



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)**

**MPA em Inovação e o Novo Setor Público**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO  
GRANDE DO SUL SOBRE A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO**

**Simone Meirelles de Meirelles**

Professor Orientador:

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

**Porto Alegre, Agosto de 2023**



# A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DO SUL SOBRE A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO

Simone Meirelles de Meirelles<sup>1</sup>

José Carlos da Silva Freitas Junior<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo conhecer a percepção dos servidores da SEFAZ-RS sobre a experiência do teletrabalho vivenciada na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul – SEFAZ-RS, após as mudanças provocadas com as medidas decretadas para o enfrentamento da pandemia do COVID-19. A metodologia do estudo consistiu na análise do conteúdo das respostas às perguntas abertas propostas na Pesquisa de Clima Organizacional aplicada na SEFAZ-RS seis meses após a publicação do Decreto nº 56.536 de 01/06/2022 que regulamentou o regime especial do teletrabalho no âmbito da administração pública do Rio Grande do Sul. Para atingir o objetivo do estudo, inicialmente foi realizada uma breve revisão da literatura referente as vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador, sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Foram apresentados os dados da Pesquisa de Clima, a metodologia do estudo, e, por fim, os resultados encontrados. O estudo sinalizou que o teletrabalho é um dos fatores principais que atualmente está contribuindo para uma percepção satisfatória do clima organizacional da SEFAZ-RS.

**Palavras-chave:** teletrabalho; clima organizacional; satisfação no trabalho; gestão de pessoas; administração pública.

**Abstract:** The present study aims to know the perception of SEFAZ-RS employees about the experience of teleworking at the Rio Grande do Sul State Treasury Department – SEFAZ-RS after the changes brought about by the measures enacted to face the coronavirus pandemic. COVID-19. The study methodology consisted of analyzing the content of the answers to the open questions proposed in the Organizational Climate Survey applied at SEFAZ-RS six months after the publication of Decree No. within the scope of public administration in Rio Grande do Sul. To achieve the objective of the study, a brief review of the literature was initially carried out regarding the advantages and disadvantages of telecommuting for the worker, on the organizational climate and job satisfaction. The Climate Survey data, the study methodology, and, finally, the results found were presented. The study indicated that telework is one of the main factors that is currently contributing to a satisfactory perception of the organizational climate at SEFAZ-RS.

**Keywords:** telecommuting; organizational climate; job satisfaction; people management; public administration.

---

<sup>1</sup> Graduada em Engenharia Química. Aluna do MPA em Inovação e o Novo Setor Público, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: meirellesdemeirelles@icloud.com

<sup>2</sup> Professor doutor do MPA em Inovação e o Novo Setor Público, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: josecf@unisinos.br

## 1 INTRODUÇÃO

Para Pereira *et al.* (2021) o trabalho de escritório, sobretudo, àquele que envolve capacidade cognitiva do indivíduo atrelado às tecnologias que movem a *internet*, pode ser executado de diversos locais, formas e em qualquer momento. Essa dinâmica de independência espacial e temporal transformou as relações de trabalho, na qual criou oportunidades e desafios para gerenciar os novos modelos de trabalho que se disseminam no mundo moderno e globalizado.

O modelo de teletrabalho, também conhecido como *home office*, trabalho a distância, trabalho remoto, é aquele realizado através de tecnologias de informação e comunicação, permitindo a execução das tarefas do trabalho em um local diferente daquele utilizado pelas pessoas que trabalham dentro da organização. Com essas nuances ele tem ganhado destaque no mundo corporativo global, inclusive na administração pública brasileira, especialmente após a pandemia do COVID-19 que mobilizou o mundo no ano de 2020.

Mesmo antes da pandemia do COVID-19, o teletrabalho já vinha sendo implementado por instituições públicas, principalmente na esfera federal, a exemplo da Receita Federal do Brasil, do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), do Tribunal de Contas da União e dos Tribunais Regionais Federais, o que já sinalizava mudanças significativas nas estruturas engessadas e burocráticas do serviço público e a necessidade proeminente de inovações nesse setor (LIMA, 2022). Contudo, na esfera estadual, particularmente no domínio do executivo, foram poucos os estudos encontrados que abordam essa temática.

No Rio Grande do Sul, a prática do teletrabalho só veio a ser experimentada após o estado de calamidade pública decretado pelo governo do estado que, de maneira emergencial, para conter o vírus da COVID-19, determinou que os servidores não integrantes de serviços essenciais passassem a trabalhar compulsoriamente em *home office*, que, à época, ocorreu em um contexto de isolamento social.

Na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (SEFAZ-RS), ainda que o tema teletrabalho já fosse objeto de conversas entre os servidores e se especulasse ser algo desejável para muitos, são poucas as informações existentes sobre o grau de satisfação que o trabalho em *home office* engendrou nos servidores. Também pouco se sabe sobre o impacto gerado com as mudanças no ambiente organizacional provocadas pela formação de equipes de trabalho híbridas, as quais

foram criadas somente a partir da instituição do modelo de teletrabalho parcial que ocorreu após o término do período de vigência das medidas preventivas contra o vírus.

Assim, este estudo tem como objetivo analisar a experiência atual do teletrabalho na SEFAZ-RS pela percepção dos seus colaboradores e gestores, avaliando o nível de satisfação com o modelo de teletrabalho atualmente adotado. Além disso, fornece informações sobre os fatores que influenciaram para a percepção de satisfação ou insatisfação com essa nova prática de trabalho.

A relevância deste estudo consiste na contribuição para fornecer informações sobre os fatores que estão influenciando a percepção de satisfação ou insatisfação dos colaboradores e gestores da SEFAZ-RS com o teletrabalho, bem como sobre o grau de satisfação com o novo arranjo de trabalho que se constitui após a pandemia do COVID-19. Espera-se que os dados obtidos nesta pesquisa possam vir a auxiliar no planejamento de novas práticas de gestão alinhadas com as expectativas dos colaboradores e que melhor se adéquem ao novo ambiente institucional que se estabeleceu após a inclusão do teletrabalho como forma laboral alternativa para os servidores da administração pública estadual.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Para conhecer o objeto de estudo a revisão da literatura abordará as vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador, o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

### **2.1 Teletrabalho: Vantagens e Desvantagens**

Antes da pandemia do COVID-19, que foi o marco histórico que alavancou o teletrabalho no domínio das organizações públicas brasileiras, muitos pesquisadores já estudavam as consequências das práticas de flexibilização do trabalho, entre as quais se incluem o teletrabalho. Atualmente, mesmo com o aumento significativo da adoção deste arranjo de trabalho por diversas organizações, ainda não há consenso quanto aos seus efeitos.

