaram à nova forma de trabalho e como isso impactou suas vidas de maneira geral.

Destes servidores, metade ingressou nos quadros da SEFAZ/RS antes da pandemia, quando a modalidade de trabalho era 100% presencial; 30% dos servidores entrevistados ingressaram durante à pandemia, quando a modalidade de trabalho era 100% remota e o restante ingressou no período pós pandemia, quando já predominava o modelo híbrido.

Quadro 02: perfil dos participantes

	Cargo	Função de Gestão	Modalidade predominante na data de Ingresso
E1	Auditor Fiscal	Não	Híbrido (pós-pandemia)
E2	Técnico Tributário	Sim	Presencial (pré-pandemia)
E3	Auditor Fiscal	Não	Presencial (pré-pandemia)
E4	Auditor Fiscal	Sim	Presencial (pré-pandemia)
E5	Auditor Fiscal	Sim	Presencial (pré-pandemia)
E6	Auditor Fiscal	Não	Teletrabalho Excepcional (durante pandemia)
E7	Técnico Tributário	Não	Teletrabalho Excepcional (durante pandemia)
E8	Auditor Fiscal	Não	Teletrabalho Excepcional (durante pandemia)
E9	Auditor Fiscal	Sim	Presencial (pré-pandemia)
E10	Auditor Fiscal	Não	Híbrido (pós-pandemia)

Fonte: elaborado pelo autor.

A entrevista (ver Apêndice I) se dividiu em seis tópicos, quais sejam: Considerações Pessoais sobre o Trabalho Remoto; Autonomia no Trabalho Remoto; Benefícios e Desafios do Trabalho Remoto; Responsabilidade e engajamento; Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal; e Abordagem Híbrida.

O tratamento dos dados foi através da Análise de Conteúdo, que consiste em técnicas de análise das comunicações visando obter sistemática e objetivamente indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos à estas mensagens (Bardin, 2004). Foram tomadas como categorias a priori os tópicos definidos no roteiro da entrevista semiestruturada, que estão alinhados aos objetivos do estudo.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A seguir, a apresentação dos resultados, que estão dispostos de acordo com as categorias que nortearam a análise dos dados, conforme anunciado no capítulo anterior.

4.1 Considerações Gerais sobre o Trabalho Remoto

Nesta categoria emergiram unidades de conteúdo tais como prós e contras do trabalho remoto, a importância da pesquisa contínua sobre o assunto e também da adaptação (ou não) dos servidores a este modo de trabalho.

No que diz respeito aos principais prós e contras do trabalho remoto, as respostas indicam uma que há contraposições de vantagens, como flexibilidade e economia de tempo, contra desvantagens, como desafios de colaboração e isolamento social. Isso enfatiza a necessidade de encontrar um equilíbrio entre esses elementos para maximizar os benefícios do trabalho remoto, que vai ao encontro do que diz Zhang et al. (2021) quando afirma que compreender as experiências dos funcionários em relação ao trabalho remoto pode ajudar as empresas a implementar estratégias eficazes para melhorar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores.

Quanto à pesquisa contínua sobre o trabalho remoto, a análise demonstra que, segundo os entrevistados, ela desempenha um papel crucial na adaptação e melhoria dessa modalidade de trabalho, permitindo identificar problemas, melhorar a satisfação dos funcionários e ajustar o modelo de trabalho às necessidades individuais e organizacionais.

Por fim, as respostas sobre a adaptação ao trabalho remoto refletem uma ampla gama de experiências e atitudes, enfatizando a importância da flexibilidade no ambiente de trabalho para acomodar diferentes situações. Um dos entrevistados afirmou que “de maneira geral é uma forma de trabalho em que possuo liberdades e responsabilidades quem devem caminhar em equilíbrio”. Além disso, destaca-se a necessidade de manter o contato e o acompanhamento das equipes, independentemente do local de trabalho, especialmente para aqueles que exercem cargos de gestão, pois conforme afirma Bergue (2019) a gestão, em essência, é gestão de pessoas e são essas pessoas que produzem valor público.

