



UEPB

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

CAMPUS I

CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS - CAMPUS V

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* GESTÃO EM

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ALINDEMBERGUE DE ARAÚJO OLIVEIRA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA-PB

2023

ALINDEMBERGUE DE ARAÚJO OLIVEIRA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE O TRABALHO HÍBRIDO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão e Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Medeiro Júnior

**JOÃO PESSOA-PB
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48e Oliveira, Alindembergue de Araújo.
Um estudo de caso sobre a implantação do trabalho híbrido na Universidade Estadual da Paraíba [manuscrito] / Alindembergue de Araujo Oliveira. - 2023.
22 p.

Digitado.
Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2023.
"Orientação : Prof. Dr. Geraldo Medeiro Júnior, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Trabalho híbrido. 2. Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. 3. Regulamentação interna. I. Título

21. ed. CDD 351

ALINDEMBERGUE DE ARAÚJO OLIVEIRA

UM ESTUDO DE CASO SOBRE O TRABALHO HÍBRIDO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão e Administração Pública.

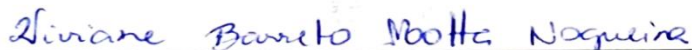
Orientador: Prof. Dr. Geraldo Medeiro Júnior

Aprovado em: 17/10/2023.

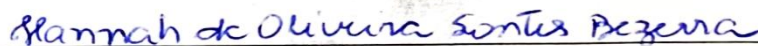
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Geraldo Medeiro Júnior (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra
Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQ)

Dedico este trabalho a toda a minha família, mas, de modo especial, à minha esposa, Janicleide; ao meu filho, Vinicius; e aos meus pais, Luzia e Arlindo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Refere-se ao gênero	14
Gráfico 2	Refere-se à faixa etária	14
Gráfico 3	Refere-se ao grau de escolaridade	15
Gráfico 4	Refere-se ao centro de lotação	15
Gráfico 5	Satisfação no trabalho híbrido	15
Gráfico 6	Satisfação dos familiares	15
Gráfico 7	Desempenho no trabalho domiciliar	16
Gráfico 8	Acesso às TICs no trabalho	16
Gráfico 9	Espaço físico e mobiliário	16
Gráfico 10	Uso de combustível pelos colaboradores	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	O UNIVERSO DO TRABALHO HÍBRIDO.....	8
	2.1 CONTEXTO HISTÓRICO E AS NUANCES DO TELETRABALHO	8
	2.2 A UEPB E O TRABALHO HÍBRIDO.....	10
3	METODOLOGIA.....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA.....	14
4.1	ANÁLISE DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NOS SETORES PESQUISADOS.....	14
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES COM OS DIRETORES DOS SETORES PESQUISADOS.....	17
4.2.1	OBSERVAÇÕES DOS DIRETORES.....	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
	REFERÊNCIAS.....	19

UM ESTUDO DE CASO SOBRE O TRABALHO HÍBRIDO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Alindembergue de Araújo Oliveira¹

RESUMO

A pesquisa em tela explora um assunto bastante evidente na atualidade, o teletrabalho, que é precipuamente, a modalidade híbrida, o qual teve seu uso com mais intensidade a partir de 2020, quando ocorreu o período de excepcionalidade em saúde global motivada pela COVID-19. Foi justamente no período supracitado que diversas organizações intensificaram suas atividades laborais de forma remota e, posteriormente, no regime híbrido (parte do trabalho presencial e parte remota), com o propósito de evitar prejuízos maiores para trabalhadores e demais atores envolvidos. Nesse sentido, o trabalho em questão visa tratar sobre um estudo de caso em dois setores administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), o qual investiga os inúmeros elementos identificados no decorrer da pesquisa acadêmica, como seus pontos positivos e negativos; e, ainda, possíveis contribuições que visem a ajustes necessários para o melhor funcionamento da instituição, cujo objetivo geral é avaliar os impactos da adoção do trabalho híbrido dos técnicos e chefes tendo como objetivos específicos: analisar o desenvolvimento das atividades administrativas do CEDUC e no CCSA, na perspectiva do trabalho híbrido; e elaborar uma pesquisa com técnicos administrativos do CEDUC e do CCSA, explorando diversos elementos objetivos e subjetivos inerentes às atividades administrativas desenvolvidas, na perspectiva do trabalho híbrido, mediante pesquisa, utilizando questionário próprio. Além disso, acerca dos procedimentos metodológicos presentes no referido estudo, dispõe-se de instrumentos facilitadores que norteiam o percurso da pesquisa, como o questionário on-line do Google Forms, com perguntas abertas e fechadas, para os servidores técnico-administrativos dos setores pesquisados, bem como uma entrevista com seus gestores, com perguntas abertas, diretas e objetivas.

Palavras-chaves: trabalho híbrido; UEPB; regulamentação interna.

ABSTRACT

The research at hand explores a very evident subject in today's world, telework, primarily the hybrid modality, which had its use intensified from 2020, when the period of exceptionality in global health occurred due to COVID-19. It was precisely in the aforementioned period that several organizations intensified their labor activities remotely and, later, in the hybrid regime (part of the work in person and part remote), with the purpose of avoiding greater losses for workers and other actors involved. In this sense, the work in question aims to deal with a case study in two administrative sectors of the State University of Paraíba (UEPB), which investigates the numerous elements identified during academic research, such as its positive and negative points; and also possible contributions aimed at necessary adjustments for the better functioning of the institution, whose general objective is to evaluate the impacts of the adoption of hybrid work by technicians and bosses with specific objectives: to analyze the development of administrative activities of CEDUC and CCSA, from the perspective of hybrid work; and to conduct a survey with administrative technicians from CEDUC and CCSA, exploring various objective and subjective elements inherent to the administrative activities developed, from the perspective of hybrid work, through research, using a specific

¹ Possui graduação em Gestão Pública - Tecnólogo pela Universidade Estadual da Paraíba (2020).

questionnaire. In addition, about the methodological procedures present in the study, there are facilitating instruments that guide the course of the research, such as the Google Forms online questionnaire, with open and closed questions, for the technical-administrative servers of the researched sectors, as well as an interview with their managers, with open, direct, and objective questions.

Keywords: hybrid work; UEPB; internal regulation.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem como pilares fundamentais os instrumentos jurídicos capazes de primar pela efetividade dos resultados, exigindo cada vez mais eficiência na sua oferta aos cidadãos, os quais são responsáveis pelo custeio orçamentário e financeiro, através dos impostos. Vale salientar que, ao longo do tempo, as organizações públicas passaram por inúmeras transformações frente às modernizações impostas pelos recursos tecnológicos, visando a uma maior eficiência na entrega de produtos e serviços a toda a população.

Dessa maneira, no processo de modernização das organizações públicas, faz-se necessária a adesão às tecnologias de informação e de comunicação com a estruturação dos seus portais e sistemas, a fim de melhorar a prestação de serviços aos cidadãos, através da disponibilização de ferramentas com vista a facilitar o acesso de tais atores sociais aos serviços públicos, contribuindo assim com a eficiência dos órgãos e entidades governamentais.