No caso específico dos empregados teletrabalhadores, a literatura aponta que existem tanto efeitos negativos como positivos do teletrabalho, mas também sugerem que as suas vantagens superam as desvantagens. Entretanto, deve-se ter em mente

que a percepção dos indivíduos não é igual, por isso, para afirmar que o teletrabalho causa um aumento de satisfação e bem-estar aos trabalhadores é importante considerar a individualidade de cada pessoa, pois as vantagens e desvantagens podem variar de acordo com o contexto, o perfil e as preferências de cada um.

Entre as vantagens encontradas na literatura, pode-se citar os estudos de Araújo e Lua (2021) e Figueiredo *et al.* (2021) que destacam como vantagens do teletrabalho a redução do estresse e o aumento do bem-estar dos trabalhadores, que evitam o trânsito, os horários rígidos, as pressões e os conflitos no ambiente de trabalho. Ainda, a redução das despesas com transporte, alimentação, vestuário e outros serviços relacionados ao trabalho presencial, tais como a independência e a tranquilidade dos trabalhadores, que podem gerenciar seu tempo, seu ritmo e seu espaço de trabalho de acordo com suas preferências e necessidades; a liberdade de horários, que permitem ao trabalhador adaptar seus horários de trabalho à sua rotina pessoal e familiar, bem como proporcionar um aumento do tempo livre, possibilitando que os trabalhadores possam dedicar mais tempo a *hobbies*, lazer, estudo ou descanso.

As pesquisas de Filardi, Castro e Zanini (2020) e de Rocha e Amador (2018) relatam que o teletrabalho também proporciona a melhoria da qualidade de vida, que envolve aspectos como saúde física e mental, bem-estar, satisfação e equilíbrio entre trabalho e família, pois possibilita conciliar as atividades profissionais com as demandas familiares, pessoais e sociais, resultando num aumento da satisfação e o bem-estar. Segundo esses autores a saúde física e mental do trabalhador também melhora porque o teletrabalho evita os problemas decorrentes do deslocamento, da poluição, do ruído, da violência e do contágio de doenças, além de contribuir para a diminuição do estresse. Outro efeito positivo do teletrabalho referenciado por esses autores é que ele também propicia o desenvolvimento de novas competências, como a gestão do tempo, a auto-organização, a proatividade e a criatividade.

No que diz respeito aos efeitos psicológicos, o teletrabalho pode contribuir para a redução do estresse, da ansiedade e do esgotamento profissional. Segundo um estudo de Gajendran e Harrison (2007), os trabalhadores que têm a possibilidade de trabalhar remotamente apresentam níveis mais baixos de estresse e maior satisfação com o trabalho. Além disso, a autonomia e a sensação de controle sobre o próprio trabalho são fatores que contribuem para o bem-estar psicológico dos teletrabalhadores, conforme apontado por Golden, Veiga e Simsek (2018).

Nascimento, Veríssimo e Camelo (2020) sugerem que o teletrabalho tende a proporcionar um aumento da satisfação e motivação profissional, pois permite maior liberdade, criatividade e reconhecimento. Tal situação indica que o teletrabalho pode influenciar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados. Nesse sentido, o estudo de Gajendran e Harrison (2007) menciona que o teletrabalho pode aumentar a produtividade dos funcionários, uma vez que eles têm a possibilidade de trabalhar em um ambiente mais tranquilo e livre de distrações, ao passo que a flexibilidade de horários permite que os trabalhadores possam se dedicar a projetos e tarefas em momentos de maior produtividade pessoal, o que pode resultar em um aumento da qualidade do trabalho realizado.

Os reflexos do teletrabalho para os trabalhadores são muitos, na medida que as organizações permitem e fomentam essa prática, a tendência é que os colaboradores se sintam valorizados e motivados, pois a confiança que lhes é depositada tende a elevar a sua autoestima, despertando um senso de retribuição que reverbera no aumento de produtividade. De acordo com os achados de Coelho (2021), quando existe confiança entre os membros da organização e os gestores, os trabalhadores tendem a estar mais felizes e comprometidos e a se esforçar para entregar mais resultados para a organização. Na mesma linha, a autora Yole (2015) sinaliza em sua pesquisa que a melhoria da produtividade vai além do conceito de se ter uma boa produção ou de ser eficiente. Segundo seus estudos, a produtividade é um conceito que também encontra raízes no dinamismo humano, porque tem conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo tanto na vida profissional como no pessoal e, a melhoria do trabalho significa a motivação e a dignidade.

Para que as vantagens do teletrabalho sejam percebidas, certamente devem ser considerados um conjunto de critérios e medidas para a sua adequabilidade e respectivo sucesso. Nesse sentido, merece relevância as características individuais do trabalhador, pois ainda que a atividade laboral seja propícia ao teletrabalho e a organização ofereça todas as condições para o desenvolvimento dessa prática, são as características psicológicas e mentais do indivíduo que, em última instância, irão ditar como os efeitos do teletrabalho serão por ele percebidos. Nesse contexto, a cultura organizacional e as estratégias de gestão possuem um papel significativo para a criação e manutenção de um ambiente favorável ao teletrabalho.

Sobre a influência da cultura organizacional para o teletrabalho ser vantajoso, Coelho (2021, f. 40) em sua dissertação de mestrado escreveu que

A forma como os indivíduos percebem o seu ambiente de trabalho e a cultura organizacional, influencia a sua saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho [...], [e que] ao longo dos anos tem sido argumentado que a cultura organizacional pode, de fato, influenciar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

Em que pese as inúmeras vantagens e benefícios, o teletrabalho também pode apresentar desafios e potenciais efeitos negativos. Entre as desvantagens, Filardi, Castro e Zanini (2020) e Figueiredo *et al.* (2021) citam a não adaptação ao teletrabalho por parte de alguns profissionais que preferem ou necessitam do contato presencial com os colegas e os clientes; a falta de comunicação efetiva entre o teletrabalhador e os demais envolvidos no trabalho, que pode gerar ruídos, mal-entendidos ou perda de informações; a perda de vínculo com a empresa e com a equipe de trabalho, que pode afetar o senso de pertencimento, a identificação e o comprometimento do teletrabalhador; os problemas psicológicos que podem surgir em decorrência do isolamento social, da solidão ou da falta de apoio emocional; a falta de condições estruturais adequadas para o teletrabalho, como equipamentos, *internet*, mobiliário e iluminação, que podem comprometer a qualidade e a segurança do trabalho; o controle excessivo ou insuficiente do teletrabalhador por parte dos gestores, que pode gerar desconfiança, pressão ou desmotivação no teletrabalhador; e a dificuldade de separação entre a vida pessoal e a vida profissional, que pode causar conflitos, sobrecarga ou insatisfação em ambos os âmbitos.