4.2 Autonomia no Trabalho Remoto

A percepção de autonomia no trabalho remoto, como revelada nas respostas, é altamente variável. Alguns veem isso como uma vantagem devido à flexibilidade de horário pois conforme um dos entrevistados há “liberdade para acordar um pouco mais tarde, gasta-se menos tempo no horário do almoço e nos picos de concentração não há problemas em trabalhar até mais tarde”, enquanto outros

podem sentir mais pressão pois entendem que “as cobranças e as limitações são maiores, para que não se perca o controle sobre o que cada um faz”.

A relação entre autonomia X criatividade e inovação também é percebida de maneira diversa, com alguns apontando para benefícios como maior concentração e flexibilidade, enquanto outros não veem uma ligação direta. No que diz respeito à capacidade de tomar decisões, a influência no enfoque para a resolução de problemas varia, com alguns ajustando suas estratégias devido ao ambiente de trabalho, enquanto outros mantêm uma abordagem consistente independentemente do local onde exercem suas funções.

Reforçando a teoria de Rietveld et al. (2022) que afirma que a autonomia no trabalho remoto desempenha um papel crucial no prazer e satisfação dos trabalhadores, permitindo que eles determinem seus próprios objetivos e métodos de trabalho, os entrevistados, de maneira geral manifestaram que a autonomia no trabalho remoto teve um impacto positivo no nível de prazer e satisfação no trabalho, destacando benefícios como praticidade, otimização de tempo e qualidade de vida, embora a supervisão direta e a flexibilidade no gerenciamento do tempo também desempenhem papéis significativos na experiência individual.

Destaca-se, dessa forma, a complexidade das percepções sobre a autonomia no contexto do trabalho remoto e como ela pode variar de pessoa para pessoa, influenciada por fatores individuais e contextuais.

4.3 Benefícios e Desafios do Trabalho Remoto

Os benefícios são amplamente reconhecidos e incluem flexibilidade de horário, economia de tempo, autonomia e a capacidade de escolher entre trabalho presencial e remoto conforme necessário. Comparativamente, o trabalho remoto é visto como uma opção mais produtiva, que otimiza o tempo e melhora a qualidade de vida, além de eliminar o estresse dos deslocamentos. Também se destaca o desenvolvimento de competências profissionais, como independência na tomada de decisões e aprendizado autodidata.

No entanto, existem desafios, especialmente na gestão de equipes remotas, onde a coordenação em ambientes mistos e a avaliação do desempenho de colegas remotos são destacados. Citando um dos entrevistados, “Os maiores desafios são no sentido do acompanhamento dos colegas, tanto quanto aos trabalhos realizados, quanto à sua satisfação e suas percepções”. A preparação dos líderes para gerir equipes remotas varia, com algumas opiniões indicando um aprendizado contínuo e outras ressaltando a necessidade de mais formação específica. As estratégias sugeridas para lidar com os desafios incluem diálogo, acompanhamento eficaz, organização, planejamento, qualificação de gestores e a definição de critérios claros.

Em relação a estratégias sugeridas para enfrentar os desafios que permeiam o trabalho e trazer soluções para melhorar a produtividade e o ambiente, os servidores abordam desde a infraestrutura técnica até políticas organizacionais e suporte individual aos servidores. Houve propostas no sentido de tornar as decisões relacionadas ao trabalho remoto mais definitivas e melhorar os regramentos existentes para proporcionar maior clareza.

Quanto à gestão de equipes remotas, os respondentes sugerem treinamentos específicos, planejamento, comunicação eficaz e equilíbrio na distribuição de tarefas como formas de enfrentar os desafios específicos do trabalho remoto, pois como afirma Silva & Honório (2021), planos de capacitação orientados para o desenvolvimento de competências podem transformar os servidores em agentes de mudança e de transformação das relações institucionais.