Nesse sentido, cabe lembrar que a oferta dos diversos serviços públicos por meio dos canais eletrônicos desencadeou, de forma mais acentuada, nos últimos três anos, com o surgimento do período excepcional da pandemia do novo coronavírus (SARS CoV-2), o qual foi extremamente contagioso e provocou alto índices de mortalidade em todo o mundo. Em grande parte das organizações públicas e privadas, passaram a desenvolver suas tarefas no formato remoto, isto é, os colaboradores puderam exercer suas atividades administrativas nos seus ambientes domésticos.

Dessa forma, o presente trabalho acadêmico visa realizar uma pesquisa sobre os benefícios e os possíveis problemas ocasionados em razão da implantação do trabalho híbrido para os servidores públicos técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, particularmente, os servidores lotados no Centro de Educação (CEDUC) e no Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), ambos localizados no Campus I, na cidade de Campina Grande – Paraíba, aderindo-se com mais força a partir do período de emergência em saúde pública supracitado, no início de 2020. Porém, sua regulamentação interna só ocorreu no ano de 2022.

Assim, é importante registrar que se buscaram, em vários sites de pesquisa acadêmica, bibliografias que abordassem assuntos referentes ao trabalho híbrido dentro e fora do país, mas não foi encontrado muito material. Por conseguinte, foi possível auferir alguns trabalhos que trazem dados sobre o teletrabalho de forma mais ampla. Nesse propósito, o presente trabalho justifica-se pela busca de ampliar as informações acerca dos pontos fortes e dos possíveis pontos fracos avaliados nos setores, motivado pela regulamentação do trabalho híbrido no ambiente interno da UEPB, em especial, nos dois setores supracitados.

Considerando os pontos elencados, há o interesse em desenvolver essa proposta de intervenção com base na seguinte problemática e questão norteadora: qual a relevância da modernização da gestão pública a partir da implantação do trabalho híbrido no âmbito da Universidade Estadual da Paraíba com o estudo de caso no Centro de Educação e no Centro de Ciências Sociais Aplicadas?

Diante do objeto proposto e da questão norteadora, a presente pesquisa tem como objetivo geral avaliar os impactos da adoção do trabalho híbrido dos técnicos e chefes,

ênfatizando o Centro de Educação – CEDUC e o Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA. Como objetivos específicos, temos: analisar o desenvolvimento das atividades administrativas do CEDUC e do CCSA na perspectiva do trabalho híbrido; elaborar uma pesquisa com técnicos administrativos do CEDUC e do CCSA, explorando diversos elementos objetivos e subjetivos inerentes às atividades administrativas desenvolvidas na perspectiva do trabalho híbrido, mediante pesquisa, utilizando questionário próprio.

Por isso, em face de uma situação tão grave e excepcional, as instituições tiveram de suspender suas atividades presenciais de forma abrupta. Mas, naquele momento, tudo era bastante novo. Então, as organizações, privadas ou públicas, foram obrigadas a desenvolver planos alternativos com vista à execução de suas atividades laborais para não causar problemas ainda maiores, visando a medidas preventivas contra o desemprego de pais de família. Desse modo, com tal situação, o período exigiu ainda que as organizações desenvolvessem alternativas de trabalho com vista a minimizar os efeitos sociais e psicológicos ainda desastrosos, com a implementação de modelos facilitadores de trabalho, a exemplo do remoto – ou chamado de *home office* – e o híbrido, a junção do formato presencial e o remoto.

Frente a tal problemática, a UEPB foi uma dessas organizações públicas que adotaram inicialmente o trabalho remoto e, gradativamente, o regime híbrido através de atos administrativos, como portarias. Todavia, mediante estudos feitos em 2022, finalmente, esse regime foi regulamentado via Conselho Superior (CONSUNI) por resolução específica, como se verá adiante.

Embora existam poucos estudos referentes ao trabalho híbrido, o propósito do estudo em tela é intensificar esforços em busca de meios suficientes para fundamentar tal pesquisa, com a coleta de dados em meio ao público-alvo, utilizando uma metodologia de questionário on-line e semiestruturado, proposto com o intuito de trazer contribuições para o trabalho acadêmico em tese. Além disso, com vista a complementar o trabalho, serão coletadas informações também dos diretores dos setores envolvidos na pesquisa, por meio de uma entrevista, com o intuito de trazer a visão dos gestores acerca do regime em tela.

2 O UNIVERSO DO TRABALHO HÍBRIDO

Este capítulo traz o contexto histórico sobre o teletrabalho, bem como discerne acerca da regulamentação do trabalho híbrido na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), analisando os impactos positivos e negativos para os servidores que optaram pelo regime, assim também os avanços pós-implantação para a instituição e para o corpo técnico.

2.1 Contexto histórico e as nuances do teletrabalho

A administração pública, ao longo do tempo, passou por diversas mudanças significativas, implicando vários modelos, entre os quais estão o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, o qual ensejou a nova administração pública (NAP). Nesse sentido, várias pesquisas trazem, em suas análises bibliográficas, os principais modelos supracitados presentes na administração pública. Assim, como descreve o autor em seu trabalho acadêmico sobre os momentos históricos, Alves (2020, p. 24) ressalta:

[...] são três os modelos de administração preponderante no Brasil, o patrimonialismo, o qual vigorou entre o Brasil Colônia e a República Velha (1500- 1930); seguido da burocracia, instalada por Getúlio Vargas na década de 1930; e da administração gerencial, iniciada nos anos de 1990.

Em vista disso, o estado brasileiro necessitava de um impulsionamento na gestão pública com o intuito de trazer avanços preponderantes para os atores sociais envolvidos, direta ou

indiretamente, ou seja, de forma tripartite, como os colaboradores, as organizações públicas e a sociedade, cujo modelo é o gerencial. Segundo afirma Alves (2020), o nosso país passou por uma grande reforma a partir da década de 90, mais precisamente na segunda metade, inaugurando tal modelo no âmbito da gestão pública com vista a tornar a administração cada vez mais eficiente nos serviços prestados à população. Além do mais, de acordo com Menezes, Suculoski e Maia (2022), com o advento da reforma estatal ocorrida no meado dos anos de 1990, vieram diversas mudanças na estrutura organizacional da administração pública, as quais podem ser elencadas como a redução da máquina estatal, a desburocratização de processos, a implantação de modelos administrativos com foco na inovação, na eficiência, no empreendedorismo, na modernização dos serviços, através da utilização de ferramentas de tecnologia de informação e de comunicação (TICs), entre outros elementos, como a flexibilização do trabalho por meio do teletrabalho, existente há bastante tempo (Menezes; Suculoski; Maia, 2022).

A respeito disso, pode-se ressaltar que, neste período, acrescentou-se na Constituição Federal de 1988 o princípio da eficiência, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998). Ainda sobre tal princípio, Brito e Silva (2020) realçam que esse dispositivo normativo compreende as melhorias dos serviços públicos daqueles que buscam apoio estatal, mediante a presteza e a qualidade dos agentes com o fulcro de cumprir o seu papel primordial na sociedade. Em vista disso, percebe-se, de forma concreta, que os atores sociais necessitam do envolvimento do Estado para minimizar os efeitos provocados pelas inúmeras desigualdades existentes no país.