Essas desvantagens, no entanto, podem ser neutralizadas com o teletrabalho parcial, onde o comparecimento na empresa em alguns dias da semana elimina, ou ao menos minimiza, os efeitos relacionados ao isolamento social e a perda do vínculo com a organização que o teletrabalho pode acarretar.

Realizando um breve comentário sobre o teletrabalho na esfera pública brasileira, faz-se referência à Vieira (2020) que assinala que entre as inúmeras razões apontadas na literatura que levam à adoção do teletrabalho como estratégia laboral nas organizações reside o que os diversos órgãos e entidades da Administração Pública elegem como objetivos, como por exemplo, o aumento da produtividade e do grau de comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais; melhoria na qualidade de vida dos servidores; alinhamento dos programas socioambientais, por meio da diminuição de poluentes e de custos operacionais da instituição; promoção da cultura voltada para resultados; respeito à diversidade dos servidores e consideração da multiplicidade de atividades e tarefas nos processos de produção.

## 2.2 Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Para Luz (2003, f. 44)

[...] a performance de um profissional não depende só de ele 'saber fazer' ou [...] 'poder fazer', é essencial 'querer fazer' um bom trabalho. E o 'querer fazer' é uma questão volitiva, que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho.

Nesse sentido, o clima organizacional pode ser associado ao querer fazer, pois as causas da má qualidade dos serviços muitas vezes são nele refletidas. Por outro lado, o cultivo de um bom clima organizacional é fundamental para que aspectos motivacionais estejam presentes nas relações de trabalho de uma organização.

Na literatura e nos artigos relacionados ao tema se observa que no conceito de clima organizacional concebido por diferentes autores quase sempre estão presentes as palavras-chave como satisfação, percepção e comportamento. Portanto, clima organizacional remete à satisfação do colaborador, bem como à sua percepção do ambiente organizacional e os reflexos deste no comportamento dos indivíduos no trabalho.

Segundo Aires (2003), a realidade percebida vai depender das características individuais de cada um, sendo que o maior desafio em relação ao conceito de clima organizacional talvez seja o fato de que ele só possa ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização.

Visto por esse prisma, o desafio das organizações que desejem melhores resultados e maior engajamento dos seus funcionários não seja apenas entender o que motiva o colaborador individualmente, mas, sim, as situações que criam facilitadores para que a motivação se mantenha. Para Silva, J. (2018) é necessário que as empresas compreendam o clima organizacional e quais são os elementos desse que são capazes de promover satisfação e motivação nos funcionários.

Portanto, a prática de avaliação do clima organizacional, na medida que permite conhecer os colaboradores da organização, permitirá identificar os estímulos que podem desencadear motivação, bem como as situações que podem provocar a falta dela, fornecendo informações valiosas para nortear a tomada de decisões que possam ajudar a organização a implementar melhorias e alcançar os resultados que pretende.

Nesse sentido, Moreira (2008, p. 19) entende que o clima da organização é um importante conceito para um gestor porque “[...] é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho”. Portanto, a eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização.

Assim sendo, reside a importância de avaliar o clima com regularidade, especialmente nos períodos em que mudanças nos ambientes internos e externos da organização são percebidas, situação que se apresentou na SEFAZ-RS quando o teletrabalho híbrido foi implementado.

Moreira (2008, p. 8), por conseguinte, defende que “as mudanças decorrentes dos fatores externos e internos das organizações afetam diretamente o comportamento dos trabalhadores de forma positiva ou negativa”, sendo assim se deduz que também afete o clima organizacional.

Notadamente administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações que compreendem que só será excelente se proporcionar excelência à qualidade de vida e bem-estar de seus funcionários. Luz (2003) sustenta que o clima interno das organizações é um fator crítico de sucesso, e que conhecer a percepção coletiva no trabalho, viabilizando ações que ampliem os aspectos positivos e solucionem pontos críticos, resulta em melhoria do ambiente, e conseqüentemente, dos resultados da empresa.

Coda (1993 *apud* BISPO, 2006, p. 259) considera que o

Clima Organizacional seja o indicador do grau de Satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da Organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Desta forma, segundo Coda (1993 *apud* BISPO, 2006), o grau de satisfação pode variar de acordo com o Clima, seja ele favorável ou não.

Portanto estar atento ao clima organizacional significa estar atento às necessidades dos funcionários, cabendo à gestão da empresa diagnosticar o clima e assim criar as condições necessárias para que seus colaboradores se sintam satisfeitos e motivados.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa consistiu na análise das respostas às perguntas abertas realizadas na pesquisa de clima organizacional, onde as respostas foram categorizadas segundo níveis de satisfação e, posteriormente, identificados os principais efeitos positivos (vantagens) e efeitos negativos (desvantagens) do teletrabalho apontados pelos servidores para justificar a sua satisfação ou insatisfação com o teletrabalho. Trata-se, pois, de uma pesquisa qualitativa com análise de conteúdo documental. Segundo Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 243) “os estudos qualitativos se caracterizam como aqueles que buscam compreender um fenômeno em seu ambiente natural, onde esses ocorrem e do qual faz parte”. Sobre a análise de conteúdo Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 243) a descreve como

uma técnica que consiste na investigação do conteúdo simbólico das mensagens (conteúdos dos documentos) cuja função é encontrar respostas para as questões formuladas e descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências, do que está sendo comunicado.

Para Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 246), nessa técnica, “o pesquisador descreve e interpreta o conteúdo das mensagens em busca de respostas para o problema de pesquisa e, assim, corrobora com a produção de conhecimento teórico relevante para a área em questão”. Acrescenta Prodanov e Freitas (2013, p. 113), que o processo de análise de conteúdo em pesquisas qualitativas consiste em “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório”.