Nota-se que há diversidade de percepções e experiências relacionadas ao trabalho remoto, destacando a necessidade de adaptação contínua e estratégias personalizadas para atender às necessidades individuais e organizacionais.

4.4 Responsabilidade e Engajamento no Trabalho Remoto

As respostas destacam a importância de fatores intrínsecos para manter a motivação e o compromisso dos servidores. Uma pessoa entrevistada citou que “sabendo que tenho mais tempo livre de qualidade, me sinto mais realizada no trabalho e mais empenhada para realizar minhas tarefas”.

A motivação também é impulsionada pela compreensão do impacto positivo de seu trabalho na sociedade, bem como por um senso de responsabilidade pessoal em relação às tarefas e à comunidade. A conexão com um propósito claro e um senso de direção desempenham um papel crucial na manutenção do engajamento.

Quanto à responsabilidade, os servidores demonstram ações concretas para assumir a responsabilidade por suas tarefas e resultados. Isso inclui a definição de metas claras, comunicação eficaz e o cumprimento de prazos. A autonomia proporcionada pelo ambiente de trabalho remoto permite que eles tomem decisões importantes e conduzam suas tarefas de forma independente, o que, por sua vez, reforça sua responsabilidade, o que é corroborado por Rosenfield & Alves (2011) que dizem que funcionários que adotam o teletrabalho precisam estar engajados e motivados a assumir a responsabilidade por suas próprias tarefas e alcançar os objetivos estabelecidos.

Essa análise ressalta a interconexão entre responsabilidade e engajamento no contexto do trabalho remoto, enfatizando a importância de um senso de propósito e um compromisso ativo com a qualidade do trabalho. Isso sugere que a motivação e a responsabilidade intrínsecas desempenham um papel fundamental para o sucesso no trabalho remoto.

4.5 Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal

Os resultados revelam uma clara tendência positiva. O trabalho remoto é percebido como benéfico para a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares, principalmente devido à economia de tempo e à flexibilidade que ele oferece. Esses fatores contribuem para uma melhoria na qualidade de vida dos servidores, fortalecendo os laços familiares.

Além disso, diversos aspectos do trabalho remoto são identificados como contribuintes para dias de trabalho mais positivos e energéticos, incluindo a possibilidade de trabalhar em um ambiente silencioso e focado, liberdade de horário de trabalho e a proximidade da família. Esses elementos vão ao encontro do pensamento de Guyot & Sawhill (2020), que dizem que “o trabalho remoto permite que os funcionários dediquem mais tempo à família e às atividades pessoais e que isso resulta em uma melhor qualidade de vida e bem-estar geral. Além disso, a eliminação do estresse associado ao deslocamento e ao ambiente de escritório pode levar a um aumento da produtividade e satisfação no trabalho,

A influência do trabalho remoto na qualidade de vida também é notavelmente positiva, destacando ganhos de tempo, promoção de hábitos mais saudáveis, maior tempo com a família, satisfação profissional e redução dos deslocamentos. Conforme um dos entrevistados, a percepção é de que “o dia rende mais nos dias que trabalho em casa pois além das minhas funções profissionais sobra mais tempo para o lazer e outros afazeres”.

No geral, essas respostas indicam que o trabalho remoto tem um impacto geralmente positivo na conciliação entre trabalho e vida pessoal, resultando em uma melhor qualidade de vida para os servidores.

4.6 Abordagem Híbrida

Em relação à abordagem híbrida de trabalho (que combina trabalho presencial e remoto simultâneos) refletem uma percepção geral positiva por parte dos servidores. A abordagem híbrida é vista como uma solução equilibrada que combina autonomia, flexibilidade e contato interpessoal, oferecendo o melhor de ambos os mundos. Essa modalidade é amplamente aceita e considerada positiva.