De acordo com Brizante (2021), o teletrabalho é uma modalidade de trabalho fora da estrutura física da organização, isto é, em qualquer local fora dela, principalmente na residência do colaborador, com a utilização de ferramentas tecnológicas de informação e de comunicação (TICs) de forma constante; e o *home office* é a execução de atividades de forma remota em seu ambiente domiciliar, eventualmente sem o uso obrigatório das TICs, compreendendo-se a sua efetivação sobretudo naqueles períodos de emergências de saúde ou em outras situações excepcionais. Em meio a tal análise, é importante registrar, independentemente das nomenclaturas que impliquem o trabalho remoto, o uso da tecnologia é imprescindível para o êxito das atividades de uma organização, seja ela privada ou pública. Oliveira e Pantoja (2020) elencam os três níveis de abrangência do teletrabalho: o individual, o organizacional e o social, com suas vantagens e desvantagens.

Resumidamente, os autores reforçam as vantagens, as quais se destacam pela flexibilidade do trabalho, maior produtividade, redução dos custos com deslocamento, economia de recursos financeiros e materiais, entre outras. Quanto às desvantagens, podem ser citadas isolamento social, falta de contato direto com colegas e gestores, maior custo com equipamento, rede de internet com velocidade suficiente e energia, conflito entre as tarefas do trabalho, o doméstico, entre outras. Desse modo, diante do que os autores expuseram, é possível implantar tal modalidade de trabalho numa organização, desde seja feito por meio de um planejamento bem elaborado, tendo em vista que tais pressupostos podem trazer mudanças significativas no tocante à cultura e à estrutura organizacional.

Como citam Brito e Silva (2020), inúmeros organizações públicas adotaram o trabalho remoto em decorrência da pandemia. É o caso do Tribunal de Contas da União (TCU) e de diversos órgãos dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo dos entes federados.

Nesse contexto, pode-se afirmar que uma dessas instituições que aderiram ao teletrabalho, embora tenha sido de modo impositivo, serviu de experiência para implantações posteriores, como é o caso da UEPB. Dessa forma, em que pese o crescimento abrupto de uso em um momento tão complexo, o teletrabalho existe há bastante tempo, iniciando-se no século XIX, nos Estados Unidos, precisamente em meados dos anos de 1850; enquanto no Brasil, a partir de 1997, em evento específico com vista a discutir e refletir sobre tal temática (Oliveira;

Pantoja, 2020). Nesse prisma acerca da adoção do teletrabalho, este já é um meio bastante utilizado por algumas organizações há várias décadas. Contudo, na administração pública, a utilização desse formato de trabalho é mais recente, precisamente nos anos 2000. Um exemplo disso foi a implantação, em 2012, pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), pois isso é verificado também por outros órgãos estatais, sobretudo aqueles pertencentes ao Poder Judiciário (Lopes; Brunarti, 2022). Esses autores pesquisaram a relevância do teletrabalho em uma instituição de ensino superior federal, analisando os aspectos relacionados ao trabalho remoto evidenciado no período de isolamento social, provocado pela pandemia da COVID-19.

Diante do contexto apresentado, conforme dados trazidos pela CNN Brasil (2022), grande parte das empresas ainda prefere adotar o modelo de trabalho híbrido, assim também cresceu o interesse dos colaboradores por tal formato, haja vista permitir maior produtividade e ampliação dos postos de trabalho. No entanto, o trabalho híbrido, segundo a notícia, trouxe também enormes desafios para os colaboradores e para a empresa, a exemplo disso, a dificuldade de se relacionar com os gestores e colegas de trabalho dentro da organização, como também, no ambiente familiar, o problema em separar as atividades domiciliares e aquelas proveniente do trabalho. Destaca-se que tal reflexão se intensificou a partir do período excepcional da pandemia da COVID-19.

2.2 A UEPB e o trabalho híbrido

Após apresentar os principais elementos e antes de aprofundar as discussões no referido estudo, é importante apresentar resumidamente a UEPB, uma vez que ela está presente fisicamente em vários locais do Estado da Paraíba, a saber: Campina Grande, Lagoa Seca, João Pessoa, Monteiro, Araruna, Guarabira, Patos, Catolé do Rocha, bem como em Sousa como extensão do Campus de Catolé do Rocha, resultando em 8 *campi* instalados nos respectivos municípios, sem falar, pois, nos polos da Educação a Distância - EAD, que abrange várias cidades. Portanto, a instituição de ensino superior em tela está organizada em *campi*, ou seja, cada município supracitado equivale à presença de um campus da UEPB.

Nessa esteira, a Universidade Estadual da Paraíba consiste numa instituição com fins educacionais que traz relevantes serviços para a sociedade do nosso estado. Assim, ressalta-se que a UEPB é uma instituição de ensino superior com o objetivo de difundir o conhecimento através do ensino, da pesquisa, da extensão, da internacionalização e da cultura, fazendo parte da estrutura da administração indireta do estado, como autarquia, tendo sido criada pela Lei Estadual nº 4.977, de 1987 (Paraíba, 1987), integrando-se ao Poder Executivo estadual, bem como é regida pelo seu estatuto interno, atualizado através da Portaria - GR nº 0441, de 2017 (UEPB, 2017). Além do mais, devido à expansão universitária, o governo estadual percebeu a necessidade de uma universidade ainda mais desenvolvida, moderna e forte. Portanto, a propósito disso, a partir do ano de 2004, o gestor estadual a época concedeu autonomia orçamentária, por meio da Lei Estadual nº 7.643, do ano supracitado (Paraíba, 2004).

Recentemente, em 2023, mediante reforma administrativa, com a publicação da Medida Provisória nº 314, de 13 de janeiro de 2023 (Paraíba, 2023), e, conseqüentemente convertida na Lei nº 12.615, de 25 de abril de 2023 (Paraíba, 2023), do Poder Executivo Estadual e aprovada pela Assembleia Legislativa, entre várias alterações, foi criada a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Inovação e Ensino Superior (SECTIES), alterando o organograma administrativo estadual. Então, com tal mudança, a UEPB deixou de ser vinculada à Secretaria de Estado da Educação (SEE) e migrou para o órgão recém-criado, a SECTIES.

Nesse prisma, a propósito do estudo de caso enfatizado no decorrer desta pesquisa, pode-se levar em consideração que o ponto de partida que culminou na regulamentação do regime híbrido de trabalho no âmbito da UEPB foi, a partir de 2020, com a obrigatoriedade do trabalho remoto devido às limitações de realizar suas atividades de forma presencial em

decorrência da infecção pelo novo coronavírus e, conseqüentemente, com o fim das restrições impulsionadas por tal momento, esse assunto começaria ser discutido com setores e atores envolvidos e, posteriormente, ser pautado no momento e no local adequado, a fim de suplantarem de forma permanente dentro da instituição em tela.