#### 3.1 Tratamento das Respostas para Análise dos Resultados

As informações colhidas através da pergunta aberta: “*Como você avalia a sua experiência com o teletrabalho na SEFAZ-RS?*” foram categorizadas em cinco grupos, conforme a descrição da experiência relatada por cada respondente.

As respostas que descreveram a experiência como “*ótima/ muito positiva/ excelente/ muito boa/ maravilhosa/ perfeita*” e acrescentaram diversas vantagens percebidas com a experiência, formaram um grupo. Àquelas que descreveram a experiência como “*positiva/boa/adequada/satisfatória*” e relataram apenas uma ou nenhuma vantagem específica, formaram outro grupo. As que descreveram a

experiência como positiva/satisfatória, mas, por outro lado, apontaram sugestões de melhoria ou alguma desvantagem, formaram um terceiro grupo.

As respostas que descreveram a experiência como “*negativa/não satisfatória/ruim*” ou que relataram apenas desvantagem e/ou afirmaram que o trabalho presencial é muito melhor, foi categorizado num quarto grupo. Por fim, aquelas respostas onde não houve posicionamento algum, ou que o servidor respondeu apenas que não realiza ou realizou o teletrabalho, formou o último grupo “não se aplica” cujas respostas, por conseguinte, não foram consideradas.

As informações colhidas através da pergunta aberta “*Como tornar a SEFAZ-RS um ambiente melhor para trabalhar?*”, foram categorizadas em 14 grupos, conforme os termos-palavras usados para descrever as sugestões apresentadas por cada respondente. Por exemplo, todas as expressões que remetem aos recursos humanos, clima organizacional, capacitação, equipe, chefia, capital humano, e outros termos correlatos, formaram a categoria “liderança e gestão de pessoas”. Expressões como ferramentas de trabalho, instalações, equipamentos, ergonomia, mobiliário, computadores, e que remeteram a estrutura física da SEFAZ-RS formaram a categoria “ambiente físico”. Na categoria “teletrabalho” foram incluídas palavras que remetem a atividades remota, *home office*, trabalho virtual, flexibilidade de horário, teletrabalho. Algumas respostas que continham mais de uma sugestão foram divididas e incluídas separadamente nos respectivos grupos de categorização, gerando, assim, mais sugestões do que o número de respondentes.

### **3.2 A Pesquisa de Clima Organizacional da SEFAZ-RS**

Com o objetivo de conhecer as percepções dos colaboradores sobre a Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul – SEFAZ-RS, as relações de trabalho e as práticas de gestão, desde 2005, a instituição passou a utilizar a Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta para a coleta de informações.

Em 2013, para reestruturar a metodologia da pesquisa, foi contratada uma consultoria externa. Na ocasião foram implementadas alterações no conteúdo do formulário, na forma de preenchimento, que passou de manual para digital, na periodicidade de coleta dos dados, entre outras mudanças que agregaram maior credibilidade ao processo.

Em 2022, quando o advento do teletrabalho na SEFAZ-RS se tornou realidade, surgiu a necessidade de repensar a pesquisa afim de contemplar outras categorias e dar conta do momento em que a instituição se encontrava. Por conseguinte, as questões do formulário foram amplamente debatidas, resultando na forma definitiva que foi adotada na Pesquisa de Clima 2022, aplicada entre 21 e 25 de novembro de 2022.

Os fatores avaliados na pesquisa de 2022 foram: Liderança; Colaboração e Trabalho em Equipe; Engajamento; Desenvolvimento Pessoal e do Conhecimento; Mobilidade; Saúde e Qualidade de Vida; Propósito; Ambiente Físico; Inovação; Imagem Institucional. Os fazendários tiveram ainda a oportunidade de contribuir com o clima organizacional, respondendo a duas questões abertas:

- a) Como tornar a SEFAZ-RS um ambiente melhor para trabalhar?
- b) Como você avalia sua experiência com o teletrabalho na SEFAZ-RS?

### 3.2.1 Amostra do Estudo e o Índice de Favorabilidade do Clima - IFG

A Pesquisa de Clima foi respondida por 736 servidores, que correspondiam a 51,18% do quadro funcional na ocasião. Foram desconsiderados 10 questionários, sendo 2 por terem mais de 50% de respostas em branco e 8 por respostas que se enquadravam como *outliers*. Após o tratamento dos dados, utilizaram-se 726 respostas consideradas como válidas. Em relação as perguntas abertas, que são o objeto deste estudo de caso, foram obtidas respostas de 472 servidores, que representam 64% do público participante da pesquisa e 33% do quadro funcional da SEFAZ-RS.

Os resultados obtidos não apresentaram nenhum fator com índice desfavorável, apenas um - mobilidade - com resultado satisfatório, sendo 4 fatores com resultado satisfatório mais (+) e o restante com resultado favorável. O Índice de Favorabilidade Geral (IFG) alcançado foi de 78,4%. Esse índice é proveniente da média das respostas dos participantes em todos os itens do questionário e aponta a percepção geral dos respondentes sobre o clima organizacional da instituição. Quando comparado com o IFG de 55,9% alcançado em 2015, ano da última pesquisa de clima, obteve-se um incremento de 40,25% neste indicador.

## 4 RESULTADOS

O objetivo geral do estudo foi conhecer a percepção dos colaboradores e gestores da SEFAZ-RS sobre a experiência do teletrabalho, e a análise dos dados da pesquisa focou nos motivos relatados pelos participantes da pesquisa para justificar a sua avaliação sobre o grau de satisfação com o teletrabalho no órgão.

A primeira constatação foi que 260 participantes, o que representa 55% dos respondentes das perguntas abertas, apontaram que a experiência com o teletrabalho na SEFAZ-RS foi “excelente, ótima ou muito positiva” e 26% descreveram-na como “boa ou adequada”. Dessa forma, têm-se que 81% do público manifestante percebe a experiência do teletrabalho como positiva. Também se observa que 11% acreditam que a experiência “pode melhorar”, embora não falaram que a experiência está sendo negativa. Sendo assim, excluindo-se aqueles que não se posicionaram, apenas uma parcela de 2% se manifestou no sentido de apontar a experiência como negativa. O resultado desta avaliação consta na Tabela 1.