Para exemplificar, um dos entrevistados apontou que “combinando os dois regimes é possível executar de forma mais eficaz e eficiente atividades que exijam mais concentração (remotamente) e trabalho em equipe (presencialmente). Isso somado à flexibilidade, à melhora na qualidade de vida, e à satisfação pessoal e profissional, torna todo o ambiente de trabalho mais prazeroso e equilibrado, além de melhorar o relacionamento com os colegas de trabalho”.

Assim, os servidores percebem benefícios claros ao combinar o trabalho presencial com o trabalho remoto, incluindo maior concentração e conforto em casa, bem como a oportunidade de interagir pessoalmente com colegas e criar vínculos interpessoais. Esses benefícios contribuem para a produtividade e o bem-estar no trabalho. Isso ajuda a reforçar a teoria posta por Chong et al. (2020), de

que a combinação do trabalho presencial e remoto pode ser uma solução ideal para muitas organizações, equilibrando as necessidades de colaboração e interação social com a flexibilidade e eficiência do trabalho remoto.

Além disso, a abordagem híbrida é vista como uma maneira eficaz de melhorar a eficiência e eficácia das atividades laborais. Ela permite que os servidores escolham o ambiente de trabalho mais adequado para cada situação, garantindo ao mesmo tempo a manutenção do convívio social e a qualidade de vida.

Essa análise indica que a abordagem híbrida é amplamente aceita e valorizada pelos servidores, pois oferece um equilíbrio entre flexibilidade e interação social, resultando em um ambiente de trabalho mais eficiente e eficaz.

5. Discussão Integrada dos Resultados e Recomendações Gerenciais

Dessa forma, ao analisar as percepções dos colaboradores em relação ao trabalho remoto e suas variações, o presente trabalho constatou que algumas medidas podem ser tomadas para que, ao mesmo tempo em que a gestão de pessoas consiga a gerenciar melhor os anseios e demandas dos servidores e contribuir para uma melhor qualidade de vida dos servidores, os mesmos consigam entre melhores resultados e desempenho à SEFAZ por meio do seu trabalho.

Assim, para que os servidores consigam desempenhar melhor suas atividades tanto em regime presencial quanto em tele trabalho e que esse modelo híbrido seja uma prática mais efetiva à produtividade e ao bem-estar dos seus servidores, os resultados recomendam que algumas ações podem ser tomadas pelos gestores a fim de atingir este objetivo.

Segue abaixo um quadro síntese com a matriz de ações gerenciais que contribuirão para que a gestão esteja alinhada aos anseios e demandas dos servidores e dessa forma potencialize os benefícios e diminua os desafios encontrados no trabalho remoto:

Quadro 03: Matriz de Ações Gerenciais

Melhorias Levantadas	Ação	Responsável
Auxílio na adaptação ao trabalho remoto	Manter o contato e o acompanhamento constante das equipes a fim de entender quais as dificuldades que o servidor possui.	Gestão Imediata
Capacitação aos líderes e gestores	Fornecer capacitações focadas em gestão de equipes à distância.	Gestão de Pessoas
Engajamento e Responsabilidade	Definir de metas claras e comunicar os resultados de forma eficaz	Gestão Imediata
Infraestrutura Tecnológica	Implementar melhorias na estabilidade de conexões a sistemas e acessos remotos	Gestão do Órgão
Proporcionar uma abordagem flexível e personalizada aos servidores	Elaborar pesquisas de satisfação de forma sistemática e dar feedbacks aos servidores em relação aos resultados encontrados.	Gestão Imediata
Qualidade de vida	Oferecer suporte psicológico e emocional aos servidores por meio de atendimentos individualizados.	Gestão de Pessoas
Uniformização das Regras Gerais	Elaborar e comunicar normativas claras e perenes que regulamentem, de forma definitiva, a prática do teletrabalho reduzindo as incertezas sobre as condições para concessão e fruição do modelo.	Gestão do Órgão

Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, para ajudar a gestão de pessoas a gerenciar melhor os anseios e demandas dos servidores, é essencial adotar uma abordagem flexível e personalizada. Isso envolve ouvir ativamente as preocupações e necessidades dos servidores, promovendo a comunicação aberta e transparente. Além disso, a oferta de treinamento e capacitação contínua, especialmente para líderes e gestores, é fundamental para equipá-los com as habilidades necessárias para gerenciar equipes remotas de maneira eficaz. O estabelecimento de políticas organizacionais claras e flexíveis também pode contribuir para atender às expectativas dos servidores, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Além disso, para contribuir para uma melhor qualidade de vida dos servidores, é importante continuar a apoiar e promover o trabalho remoto, quando apropriado. Isso inclui a criação de

infraestrutura técnica sólida, políticas organizacionais que incentivem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e a oferta de benefícios que promovam o bem-estar dos servidores. Além disso, permitir flexibilidade de horário e garantir que os servidores tenham as ferramentas necessárias para gerenciar suas tarefas e prazos de forma eficaz é crucial. Fornecer suporte psicológico e emocional também pode ser benéfico para ajudar os servidores a lidar com desafios relacionados ao trabalho remoto e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

6. Considerações Finais

Dessa forma, ao analisar as percepções dos colaboradores da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul em relação às mudanças ocasionadas pelo trabalho remoto, nota-se que, após os períodos de ajustes, a abordagem híbrida é a modalidade mais aceita e valorizada pelos servidores, pois oferece um equilíbrio entre flexibilidade e interação social, resultando em um ambiente de trabalho mais eficiente e eficaz.

Para entregar melhores resultados e desempenho à SEFAZ por meio do trabalho de seus servidores, é importante reconhecer que o trabalho remoto pode ser uma ferramenta poderosa. A abordagem híbrida, que combina trabalho presencial e remoto, pode ser especialmente eficaz, pois permite que os servidores escolham o ambiente de trabalho mais adequado para cada situação. Isso aumenta a eficiência e a eficácia das atividades laborais. Além disso, a autonomia no trabalho remoto pode estimular a criatividade e a inovação, desde que seja equilibrada com a responsabilidade.

Esta pesquisa pode ser utilizada pela organização no sentido de que, após identificar as percepções de alguns servidores, oferece dados que contribuem para a gestão de pessoas gerenciar melhor os anseios e demandas dos servidores e permite ao gestor direcionar os esforços para solucionar as carências identificadas.

No entanto, a pesquisa possui como fator limitante o, que pode ser considerada pequeno quando comparamos com o total de servidores da Receita Estadual do Rio Grande do Sul e até mesmo da SEFAZ, dado que foram entrevistados servidores de apenas uma unidade da Receita Estadual.

A pesquisa contínua sobre o trabalho remoto também é crucial para identificar áreas de melhoria e garantir que as políticas e práticas estejam alinhadas com as necessidades dos servidores e os objetivos da organização. Dessa forma, indica-se que, para aprimorar o estudo e apresentar evidências ainda mais robustas quantitativamente, pesquisas futuras ampliem o escopo desta análise, replique-se às outras subsecretarias da SEFAZ/RS e até mesmo amplie o estudo para outros órgãos da administração estadual.

Portanto, uma abordagem centrada nas necessidades e bem-estar dos servidores, combinada com a promoção de um ambiente de trabalho flexível e produtivo, pode ajudar a gestão de pessoas a atender às demandas dos servidores, melhorar sua qualidade de vida e, conseqüentemente, entregar melhores resultados e desempenho à SEFAZ.

Referências (ABNT)

ALMADA, D. F.; CHWEIH, S. Z. Tele-work and its applicability in current times [O teletrabalho e sua aplicabilidade nos tempos atuais]. 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104725792&doi=10.21902%2fRevrima.v4i29.5143&partnerID=40&md5=76dbe1becf45851de6a208fed09f8774>. Acesso em: 29/06/2023.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

CAMACHO, S.; BARRIOS, A. Teleworking and technostress: early consequences of a COVID-19 lockdown. 2022. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85123474296&doi=10.1007%2fs10111-022-00693-4&partnerID=40&md5=fb6f4e1d289959ee44f7aa4c474729fc>. Acesso em: 25/06/2023.