Nesse contexto, em vista disso, com base na decretação pelo governo do estado da emergência em saúde pública, motivado por tal excepcionalidade, a UEPB publicou seus primeiros atos administrativos com o objetivo de minimizar os danos aos serviços internos, mediante portarias emitidas pela administração central da IES. Um dos primeiros atos da reitoria foi a Portaria GR nº 0015, de 2020, a qual dispõe sobre a redução de carga horária do trabalho presencial para os servidores e facultava a execução das atividades de maneira remota (UEPB, 2020). Não obstante, a referida instituição de ensino superior, diante da velocidade dos normativos externos causados por tal momento, atualizou a norma interna, suspendendo suas atividades administrativas a partir de 24 de março de 2020, por meio da Portaria GR nº 0017, de 2020, cuja norma, a princípio, autoriza o trabalho remoto total dos seus serviços por tempo determinado (UEPB, 2020). Tal medida reforça-se com a suspensão das atividades letivas, com a publicação da Portaria GR nº 0014, de 2020, enfatizando que tal decisão foi provisória naquele momento (UEPB, 2020). Outrossim, entre inúmeros atos administrativos publicados naquele período excepcional, a Reitoria atualizou seu normativo, ensejando a possibilidade de realização do trabalho remoto por tempo indeterminado até a redução dos problemas, já que tal ação se concretizou através da Portaria GR nº 0244, de 2020 (UEPB, 2020). Além disso, devido ao enorme fluxo e à dinamicidade dos atos institucionais provocados pelo período pandêmico, fora aqueles já mencionados no presente trabalho, a UEPB teve de alterar seus normativos internos com certa frequência, como portarias, resoluções e instruções normativas, produzindo inúmeros efeitos tanto na esfera administrativa quanto na estritamente acadêmica, com a finalidade de trazer maior eficiência a suas ações.

Nesse sentido, a partir do ano de 2021, com o advento da nova gestão no âmbito da Reitoria, deu-se o pontapé inicial para regulamentar o trabalho híbrido para os servidores técnico-administrativos no âmbito da referida instituição de ensino superior, visando ao período pós-pandêmico da COVID-19. Isso ocorreu com a criação de uma comissão específica a fim de coletar dados para fundamentar uma possível regulamentação. Desse modo, esse ato se constituiu inicialmente mediante Portaria GR nº 003, de 2021 (UEPB, 2021). De modo que tal medida implicou inicialmente a realização de um planejamento estratégico e estudo técnico junto aos setores e atores para, posteriormente, tornar numa ação concreta, com vista à implantação do regime de trabalho no ano subsequente, via Conselho Universitário (CONSUNI), face a muitas discussões em vários setores intrainstitucionais. Nesse ângulo, com a volta gradativa das atividades acadêmicas e administrativas de modo presencial, em função da redução do contágio do coronavírus, mediante a imunização e o uso de outras medidas preventivas, bem como devido às experiências adquiridas do teletrabalho em tal momento excepcional, mesmo de forma impositiva e, muitas vezes, improvisada, a UEPB tomou a iniciativa de implantar o trabalho híbrido por meio de resolução própria, ou seja, parte das atividades seriam executadas remotamente e outra presencialmente, no local da instituição.

Essa ação se deu através de resolução apreciada por Colegiado da instituição supracitada, representado pelo Conselho Universitário – CONSUNI, órgão responsável em deliberar e discutir sobre as políticas institucionais e gerais inerentes às ações internas no âmbito da instituição em tela. Desse modo, o normativo que regulamenta tal medida é a Resolução do CONSUNI nº 020, de 2022.

Ademais, o referido formato é um ato discricionário tanto do servidor quanto da instituição, facultando sua adesão. Com isso, a resolução traz, em seus artigos, critérios objetivos para aderir ao referido modelo de trabalho, não bastando somente o mero desejo do colaborador (UEPB, 2022). Outrossim, essa decisão, além de referenciar a alteração na

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, com a Lei nº 13.467, de 2017 (Brasil, 2017), toma como base o Decreto Estadual nº 41.700, de 06 de outubro de 2021, o qual normatiza o teletrabalho na administração no âmbito do Governo do Estado da Paraíba, trazendo também critérios e orientações para adotar tal modelo nas repartições estaduais (Paraíba, 2021). Posto isso, é importante destacar que os normativos supracitados provêm de experiências bem-sucedidas de trabalhos executados remotamente em meio a um momento tão nebuloso e incerto, imposto pela pandemia do novo coronavírus, implicando impactos positivos, como maior produtividade e redução de custos tanto para o colaborador quanto para a instituição pública. Além de tudo, é importante salientar que a tecnologia facilitou o desempenho das atividades laborais. Em face desse contexto, a UEPB coincidiu com o período emergente de saúde, aderindo ao Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP.

O SUAP foi implantado pela UEPB a partir de janeiro de 2021, sistema já utilizado por outras instituições públicas, a exemplo do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN),² sendo um sistema integrado com diversos módulos administrativos e acadêmicos com vista a facilitar o manejo dos procedimentos administrativos e resultar numa maior eficiência na gestão. Dessa forma, devido à obsolescência dos seus sistemas, a UEPB aderiu ao SUAP sem custo financeiro, ensejando inicialmente o uso dos documentos e processos eletrônicos, eliminando gradativamente os processos físicos.

Nessa esteira, a resolução que implantou o trabalho híbrido no âmbito interno da instituição traz, por sua vez, uma série de diretrizes e critérios importantes para aderir a tal modelo (UEPB, 2022), na qual aponta que as atividades presenciais são preponderantes, já que a UEPB não contrata servidor para suprir demanda de setor que optou pelo formato híbrido, bem como, conforme descreve no Anexo I da norma supracitada, nem todas as funções são incluídas, notadamente, devido a suas especificidades, a exemplo dos motoristas (UEPB, 2022). Outro ponto a se destacar são as divisões em horas e em dias para a realização das atividades de forma online, mencionadas no artigo 4º, isto é, a execução das tarefas administrativas será de 5 horas presenciais e 3 horas remotas, sendo 3 dias de forma presencial e 2 dias remotamente (UEPB, 2022).

Nesse prisma, no que tange ao Decreto Estadual nº 41.700, de 2021, estende-se a possibilidade de teletrabalho nos órgãos e entidades da administração pública do Poder Executivo do Estado, de forma parcial, ou seja, em formato híbrido, consistindo em parte do trabalho presencial e parte remota, bem como em forma integral, isto é, com a realização das atividades laborais totalmente remota. Além disso, a sua adesão depende de processo seletivo mediante edital (Paraíba, 2021). Observa-se, no regulamento supracitado, apesar de ter se baseado no referido decreto para instituir o atual regime de teletrabalho, a UEPB deixou a adesão a cargo do servidor e da possibilidade de cada setor, como também a disponibilidade tão somente do formato híbrido devido à necessidade do funcionamento imprescindível de forma presencial de grande parte dos seus setores com vista ao desempenho dos serviços prestados pela UEPB.