**Tabela 1 – Distribuição percentual das respostas sobre a avaliação da experiência com o teletrabalho na SEFAZ-RS**

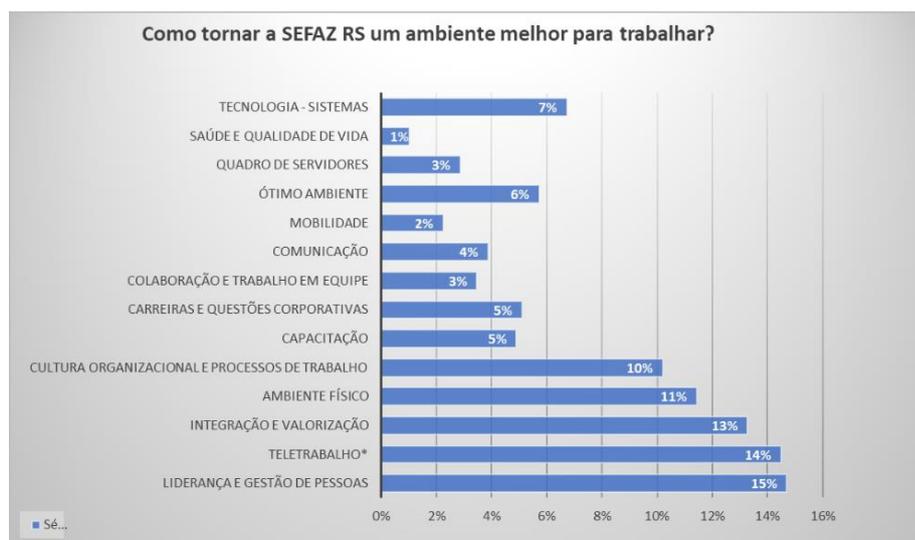
<b>Avaliação</b>	<b>%</b>
Ótima/Excelente	55%
Positiva/Boa	26%
Pode Melhorar	11%
Negativa	2%
Não se aplica	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Na pergunta aberta que questiona “*Como tornar a SEFAZ-RS um ambiente melhor para trabalhar?*”, a possibilidade de trabalhar em *home office* foi o fator que ficou em segundo lugar entre os mais apontados pelos respondentes, com 14% das sugestões apresentadas, perdendo apenas para o fator “Liderança e Gestão de Pessoas”, que ficou com 15% das preferências. Também se constatou que dentre as respostas na categoria Teletrabalho, mais de 36% referiam-se a possibilitar o

teletrabalho integral para todos que desejarem como uma das formas de tornar o ambiente melhor. Salienta-se que a escolha dos fatores analisados partiu dos respondentes, sendo que todas as sugestões por eles apresentadas constam no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Distribuição das sugestões apresentadas para tornar a SEFAZ-RS um lugar melhor para se trabalhar**



Fonte: Elaborada pela autora.

Entre os respondentes da pergunta aberta “*Como você avalia a sua experiência com o teletrabalho na SEFAZ-RS*” surgiram diversos fatores como potencial influenciadores de satisfação dos servidores relacionados ao teletrabalho. Na Tabela 2 estão relacionados os principais efeitos positivos (vantagens) e negativos (desvantagens) percebidos pelos servidores da SEFAZ-RS durante a experiência do teletrabalho e que foram descritos nas respostas a pergunta “*Como você avalia a sua experiência com o teletrabalho na SEFAZ-RS*”.

**Tabela 2 - Efeitos positivos (vantagens) e negativos (desvantagens) percebidos na experiência do teletrabalho na SEFAZ-RS**

	ESTRUTURAIS	PESSOAIS	PROFISSIONAIS	PSICOLOGICAS
<b>E F E I T O S  P O S I T I V O S</b>	<p>1 -Redução de custos com transporte e alimentação</p> <p>2- Conforto físico</p>	<p>3 -Redução à exposição aos riscos de saúde e segurança</p> <p>4- Flexibilidade para planejar e executar o trabalho</p> <p>5- Melhor qualidade de vida</p> <p>6- Redução das interrupções</p> <p>7 - Aumento de privacidade</p> <p>8- Redução do tempo de deslocamento</p> <p>9- Silêncio durante o trabalho</p> <p>10 - Aumento do convívio familiar e social</p> <p>11-Melhora da qualidade do tempo dedicado as atividades pessoais</p>	<p>12 -Autonomia para organizar as tarefas</p> <p>13- Melhoria da produtividade</p> <p>14- Melhoria da qualidade do trabalho</p> <p>15- Melhora no aproveitamento do tempo laboral</p> <p>16- Aumento do foco</p> <p>17- Desenvolvimento de novas competências</p> <p>18- Melhora na qualidade das relações interpessoais com os colegas</p> <p>19- Aumento do tempo disponível para capacitação</p>	<p>20 -Valorização profissional</p> <p>21- Aumento da disposição física e emocional</p> <p>22- Redução do estresse</p> <p>23- Aumento da auto estima e motivação</p> <p>24- Aumento do sentimento de felicidade e bem estar</p> <p>25- Incremento na realização pessoal e profissional</p> <p>26- Aumento do senso de pertencimento</p>
<b>E F E I T O S  N E G A T I V O S</b>	<p>1 - Tecnologias ainda sem a performance esperada</p> <p>2 - Falta de infraestrutura própria adequada</p> <p>3 - Falta de apoio financeiro e tecnológico</p>		<p>4- Precariedade da socialização no trabalho</p> <p>5- Dificulta a troca de informações e solução de problemas que dependem de outros setores</p> <p>6- Falta confiança em relação ao comprometimento e responsabilidades das chefias em relação aos seus subordinados</p> <p>7- Falta de novas formas de gerir a equipe</p> <p>8- Sobrecarga de trabalho</p> <p>9- Falta de controle efetivo que resulta em incredibilidade</p> <p>10- Desconexão com as necessidades dos contribuintes e com as pretensões dos servidores</p> <p>11- Redução e/ou perda do senso de equipe e do compromisso com a SEFAZ.</p> <p>12- Fomenta a cultura do imediatismo de reuniões on-line</p> <p>13- Aumento excessivo de reuniões</p> <p>14- Desigualdade no cumprimento das regras gerais impostas</p> <p>15- Receio de perda da intergração e coesão das equipes</p>	<p>16- Isolamento social</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme pode-se verificar na Tabela 2, o resultado da análise das respostas à pergunta “*Como você avalia a sua experiência com o teletrabalho na SEFAZ-RS*”, demonstrou uma quantidade significativamente maior de efeitos positivos (vantagens) do que de efeitos negativos (desvantagens), o que corrobora com os resultados obtidos na avaliação da experiência com o teletrabalho discriminados na Tabela 1 e também com o Gráfico 1 que ilustra o perfil das melhorias sugeridas para tornar a SEFAZ-RS um ambiente melhor para trabalhar.