DAROUËI, M.; PLUUT, H. Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104977640&doi=10.1002%2fsmi.3053&partnerID=40&md5=e268e67ac8f8bf268325e0e97f14835e>. Acesso em: 12/08/2023.

DE MELO CAMPOS NEVES, C. Teleworking as a differential factor for applying for a job vacancy: A case study with software engineer [O teletrabalho como um fator diferencial para candidatura a vaga de emprego: Um estudo de caso com engenheiros de software]. 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85089029022&doi=10.23919%2fCISTI49556.2020.9140833&partnerID=40&md5=f725a7e31e5c884f23fcebd5d3937794>. Acesso em: 30/07/2023.

DE SOUZA, A. C. et al. The use of tele-work in Brazilian notary and registration services: Observations in pandemic times (COVID-19) [O uso do teletrabalho nos serviços notariais e registrais brasileiros: Observações em tempos de pandemia (COVID-19)]. 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85097415611&doi=10.21902%2frevistajur.2316-753X.v5i62.4768&partnerID=40&md5=d24463069dea3951b117e8a0eb103bbf>. Acesso em: 17/08/2023.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. C.; DUTRA, R. Q. Teleworking in the COVID-19 pandemic: a new capital trap? [O teletrabalho na pandemia da COVID-19: uma nova armadilha do capital?]. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85123838744&doi=10.1590%2fS0102-6992-2021.36.3.0005&partnerID=40&md5=ca6661a46a0bd2082b667540f204c265>. Acesso em: 02/08/2023.

HERNÁNDEZ, F. C. et al. Perceptions of Chilean workers on the impact of teleworking in the context of COVID-19 [Percepções que os trabalhadores chilenos têm sobre o impacto do teletrabalho no ambiente COVID-19] [Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno de COVID-19]. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85117333077&doi=10.29393%2fce27-19ptfs60019&partnerID=40&md5=821272229aed352ae40854991243a950>. Acesso em: 23/07/2023.

LAJČIN, D.; PORUBČANOVÁ, D. Teamwork during the COVID-19 pandemic. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85105237408&doi=10.28991%2fesj-2021-SPER-01&partnerID=40&md5=ac298373b44473bc57b3c8c41c506c38>. Acesso em: 14/08/2023.

MARTÍNEZ, L. et al. Quality of life, health, and government perception during COVID-19 times: Data from Colombia. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85112615224&doi=10.1016%2fj.dib.2021.107268&partnerID=40&md5=8bc802b6b94aae428cdac1f3d074605d>. Acesso em: 20/06/2023.

PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Workers' Stress During the First Lockdown: Consequences on Job Performance Analyzed With a Mediation Model. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85107250398&doi=10.1097%2fJOM.0000000000002172&partnerID=40&md5=0f095cf29856d90c62f7cf84ec42fdf4. Acesso em: 28/07/2023.

RIETVELD, J. R.; HIEMSTRA, D.; BROUWER, A. E.; WAALKENS, J. Motivation and productivity of employees in higher education during the first lockdown. 2022. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85121620394&doi=10.3390%2fadmsci12010001&partnerID=40&md5=6510d7bdee7717bf4bdde386b00aad8f>. Acesso em: 15/07/2023.

ROBELSKI, S. et al. Coworking spaces: The better home office? A psychosocial and health-related perspective on an emerging work environment. 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85069267810&doi=10.3390%2fijerph16132379&partnerID=40&md5=acc747f77fe5b43a2561529ef6eed365>. Acesso em: 13/07/2023.

ROSENFELD, C. L.; DE ALVES, D. A. Autonomy and information work: Telework [Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho]. 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80051774745&doi=10.1590%2fs0011-52582011000100006&partnerID=40&md5=9bc24be9ec3f077b00b31da19c45934b>. Acesso em: 01/08/2023.