No tocante ao trabalho híbrido na IES, a norma interna elenca requisitos para a efetivação do modelo em tela tanto pelo servidor quanto pela chefia, a exemplo do plano de trabalho, do termo de adesão e do termo de responsabilidade em saúde e segurança do trabalho constante nos seus anexos (UEPB, 2022). Destaca-se que a implantação de tal modelo no âmbito da UEPB em discussão cumpre um papel relevante para os atores envolvidos, preocupando-se com a saúde física e mental do colaborador, quando inclui documento próprio como elemento essencial para se concretizar, de fato, tal modelo. Logo, a resolução também prevê alguns grupos que são contemplados em um dos artigos, como os servidores com

² SUAP: O que é este sistema? O que isto significou?

deficiência, gestantes, lactantes, mães e pais com filhos menores e em idade escolar, assim também aqueles que estão em situação de pré-aposentadoria.

Por outro lado, o presente estudo traz uma entrevista com as observações trazidas pelos diretores dos setores estudados sobre o trabalho híbrido.

3 METODOLOGIA

No que diz respeito ao estudo em tela, apresentam-se algumas análises metodológicas fundamentadas em alguns teóricos, resultando ainda mais no enriquecimento da pesquisa. Conforme Cervo e Pervian (2002), a ciência, apesar de haver elementos científicos há séculos, se expande como um estudo científico certamente, a partir da modernidade, já que esse tipo de estudo está sempre se evidenciando por meio de características próprias, além do conhecimento empírico com suas causas e leis. Dessa forma, ainda segundo os autores, a ciência é um processo em construção em razão de sua alta dinamicidade, buscando por resultados sempre verdadeiros, seguros, embora estes necessitem de constantes avaliações e reavaliações. Por isso, apesar de a ciência existir uma diversidade nos seus métodos, isso não significa um processo acabado, definitivo, imutável, rígido, pois tal tipo de estudo está em continuidade. Além do mais, a pesquisa, como afirmam os autores, é a “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade como uma atitude e uma prática teórica de constante busca, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (Silva; Menezes, 2005, p. 19-20). Outrossim, a ciência se caracteriza mediante elementos próprios, distinguindo-se dos demais conhecimentos, não menos importantes para os indivíduos, como o senso comum, o religioso, o filosófico, entre outros, possuindo um conjunto de procedimentos técnicos e lógicos (Severino, 2017). Desse modo, o que se entende é que o conhecimento científico desencadeou, a partir da modernidade, um leque de possibilidades de métodos aplicáveis com vista a contribuir para o desenvolvimento de diversos instrumentos capazes de trazer resultados eficazes, a curto, a médio e a longo prazo para os indivíduos. Portanto, como define Severino (2017, p. 82), “a ciência é simultaneamente um saber teórico (explica o real) e um poder prático (maneja o real pela técnica)”.

Nesse contexto, a presente pesquisa compreende um estudo de caso a respeito do trabalho híbrido na Universidade Estadual da Paraíba com os servidores técnico-administrativos que optaram por tal modelo. Esse estudo foi executado por quase um mês, através de um questionário semiestruturado on-line, com questões abertas e fechadas, com múltiplas escolhas, utilizando a ferramenta do Google Forms, com links compartilhados via grupos do Whatsapp e e-mails individuais. Segundo Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa implica a utilização de procedimentos formais para ensinar a busca da verdade por meio de métodos científicos.

No que concerne ao quantitativo de perguntas, foram desenvolvidas 20, subdivididas em quatro seções, sendo que a primeira se reservou ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, como elemento imprescindível para o preenchimento da pesquisa em tela; as seções subsequentes ressaltam dados pessoais, profissionais e acadêmicos; por fim, as informações relativas à pesquisa.

Dando início ao estudo, nos dados pessoais, foram coletadas informações como gênero e faixa etária do público-alvo, estabelecendo-se quatro divisões, a saber: de 18 a 29 anos, de 30 a 45 anos, de 46 a 59 anos e a partir de 60 anos. Quanto aos dados profissionais e acadêmicos dos pesquisados, tentou-se coletar elementos como nível de escolaridade, carga horária de trabalho, função administrativa que exerce no setor.

Por outro lado, é importante delinear características da pesquisa imprescindíveis presentes no estudo em tela. Quanto ao seu objetivo, ela se apresenta de forma descritiva, em razão da análise de variáveis de um público-alvo delimitado em setores específicos da instituição de ensino superior em questão, utilizando o questionário como forma de levantamento de dados por meio da ferramenta on-line do Google Forms.

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa em discussão explora tanto o modelo qualitativo como o quantitativo, ou seja, mesclando as análises quali-quantitativas, utilizando métodos gráficos, numéricos e teóricos para embasar ainda mais o estudo. Desse modo, em suma, quanto aos instrumentos de coleta de dados, foi utilizado o questionário on-line do Google Forms, dividindo-se em seções com perguntas abertas e de múltiplas escolhas.

De outro ângulo, a pesquisa em tela visa também analisar a observação dos gestores dos setores estudados, atribuindo-lhes uma entrevista com perguntas diretas, objetivas e abertas, trazendo as contribuições gerais para os servidores e o público atendido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Durante esse período de investigação, houve a adesão de vários técnicos ao formulário, totalizando 19 pessoas, juntando os 12 lotados no CEDUC e os 7 lotados no CCSA, representando assim 64% e 37%, respectivamente, considerando os funcionários efetivos e temporários.

4.1 Análise dos técnicos administrativos

Este capítulo consiste na apresentação dos dados obtidos a partir do instrumento da pesquisa, realizado com o corpo técnico-administrativo lotado nos setores mencionados no decorrer do texto, nos quais, a fim de facilitar a compreensão do estudo, as informações foram organizadas por meio de gráficos, conforme se observa a seguir.

Gráfico 1 - Dados relativos ao gênero

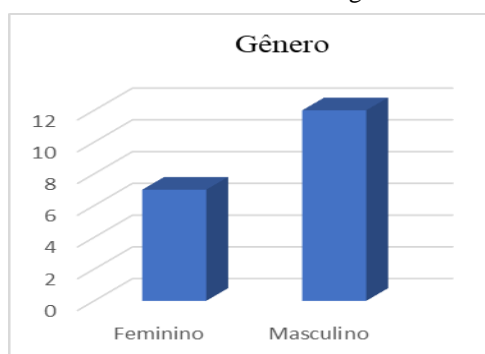
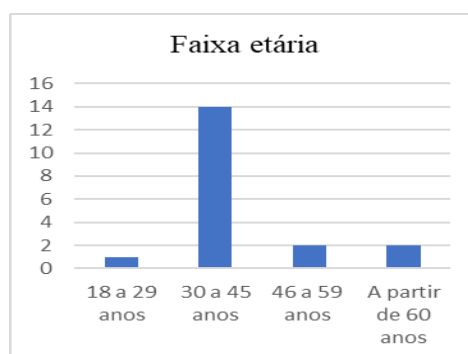


Gráfico 2 - Dados relativos à faixa etária



Fonte: Autoria própria (2023)

Os dados quantificados nos gráficos acima ensejam o compilamento de informações já citadas textualmente, identificando que 12 homens e 7 mulheres responderam ao questionário, ou seja, percentualmente falando, em média, cerca de 63% e 37% foram homens e mulheres, respectivamente. Além disso, no quesito faixa etária, aproximadamente 73% dos respondentes estão no grupo entre 30 e 45 anos, variando os demais grupos etários.