Uma das vantagens mais relatada foi que trabalhar em *home office* fez com que os servidores se sentissem mais produtivos, ou seja, na percepção dos respondentes houve um aumento da produtividade. A sensação de aumento de produtividade estaria relacionada com a redução do tempo de deslocamento e com o sentimento de valorização.

*“A produtividade é igual ou até melhor que no presencial, por exemplo, noto que no teletrabalho muitas vezes opto por executar uma tarefa complexa/demorada no final do dia, o que em situação de trabalho presencial teria ficado para o dia seguinte em razão da necessidade de deslocamento e preocupação com o horário de fechamento do prédio”.*

Infere-se, pois, que o teletrabalho da SEFAZ-RS tem permitido a manutenção, e até a melhoria da produtividade, ao mesmo tempo que estaria proporcionando uma maior qualidade de vida. Sentir-se produtivo, portanto, estaria refletindo na autoestima dos teletrabalhadores. Esses achados refletem os apontamentos de Yole (2015) que correlaciona a produtividade com a qualidade de vida do indivíduo, sua motivação e dignidade.

Conforme alguns relatos, a ausência de deslocamentos e a diminuição da presença em ambiente coletivo diminuiu a exposição às intempéries e aos riscos de saúde e segurança. Um dos relatos nesse sentido foi que “*a ausência de deslocamentos de trânsito impacta em começar a trabalhar com a mente e o corpo plenos e descansados*”. Ou seja, os reflexos da desnecessidade de deslocamento reverberam em inúmeros benefícios, como maior qualidade de vida, promoção da saúde e bem-estar, redução de impactos no meio ambiente, entre outros.

Pontua-se, que a ausência de deslocamento é um dos efeitos mais apontados na literatura como sendo o responsável por proporcionar diversas vantagens e benefícios tanto para o indivíduo como para a sociedade em geral.

Observou-se que para muitos servidores o teletrabalho estaria proporcionando um ambiente silencioso e livre de conversas paralelas e desnecessárias, diminuindo as interrupções e favorecendo para uma maior concentração. Paralelamente, relatam que o ambiente criado pelo teletrabalho estaria lhes permitindo dedicar mais tempo para os estudos e ao desenvolvimento de novas competências. Alguns ainda afirmam que usufruem de um maior conforto físico trabalhando em casa do que no escritório.

*“É possível manter o foco total no trabalho, diferentemente de estar numa repartição onde há fluxo de pessoas e de contribuintes, como acontecia antes”.*

Tais relatos condizem com os achados de Filardi, Castro e Zanini (2020) e de Rocha e Amador (2018) que sinalizam que o teletrabalho propicia o desenvolvimento de novas competências, como a gestão do tempo, a auto-organização, a proatividade e a criatividade.

Muitos também afirmam que o teletrabalho tem proporcionado mais felicidade, pois se sentem valorizados como indivíduos, o que motiva a entregar mais pela SEFAZ-RS, pois o sentimento de estar sendo valorizado causa uma necessidade intrínseca de dedicação e retribuição (realização e valorização).

*“Como nos sentimos valorizados, acabamos entregando muito mais do que faríamos no trabalho presencial”.*

Essas afirmações corroboram com as pesquisas de Coelho (2021), que aponta que sentimento de felicidade reflete na necessidade intrínseca de oferecer resultados à organização.

Os servidores percebem uma maior flexibilidade e eficiência na forma de planejar e executar o trabalho, promovendo um melhor gerenciamento do tempo, o que permite adequar a vida pessoal e profissional de acordo com cada necessidade. Esse contexto, na visão dos entrevistados, traz um sentimento de estar rendendo mais, o que promove um aumento de autoestima e de motivação.

Muitos relataram que a possibilidade de trabalhar em *home office*, por permitir racionalizar o tempo disponível, produziu uma redução do estresse, possibilitando,

inclusive, dispor de maior tempo com a família. Tais percepções dos respondentes se traduz nos estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020) e de Rocha e Amador (2018) sobre os efeitos positivos causados pela ausência da necessidade de deslocamento.

Relataram também que o trabalho em equipe, o qual necessita de interação, foi otimizado, pois o contato presencial com os colegas, uma vez reduzido, tornou-se mais produtivo e valorizado, do que antes, por ser a regra, não era bem aproveitado. Percebem também que as equipes estão mais motivadas, mais comprometidas com as metas e resultados. Ou seja, na visão de alguns servidores o teletrabalho, em alguma medida melhorou as relações interpessoais no trabalho. Esses relatos provavelmente têm relação com a redução do estresse, da ansiedade e do esgotamento profissional apontados por Gajendran e Harrison (2007) e pelo grau de autonomia, confiança e satisfação apontados por Coelho (2021) e Golden, Veiga e Simsek (2018).

Também houve alguns relatos de que o teletrabalho fez com que se percebessem mais felizes e altruístas, especialmente porque o fato de estarem trabalhando em casa sentem que estão colaborando com a melhora do meio ambiente, pois ao não utilizarem diariamente seus veículos para se locomover até o trabalho, não contribuem para poluição do ambiente com a emissões de gases nocivos para a atmosfera.

Embora as manifestações sobre a experiência do teletrabalho tenham sido na maioria positivas, e os fatores apontados sugerem que o teletrabalho favoreceu para um aumento do nível de satisfação de uma parcela expressiva de servidores, também foram relatados alguns fatores que estariam contribuindo para que a experiência do teletrabalho na SEFAZ-RS não esteja a contento.

Entre estes foram apontados alguns fatores, como a preocupação que o teletrabalho gera em virtude do receio de que a perda do contato presencial, ao longo prazo, possa provocar um distanciamento dos colegas e a diminuição da coesão e integração das equipes. Apontam a necessidade de se estabelecer formas inovadoras de integração da equipe no teletrabalho para manutenção das relações interpessoais positivas.

*“O modelo ideal é de encontros pontuais, presenciais e recorrentes para dinâmicas e discussões de gargalos em projetos. Mais especificamente sobre os gargalos que o Teletrabalho não pode superar. Por isso, sob essa ótica, não precisaríamos de uma frequência ou % mensal para cumprir no*

*presencial. E sim uma frequência de eventos/reuniões recorrentes sobre temas pré-estabelecidos.”*

*“Fomentar as relações interpessoais e cultura organizacional, pois são quesitos os quais o Teletrabalho não fortalece e são igualmente relevantes”.*

Os efeitos negativos relacionados ao distanciamento físico entre os membros da organização e o sentimento de isolamento foram apontadas nos estudos de Figueiredo *et al.* (2021) e Filardi, Castro e Zanini (2020).