TONIOLO-BARRIOS, M.; PITT, L. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092092173&doi=10.1016%2fj.bushor.2020.09.004&partnerID=40&md5=fc4788fe1fd469a237fcc3db727d981c>. Acesso em: 15/06/2023.

WEITZER, J. 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. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85105016179&doi=10.1007%2fs00420-2021-01692-0&partnerID=40&md5=513387108645375b2262184991f2191d>. Acesso em: 18/07/2023.

XIAO, Y. et al. Impacts of Working from Home during COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85102602207&doi=10.1097%2fJOM.0000000000002097&partnerID=40&md5=76cc502017a0b9a42cb0a2de0726466a. Acesso em: 10/08/2023.

ZHANG, C.; YU, M. C.; MARIN, S. Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85108584782&doi=10.1037%2fap10000933&partnerID=40&md5=079d4ba0b2eb2541526130fb8fee871d>. Acesso em: 21/06/2023.

Apêndice

Apêndice I - Roteiro da entrevista semi-estruturada

Qual seu cargo na SEFAZ/RS?

Quando você ingressou na SEFAZ? (Caso tenha ocupado outro cargo na SEFAZ antes do atual, colocar a data do primeiro).

Quando você ingressou na SEFAZ, qual o regime de trabalho predominante?

Considerações Gerais sobre o Trabalho Remoto

01. Quais são, na sua opinião, os principais prós e contras do trabalho remoto?

02. De que forma a pesquisa contínua sobre o trabalho remoto pode contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo?

03. Como você tem se adaptado ao trabalho remoto?

Autonomia no Trabalho Remoto

04. Você sente que possui mais autonomia para desempenhar suas atribuições no trabalho remoto? Sim/Não? Por quê?

05. A autonomia no trabalho remoto influenciou sua criatividade e inovação? Como?

06. De que forma a capacidade de tomar decisões no trabalho remoto afetou sua abordagem para a resolução de problemas?

07. Como a autonomia no trabalho remoto afetou seu nível de prazer e satisfação no trabalho?

Benefícios e Desafios do Trabalho Remoto

08. Você experimentou benefícios no trabalho remoto? Sim/Não? Quais?

09. Você desenvolveu competências profissionais desde que começou a trabalhar remotamente? Sim/Não? Quais?

10. Quais foram os maiores desafios que você enfrentou para fazer a gestão eficaz em uma equipe remota? (Perguntas somente em caso de exercer função de gestão)

11. Os líderes estão preparados para fazer a gestão de pessoas e equipes no trabalho remoto?

12. Como você acredita que as organizações podem lidar com desafios como a comunicação, supervisão e coordenação no trabalho remoto? Por que?

13. Que estratégias você acha que a SEFAZ pode adotar para melhorar a produtividade e o bem-estar dos servidores que realizam trabalho remoto?

14. Como você acredita que a gestão de equipes remotas pode ser aprimorada para enfrentar os desafios mencionados?

Responsabilidade e engajamento

15. Como você se mantém engajado e motivado enquanto trabalha remotamente?

16. De que forma você assume a responsabilidade por suas próprias tarefas e resultados no trabalho remoto?

Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal

17. O trabalho remoto tem ajudado a conciliar suas responsabilidades profissionais e familiares? Sim/Não? Como? Por quê?

18. Quais aspectos do trabalho remoto contribuem para dias de trabalho mais positivos e energéticos?

19. De que maneira o trabalho remoto afetou sua qualidade de vida?

Abordagem Híbrida

20. Como você vê a abordagem híbrida de trabalho (presencial e remoto simultâneos) em sua organização?

21. Você percebe benefícios de combinar o trabalho presencial com o trabalho remoto? Sim/Não? Quais? Por quê?

22. Como a abordagem híbrida pode contribuir para a eficiência e eficácia das atividades laborais?