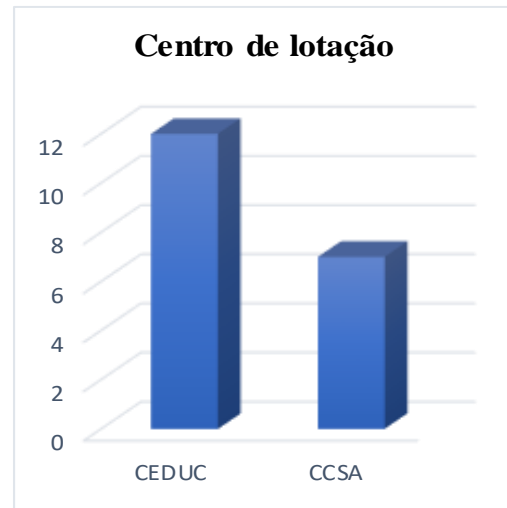
Já os gráficos a seguir apresentam o grau de escolaridade: aproximadamente 70% dos pesquisados têm pós-graduação, seja *lato sensu* ou *stricto sensu*, com mestrado ou doutorado. Por conseguinte, os demais possuem qualificação mínima, como o nível superior.

Com base no Gráfico 3, observou-se que a maior parcela dos respondentes foi de servidores lotados no CEDUC, já que nem todos do público-alvo aderiram à pesquisa, acreditando-se que parte dele ainda não está em tal regime.

Gráfico 3 - Dados relativos ao grau de escolaridade



Gráfico 4 - Dados relativos ao centro de lotação



Fonte: Autoria própria (2023)

No tocante à função, observou-se um quantitativo de servidores exercendo atividades de secretaria de departamento, coordenação de curso ou de centro. Outrossim, verificou-se que todos os pesquisados possuem carga horária de T40 (Trabalho 40 semanais) e estão em turnos diversificados, a exemplo, tarde e noite e/ou manhã e tarde.

Na última seção, encontram-se as perguntas relacionadas ao estudo de caso, com 12 questões abertas e fechadas.

Gráfico 5 - Satisfação no trabalho híbrido



Gráfico 6 - Satisfação dos familiares



Fonte: Autoria própria (2023)

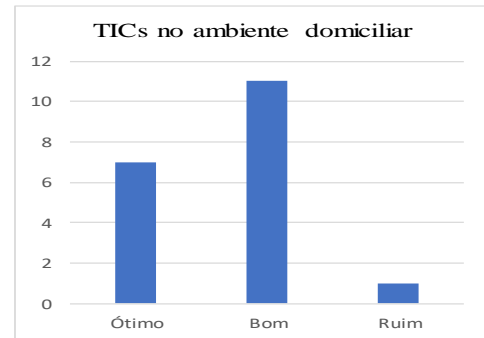
Conforme dados acima, entendeu-se que a maioria dos respondentes teve boa satisfação tanto na execução eficaz no seu domicílio quanto na aceitação dos familiares inerente à realização do trabalho híbrido, considerando os marcadores apresentados no questionário "Totalmente satisfeito e Muito satisfeito".

Os gráficos 7 e 8 compreendem respectivamente o desempenho funcional e o acesso de ferramentas tecnológicas do teletrabalho no domicílio para os atores estudados, presentes nos itens 4.4 e 4.5, respectivamente.

Gráfico 7 - Desempenho no trabalho domiciliar



Gráfico 8 - Acesso às TICs no trabalho

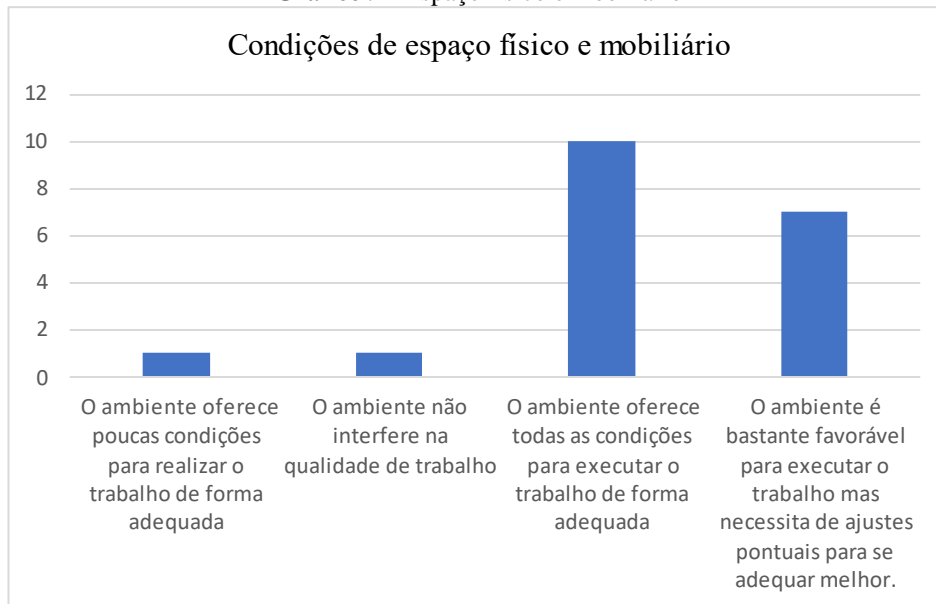


Fonte: Autoria própria (2023)

Considerando o desempenho funcional no ambiente doméstico, avaliou-se que as escalas de satisfação a respeito da carga horária remota obtiveram desempenhos satisfatórios, como mostram os gráficos. Por outro lado, buscou-se, entre os marcadores “Bom e Ótimo”, elevados níveis de aceitação pelos respondentes, sendo que 11 marcaram “Bom” e 7, “Ótimo”.

O gráfico, a seguir, explora o espaço físico e o mobiliário, já sintetizados no item anterior. Nesse dados avaliaram-se as condições mínimas nos domicílios para executar as atividades laborais de forma adequada.

Gráfico 9 - Espaço físico e mobiliário



Fonte: Autoria própria (2023)

Observou-se que, embora a maioria estivesse satisfeita com as condições no ambiente doméstico, um dos 19 pesquisados marcou: “O ambiente oferece poucas condições para realizar o trabalho de forma adequada”. O Gráfico 10, a seguir, trata dos custos com deslocamento para o trabalho ou vice-versa.

Gráfico 10 - Uso de combustível pelos colaboradores

Fonte: A autoria própria (2023)

Considerando os números coletados, bem como considerando as premissas “Melhorou totalmente, Melhorou bastante e Não influenciou”, dos 19 indivíduos que responderam ao formulário, 13 enumeram satisfatoriamente a redução de custos com transporte para ir ao trabalho a partir da implantação do trabalho híbrido no âmbito da UEPB.

No que tange à pergunta 4.10, a qual exige dos pesquisados uma resposta subjetiva, isto é, pede a opinião do público-alvo pesquisado sobre a melhoria do trabalho híbrido, os respondentes p2, p4 e p11 suscitam a necessidade de ajustes no Sistema Unificado da Administração Pública – SUAP, ferramenta de gestão utilizada atualmente pela UEPB, conforme relatos abaixo:

p4: Melhoria de algumas ferramentas, como o sistema SUAP, por exemplo.

p2: Meu desempenho aumentou. Avalio que os setores ficaram mais conectados uns com os outros, o que facilitou o trabalho e melhorou o desempenho.

p11: Muito eficiente e mais célere.