Uma questão que foi relatada por alguns servidores que não se sentem totalmente satisfeitos foi que não há clareza nos critérios adotados para concessão do regime de teletrabalho. Estes servidores dizem ter a impressão de que aqueles que conseguem uma condição de flexibilidade maior são os mais próximos da chefia e que se submetem a regras de ocasião, por isso foi sugerido que se construam metas para evitar desigualdades.

*“Regras são impostas por e-mail de forma distinta entre as áreas, contrariando normas gerais”.*

*“Acho muito bom e produtivo, mas penso que ainda precisa evoluir na questão de metas para evitar desigualdades de carga de trabalho entre os servidores e efetivamente premiar o comprometimento e dedicação”.*

Constatou-se que há um percentual expressivo de servidores que entende que o teletrabalho integral deveria ser oportunizado para todos aqueles que queiram e que suas atividades permitam. Nesse sentido sugerem que o percentual máximo de servidores em teletrabalho integral, que hoje a legislação prevê um limite de 10%, deveria ser ampliado de forma a alinhar a SEFAZ-RS às práticas mais modernas na iniciativa privada e no setor público.

Por outro lado, muitos acreditam que a forma híbrida de teletrabalho seja a melhor, por permitir priorizar, ao mesmo tempo, a qualidade de vida e o contato presencial com os colegas da equipe.

*“O Teletrabalho híbrido é o melhor ajuste. Une a vantagem do contato presencial, fundamental para desenvolver um relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho, troca de experiências, tira-dúvidas. E ao mesmo tempo propicia o trabalho remoto, que funciona muito bem em momentos em que o trabalho é mais individual e necessitamos de isolamento e concentração”.*

Houve relatos de que há sobrecarga de trabalho em algumas equipes, impedido os servidores de aproveitar os benefícios do teletrabalho, especialmente pela quantidade demasiada de reuniões *on-line* que o teletrabalho gerou.

Foi referenciada a falta de infraestrutura própria como sendo um problema para alguns servidores, pois nem todos tem um espaço físico condizente para o bom desempenho de suas funções e não possuem equipamentos adequados e uma conexão estável. Há insatisfação quanto a falta de apoio estrutural, financeiro e tecnológico para desenvolver as atividades em casa.

Houve alguns relatos que o teletrabalho originou uma cultura do imediatismo de reuniões online, o que além da sobrecarga, quando as reuniões online ocorrem no dia presencial, a presença de outras pessoas na mesma sala é desconfortável e interfere no trabalho dos outros colegas.

Observou-se o comentário de gestores que alegam sentir falta de novas formas e ferramentas para melhor gerir a equipe no contexto do teletrabalho. Por outro lado, houve relatos de que existe uma certa desconfiança das chefias em relação ao comprometimento e responsabilidades dos seus subordinados, o que causa desmotivação e insatisfação. Nesse mesmo tema, foi criticado o fato de que a produtividade e as individualidades ainda não sejam utilizadas como parâmetros de avaliação para possibilitar a ampliação do teletrabalho integral.

Foi mencionado ainda que o teletrabalho é eficaz quanto à realização de tarefas rotineiras, mas, contudo, insuficiente na troca de informações pessoais e na solução de problemas que dependem de outros setores.

## **6 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÃO**

A relevância deste estudo residiu na contribuição para evidenciar os efeitos do teletrabalho na SEFAZ-RS e fornecer informações relevantes sobre os fatores que estão influenciando a percepção de satisfação ou insatisfação dos colaboradores e gestores com o novo arranjo de trabalho que se constitui após a regulamentação do regime especial de teletrabalho na administração pública do Estado. Dessa maneira, os efeitos positivos percebidos podem ser verificados na Tabela 2 do título “Análise dos Resultados”. Os resultados demonstraram que o teletrabalho está sendo avaliado e percebido como muito positivo, tendo em vista a predominância de relatos de seus

efeitos positivos sobre os efeitos negativos. Entretanto, por requerer alguma medida por parte da gestão, algumas questões relatadas pelos servidores merecem atenção:

- a) perda do contato presencial que, ao longo prazo, pode provocar um distanciamento dos colegas e a diminuição da coesão e integração das equipes;
- b) sobrecarga de trabalho, especialmente pela quantidade demasiada de reuniões *on-line* que o teletrabalho gerou;
- c) insatisfação quanto a falta de apoio estrutural, financeiro e tecnológico para desenvolver as atividades em casa;
- d) dificuldade de conciliar atividades realizadas no dia de trabalho presencial com atividades/reuniões que ocorrem *on-line*;
- e) falta de ferramentas e novas formas para gerir a equipe no contexto do teletrabalho;
- f) falta de confiança das chefias em relação ao comprometimento e responsabilidades dos seus subordinados.

Uma questão que surgiu e merece cuidado diz respeito a falta de padronização no cumprimento das regras impostas na Instrução Normativa SEFAZ nº 06/2022 (RIO GRANDE DO SUL, 2022). Assim sendo, sugere-se uma investigação objetiva sobre os relatos apresentados, pois trata-se de uma questão sensível que pode afetar as relações interpessoais e conseqüentemente o clima organizacional e a performance da instituição.

O objetivo do estudo, que era conhecer a experiência atual do teletrabalho na SEFAZ-RS pela percepção dos seus colaboradores e avaliar o nível de satisfação com o modelo de teletrabalho atualmente adotado pela SEFAZ-RS, foi cumprido.

Os resultados apontaram que o teletrabalho vem proporcionando mais satisfação do que insatisfação aos servidores da SEFAZ-RS, e existe uma expectativa de que o limite quantitativo de servidores autorizados a executar suas atividades no modelo de teletrabalho integral seja ampliada, pois conforme a Instrução Normativa SEFAZ nº 06/2022<sup>3</sup>, atualmente vigente, o *home office* em todos os dias do mês está

---

<sup>3</sup> “Art. 4º Fica autorizada a execução de atividades em regime de teletrabalho integral ou parcial para servidores e empregados públicos.