Conforme um dos pesquisados, o SUAP tem sido uma ferramenta aliada na execução do trabalho híbrido, embora necessite de adequações.

Portanto, conforme apresentado no estudo, em linhas gerais, identificou-se que o trabalho híbrido foi bem avaliado por todos os respondentes, visando à maior eficiência nas atividades para o trabalhador e para a UEPB.

4.2 Análises dos resultados e discussões com os diretores

Após a finalização da coleta de dados dos técnicos administrativos nos setores alvos do referido estudo, focou-se, a partir desse momento, nos diretores dos setores estudados. A fim de identificar as suas percepções enquanto gestores, por meio de uma entrevista, foram considerados alguns aspectos importantes para o desenvolvimento da pesquisa, a exemplo das avaliações gerais, os pontos positivos e negativos e sugestões que impliquem melhorias que mereçam ser evidenciadas, tanto para os técnicos quanto para o público atendido pelos serviços prestados, com o propósito de futuras adequações. Tais atores sociais identificam-se pelos códigos D1 e D2, preservando suas identidades.

4.2.1 Observações dos diretores

Para D1, do ponto de vista geral, o trabalho híbrido tem sido viável e trouxe inúmeros benefícios para os técnicos, acima de tudo na qualidade de vida, porém, na concepção do

entrevistado, houve uma baixa na eficiência dos resultados, já que, no trabalho no formato presencial, os procedimentos fluíam com mais eficácia.

Em relação aos pontos positivos, para os servidores, o regime supracitado lhes facultou a adesão, trazendo assim maior liberdade e evidenciando melhor qualidade de vida para tais atores. Para os usuários, ele enfatizou a melhoria no atendimento remoto no tocante ao tempo-resposta da demanda, bem como o registro das informações, seja via e-mail, seja através do SUAP, propiciando maior transparência na execução dos procedimentos administrativos, podendo servir como fonte de pesquisa e para possíveis recursos que possam ocorrer no decorrer do tempo. Em referência aos pontos negativos, para os técnicos, é a divisão do trabalho híbrido em dias para uns setores e em horários para outros, gerando uma dicotomia entre os próprios servidores. De outro modo, para o público atendido, ele analisou que houve uma redução na eficiência e na produção dos serviços prestados, dado que, no regime presencial, havia maior qualidade na prestação dos serviços ao usuário.

Em que pesem as sugestões, D1 afirma que é necessário realizar um mapeamento individual dos setores onde há servidores em regime híbrido, analisando os aspectos da produtividade e da qualidade de vida, tendo em vista que cada setor tem suas particularidades; reavaliar a distinção do regime híbrido em horários e do regime em dias, podendo gerar problemas diversos; e avaliar a implantação de um possível rearranjo na estrutura administrativa da universidade, corrigindo lacunas existentes em vários setores, possibilitando para aqueles técnicos que não puderam entrar no regime híbrido, visto que existem setores que não estão no referido regime pela carência de servidor, impedindo assim a implantação de tal formato irrestritamente.

Por outro prisma, D2 conseguiu elencar os diversos pontos da entrevista de maneira bastante sucinta, assim sendo, ele ressalta que o trabalho híbrido veio para ficar, principalmente após o período pandêmico da COVID-19, salientando que as tecnologias são grandes aliadas na execução das atividades remotas. Contudo, a única ressalva foi que, para se realizar um trabalho eficiente e produtivo, é necessário dispor de uma internet cada vez melhor para executar o trabalho de modo eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido trabalho visou trazer algumas reflexões sobre o regime implantado pela UEPB em 2022, por normativo, já debatido no presente texto, baseando-se em experiências trazidas a partir do período pandêmico e por outras instituições, antes mesmo da situação emergencial.

Para os técnicos e diretores estudados, avaliaram-se mais pontos positivos do que negativos, visto que grande parte do público-alvo classificou o regime híbrido, nos diversos elementos exigidos dentro do formulário on-line, como uma ação bem-sucedida, considerando os inúmeros marcadores perguntados, como adequação dos espaços físicos e mobiliário, disponibilidade de equipamentos e ferramentas tecnológicas e desempenho das atividades de trabalho no ambiente doméstico, bem como a colaboração dos familiares para tais atores sociais.

Nesse sentido, apesar de nem todos os servidores ainda não terem aderido ao trabalho híbrido na UEPB, para aqueles participantes do estudo em tela, verificaram-se alguns pontos fortes de tal regime de trabalho, como melhor qualidade de vida, maior transparência dos atos administrativos, menor custo com transporte para se deslocar para o setor de trabalho ou vice-versa.

Além disso, percebeu-se, no ponto de vista dos diretores, padronizar melhor o modelo híbrido no sentido de analisar a distinção entre o formato de horas e dias, adotado atualmente pela instituição.

Portanto, cabe sublimar que, apesar da conclusão da execução dos levantamentos de dados feitos no instrumento de coletas definido na metodologia e, por conseguinte, reproduzido dentro de um enredo textual, analisamos o antes e o depois para chegar ao término da pesquisa, já que esta não pode considerar como um trabalho acabado, pois pode servir de base para disseminar ainda mais os estudos futuros com o objetivo de contribuir com o avanço dos regimes de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alisson Cardoso. **Teletrabalho na Administração Pública**: estudo de caso na Controladoria Geral da União. 2020. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38637>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, Distrito Federal, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 14 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília: DF, 2011. **Diário Oficial da União**, 16 de dezembro de 2011, p. 3. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 06 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, 2017. **Diário Oficial da União**, 14 de julho de 2017, p. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 09 jun. 2023

BRIZANTE, José Nilton Fuzaro. **Teletrabalho no serviço público**: estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/14930>. Acesso em: 12 jun. 2023.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia X**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GIACOMELLO, Liesge Beatriz Alves; GIONGO, Carmem Regina; RIBEIRO, Bruno Chapadeiro; PEREZ, Karine Vanessa. Teletrabalho na pandemia de COVID-19: impactos na saúde mental de trabalhadores. **Trabalho (En)Cena**, [S. l.], v. 7, p. e022029, 2022. DOI: 10.20873/2526-1487e022029. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/14708>. Acesso em: 5 set. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 1992.

MENEZES, G. L. de; SOCOLOSKI, A. L. M.; MAIA, M. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso em uma instituição pública de ensino no Brasil. **REVES - Revista Relações Sociais**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 14747–01e, 2022. DOI: 10.18540/revesv15iss4pp14747-01e. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/14747>. Acesso em: 5 set. 2023.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538>. Acesso em: 5 set. 2023.