§ 1º A autorização para a execução de atividades em regime de teletrabalho integral fica limitada, por órgão de execução, em 10% (dez por cento) do total de servidores e empregados públicos” (RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 76).

restrito ao percentual máximo de 10% dos servidores de cada órgão. Por outro lado, há um número significativo de servidores que acreditam que a forma híbrida de teletrabalho seja a melhor, por permitir priorizar, ao mesmo tempo, a qualidade de vida e o contato presencial com os colegas da equipe.

Quanto a demanda referente ao teletrabalho integral, sugere-se a realização de investigações mais objetivas e precisas sobre o impacto efetivo do teletrabalho na produtividade com o intuito de subsidiar um estudo sobre a possibilidade de aumentar o percentual de servidores em teletrabalho integral, pois considerando que já foram desenvolvidas e implementadas ferramentas para acompanhamento dos planos de trabalho, o resultado das investigações poderão nortear, a partir de metas individuais em conjunto com outros parâmetros, a tomada de decisão para autorizar o teletrabalho integral àqueles servidores que desejarem optar por esta modalidade.

De outro Norte, para conservar o clima favorável e a manutenção da produtividade e engajamento, propõem-se a construção de um plano estruturado de desenvolvimento e capacitação de lideranças para atuação de forma estratégica, inclusiva e humanizada e que também habilite os gestores a abordar temas relacionados a saúde psicoemocional. Sugere-se também investir em ferramentas para mapear os perfis emocionais dos servidores. O autoconhecimento além de permitir individualmente ao servidor desenvolver as habilidades que entenda necessárias para si, ao conhecer o perfil emocional da sua força de trabalho a SEFAZ-RS poderá compreender quem são as pessoas que integram o seu quadro funcional e assim municiar os gestores de dados que poderão ser utilizados para engajar as pessoas em prol dos objetivos da instituição e ao mesmo tempo atender as necessidades dos colaboradores.

Importa relatar que este estudo possui limitações, pois a amostra analisada representa parcialmente os colaboradores da SEFAZ-RS, pois além de apenas 33% do quadro funcional da SEFAZ-RS tenha respondido as perguntas abertas, nem todos sinalizaram ou especificaram algum efeito positivo ou negativo na sua avaliação do teletrabalho. Todavia, tal fato não invalida o resultado da pesquisa que apontou para uma avaliação positiva da experiência por parte dos respondentes.

Por fim, em que pese as respostas obtidas na pesquisa tenham sugerido que os efeitos positivos do teletrabalho se sobrepõem substancialmente sobre os efeitos negativos percebidos, não se pode negligenciar os achados da literatura

sobre os potenciais efeitos negativos que o teletrabalho pode causar aos servidores no decorso do tempo, assim sendo sugere-se que pesquisas de clima sejam realizadas com menor intervalo de tempo ou que se realizem novas pesquisas que avaliem questões especificamente relacionadas ao impacto do teletrabalho no dia a dia dos servidores.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Gardenia Araujo Alencar. **Clima organizacional x satisfação no trabalho**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Psicologia) -- Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Brasília, DF, 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, art. e27, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfgnQy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 jul. 2023.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2023.

COELHO, Neuza Cristiana Marques. **A influência do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal, 2021. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/42423/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o\\_mestrado\\_GRH\\_Neuza\\_Coelho\\_21791.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/42423/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_mestrado_GRH_Neuza_Coelho_21791.pdf). Acesso em: 25 jun. 2023.

FIGUEIREDO, Elisabeth *et al.* Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Brasília, DF, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n2/v21n2a02.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2023.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2023.

GAJENDRAN, Ravi S.; HARRISON, David A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 92, n. 6, p. 1524-1541, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-16921-005>. Acesso em: 02 jul. 2023.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F.; SIMSEK, Zeki. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 103, n. 2, p. 153-167, 2018. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1340. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2006-20695-012>. Acesso em: 05 jul. 2023.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. *In*: Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa, 4., 2015, Aracaju. **Atas [...]**. [S. l.]: Ludomedia, 2015. v. 2, p. 243-247, 2015. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248>. Acesso em: 28 jun. 2023.

LIMA, Sabrina da Silva. **Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) -- Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Brasília, DF, 2022. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/33116/MAP\\_Disserta%c3%a7%a3o\\_Sabrina%20Lima%2001-2023\\_Vers%c3%a3o%20Final%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/33116/MAP_Disserta%c3%a7%a3o_Sabrina%20Lima%2001-2023_Vers%c3%a3o%20Final%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10 maio 2023.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) -- Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, RJ, 2003. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2023.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

NASCIMENTO, Marta; VERÍSSIMO, Margarida; CAMELO, Gilda. Teletrabalho, o que é? Vantagens e desvantagens e perfil do trabalhador. *In*: TRAININGHOUSE. **Blog**. Faro, Portugal, 18 mar. 2020. Disponível em: <https://traininghouse.pt/teletrabalho-o-que-e-vantagens-e-desvantagens-e-perfil-do-trabalhador/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

PEREIRA, Luís de Jesus *et al.* Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 1, p. 222-245, jan./abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2283/2748>. Acesso em: 20 maio 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. Instrução Normativa nº 6, de 9 de junho de 2022. Implementa e disciplina o regime de teletrabalho de que trata o art. 32 da Lei Complementar nº 10.098, de 3 de fevereiro de 1994 e o Decreto nº 56.536, de 1º de junho de 2022, no âmbito da Secretaria da Fazenda. **Diário Oficial [do] Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, ano 80, n. 11, p. 76-80, 10 jun. 2022. Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/diario?td=DOE&dt=2022-06-10&pg=76>. Acesso em: 03 jul. 2023.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SILVA, João Ricardo Lima. **A relação entre o clima organizacional, a motivação e a satisfação dos funcionários de uma organização privada**: um estudo de caso na Moura. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -- Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/38261/1/SILVA%2c%20Jo%2c%20Ricardo%20Lima.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2023.

VIEIRA, Cristiane Gonçalves. Teletrabalho no setor público. **Cadernos da Escola Paulista de Contas do Tribunal de Contas do TCESP**, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 93-115, 1 sem. 2020. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/108/103>. Acesso em: 20 maio 2023.

YOLE, Karen. **Os impactos do teletrabalho na produtividade do negócio e qualidade de vida do colaborador**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos) -- Programa FGV Management, Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo, 2015. Disponível em: [http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/04/120416\\_TCC-MBA-FGV-Karen-Yole.pdf](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/04/120416_TCC-MBA-FGV-Karen-Yole.pdf). Acesso em: 25 jun. 2023.