PARAÍBA. Decreto Estadual nº 41.700, de 06 de outubro de 2021. Institui o Programa de Teletrabalho Permanente nos órgãos e entidades integrantes da Administração Direta e Indireta, no âmbito do Poder Executivo do Estado da Paraíba. **Diário Oficial do Estado**, 07 de outubro de 2021. Paraíba: Diário Oficial do Estado nº 17.469, 2021. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2021/outubro/diario-oficial-07-10-2021.pdf/view>. Acesso em: 13 jun. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 4.977**, de 11 de outubro de 1987. Cria a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), e dá outras providências. João Pessoa, Assembleia Legislativa, 1987. Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br>. Acesso em: 06 jun. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 7.643**, de 06 de agosto de 2004. Dispõe sobre a autonomia da Universidade Estadual da Paraíba e dá outras providências. João Pessoa: Assembleia Legislativa, 2004. Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br/>. Acesso em: 06 jun. 2023.

PARAÍBA. Lei nº 12.615, de 25 de abril de 2023. Cria a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Inovação e Ensino Superior (SECTIES) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Sustentabilidade (SEMAS); altera a Lei nº 8.186, de 16 de março de 2007, que estabeleceu a Estrutura Organizacional da Administração Direta do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Paraíba: Assembleia Legislativa do Estado, 2023. **Diário Oficial do Estado**, 26 de Abril de 2023. Diário Oficial do Estado nº 17.847, 2023. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2023/abril/diario-oficial-26-04-2023.pdf/view>. Acesso em: 06 jun. 2023.

PARAÍBA. Medida Provisória nº 314, de 13 de janeiro de 2023. Cria a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Inovação e Ensino Superior (SECTIES) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Sustentabilidade (SEMAS); altera a Lei nº 8.186, de 16 de março de 2007, que estabeleceu a Estrutura Organizacional da Administração Direta do Poder Executivo Estadual; e dá outras providências. Paraíba, 2023. **Diário Oficial do Estado**, 14 de janeiro de 2023. Diário Oficial nº 17.780, 2023. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2023/janeiro/diario-oficial-14-01-2023.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2023.

RAMOS, LOPES, Antônio Luís; GUILHERME, Guilherme Lerch. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da COVID-19. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 26-54, maio 2022. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscarador-primo.html>. Acesso em: 07 jun. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24ª ed. Revista e atualizada. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, Fernanda Cláudia Araújo da; BRITO, Felipe Arruda. O teletrabalho na administração pública e o princípio da eficiência em tempo de pandemia de coronavírus no Brasil. **Revista da Faculdade de Direito**, v. 41, n. 2, p. 149-160, 2023. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+TELETRABALHO+NA+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O+P%C3%9ABLICA+E+O+PRINC%C3%8DPIO+DA+EFICI%C3%8ANCIA+EM+TEMPO+DE+PANDEMIA+DE+CORONAVIRUS+NO+BRASIL&btnG=#d=gs_cit&t=1693829594511&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AdCC4NyJNaM8J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR. Acesso em: 12 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. Portaria do Gabinete da Reitoria nº 0441, 29 de setembro de 2017. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**, 30 de setembro de 2017. Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br/administrativo/atos-administrativos/#1549627826176-a0868183-50fba6dd-ea1b>. Acesso em: 09 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Portaria do Gabinete da Reitoria nº 0015**, 17 de março de 2020. Dispõe sobre atividade dos servidores técnico-administrativos da UEPB, em face à propagação e infecção iminentes do Coronavírus. Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br/administrativo/atos-administrativos/#1577972106363-4006a36d-45d6>. Acesso em: 09 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Portaria do Gabinete da Reitoria nº 0017**, 23 de março de 2020. Dispõe sobre a atividade administrativa presencial da UEPB, em face à propagação e infecção iminentes do Coronavírus (COVID-19). Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br/administrativo/atos-administrativos/#1577972106363-4006a36d-45d6>. Acesso em: 09 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Portaria do Gabinete da Reitoria nº 0014**, 17 de março de 2020. Dispõe sobre a suspensão das atividades letivas na UEPB, em face à propagação e infecção iminentes do Coronavírus. Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br/administrativo/atos-administrativos/#1577972106363-4006a36d-45d6>. Acesso em: 09 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Portaria do Gabinete da Reitoria nº 0244**, 31 de Julho de 2020. Estabelece a continuidade das atividades em regime de trabalho remoto para os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba, enquanto durar o estado de emergência causado pela pandemia da COVID19 e não for recomendável o retorno às atividades presenciais, e dá outras providências. Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br/administrativo/atos-administrativos/#1577972106363-4006a36d-45d6>. Acesso em: 09 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Portaria do Gabinete da Reitoria nº 003**, 29 de janeiro de 2021. Institui Comissão para normatização da jornada de trabalho em modo híbrido no âmbito da UEPB, e dá outras providências. Disponível em:

<https://transparencia.uepb.edu.br/administrativo/atos-administrativos/#1641298134683-ae5e0475-0a7b>. Acesso em: 09 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. Resolução nº 020/2022, 28 de abril de 2022. Regulamenta o trabalho híbrido dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba. Paraíba: Conselho Universitário, 2022. **Diário Oficial do Estado**, 30 de abril de 2022, p. 31. Resenha UEPB SODS 010/2022. Disponível em: <https://transparencia.uepb.edu.br/institucional/conselhos-superiores/resolucoes-consuni/#2022>. Acesso em: 09 jun. 2023.

ZANATTA, Pedro; BROTERO, Mathias. Modelo de trabalho híbrido é usado por 56% das empresas no Brasil, diz estudo. **CNN Brasil**. São Paulo, 13 set. 2022, às 09:00. Atualizado 13 set. 2022 às 13:57. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br>. Acesso em: 19 abr. 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me fez chegar até este momento muito significativo em minha vida, que sempre me dá força e resiliência para superar as dificuldades surgidas ao longo do tempo.

Agradeço à minha família: à minha esposa, Janicleide Oliveira, que sempre me deu forças no decorrer do curso, desde o processo seletivo até a conclusão desta especialização, procurando me compreender nos momentos de dificuldades com que me deparei ao longo da caminhada estudantil; também ao meu querido e amado filho, Vinicius Oliveira, que, apesar da sua pouca idade, sempre me trouxe muitos estímulos enquanto escrevia este trabalho acadêmico. Também aos meus pais, Luzia Oliveira e Arlindo Oliveira, que sempre me direcionaram para o caminho do bem e da honestidade.

Agradeço ainda a toda a banca, pela contribuição dada ao meu trabalho; de modo particular, ao orientador Prof. Geraldo Medeiro Júnior, que deu um suporte imenso para que esta pesquisa fosse produzida.

Não poderia deixar de registrar os agradecimentos à equipe do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), particularmente aos funcionários Karla Karine e Aluizio Gonçalves, que me deram um grande suporte no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa.

Além do mais, registro meus agradecimentos a toda a equipe pedagógica e administrativa da Especialização em Gestão em Administração Pública, bem como aos docentes que ministraram os diversos componentes do referido curso.

Por fim, agradeço aos colegas de turma, sobretudo àqueles que me ajudaram bastante, oferecendo suas contribuições de várias maneiras.

Parabenizo à UEPB e à ESPEP, pela iniciativa em desenvolver essa parceria com o intuito de qualificar os servidores públicos estaduais.