



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**TÂNIA MARIA CORREIA BRAGA**

**ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS:**  
Percepção dos Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB  
em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções

**JOÃO PESSOA – PB**

**2025**

TÂNIA MARIA CORREIA BRAGA

**ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS:**  
Percepção dos Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB  
em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções

JOÃO PESSOA – PB

2025

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

B813e Braga, Tania Maria Correia.

Entre expectativas e práticas : percepção dos  
agentes de gestão de pessoas da UFPB em relação ao  
teletrabalho no âmbito de suas funções / Tania Maria  
Correia Braga. - João Pessoa, 2025.

124 f. : il.

Orientação: Paulo César Geglio.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Trabalho Remoto. 2. Teletrabalho. 3. Gestão de  
Pessoas. 4. Organização do trabalho. 5. Universidade  
Federal da Paraíba. I. Geglio, Paulo César. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.3:331.101.3(043)

TÂNIA MARIA CORREIA BRAGA

**ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS:  
Percepção dos Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB  
em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (PPGAES) da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para conclusão de curso de Mestrado.

Data da Aprovação: 31/07/2025

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente



**PAULO CESAR GEGLIO**

Data: 13/10/2025 14:58:20-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Paulo César Geglio – PPGAES/UFPB**

**Orientador**

Documento assinado digitalmente



**MARIANO CASTRO NETO**

Data: 14/10/2025 10:59:41-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Mariano Castro Neto -DEC/CE/UFPB**

Documento assinado digitalmente



**BERNARDINA MARIA JUVENAL FREIRE DE OLIVEIRA**

Data: 14/10/2025 17:48:59-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira**  
**Membro Externo**

Dedico,

À minha sobrinha Kelly Cristina Braga Martins Lacerda, que partiu tão cedo, deixando um vazio imenso e uma saudade que não se mede.

Este trabalho é também para você, que sempre foi presença de luz e afeto na minha vida.

Sua doçura, sua alegria e o amor que compartilhamos permanece vivos em mim e me acompanharam silenciosamente até a conclusão desta etapa.

Ainda que a dor da sua ausência seja profunda, escolho seguir em frente com a força do que vivemos, com o amor que nunca se apaga.

Com todo meu amor e eterna saudade, dedico a você a conclusão deste mestrado.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força que me sustentou nos momentos mais difíceis e me deu a coragem para continuar. Mesmo quando o caminho parecia incerto, a fé me manteve firme. A Ti, Senhor, toda honra, glória e gratidão por mais essa conquista em minha vida. Durante essa jornada, repleta de desafios e aprendizados, foi a Tua mão que me sustentou, a Tua sabedoria que me guiou e o Teu amor que me fortaleceu nos momentos mais difíceis. Obrigada, Deus, por me capacitar, abrir portas e colocar pessoas especiais no meu caminho, que me apoiaram e inspiraram ao longo dessa trajetória. Sou grata pelas oportunidades, pela saúde, pela coragem e pela fé que me mantiveram firme, mesmo quando os obstáculos pareciam intransponíveis.

Severina Correia Braga, mamãe, hoje a emoção e a gratidão transbordam em meu coração ao olhar para sua trajetória de vida e perceber a grandiosidade do que você conquistou. A Sra., que veio de uma realidade tão dura, de uma infância marcada pela escassez, mas que nunca deixou de ter força, coragem e determinação, é o maior exemplo de que nenhum sonho é grande demais para quem acredita e luta. Obrigada, Severina Correia Braga (Binha como meu pai chamava) por ser essa inspiração viva de coragem e determinação. Esta vitória é sua, mas seu exemplo é um presente para todos nós. Você é a prova de que sonhos não têm idade e de que a vontade de crescer pode nos levar a lugares incríveis.

Ao meu pai, Nicácio Gonçalves Braga (*In memoriam*), que partiu antes de ver esta etapa concluída, mas jamais deixou de me inspirar. Este trabalho é também seu, porque foi com o seu exemplo de dignidade, coragem e generosidade que aprendi a nunca desistir dos meus sonhos. Sua presença me acompanhou em cada página escrita, em cada noite de cansaço e em cada superação silenciosa. O seu amor continua sendo meu norte, e sua memória me impulsionou a seguir, mesmo na dor da ausência. Dedico a você, pai, toda minha gratidão e saudade. Que onde o sr. estiver sinta orgulho.

Ao meu Orientador, o Prof. Dr. Paulo César Geglio, meus sinceros agradecimentos e carinho pela dedicação, paciência e sabedoria ao longo dessa jornada. Sua orientação não apenas contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho, mas também para o meu crescimento como pessoa e profissional. Cada conselho, cada crítica construtiva e cada palavra de motivação foram essenciais para que eu superasse os desafios e alcançasse esse momento tão especial. Agora no final desta etapa agradeço imensamente sua compreensão.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à professora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveria (PPGCI/CCSA/UFPB – Membro Externo da banca) pela postura humana e sensível. Sua orientação criteriosa e seus comentários enriquecedores durante a

qualificação não apenas aprimoraram a qualidade desta dissertação, mas também me motivaram a seguir com confiança e dedicação. Sua generosidade em compartilhar conhecimento e seu olhar atento às nuances do tema demonstram uma verdadeira paixão pela educação e pela formação acadêmica. É uma honra poder dedicar esta homenagem a uma professora tão inspiradora, que deixa marcas positivas na trajetória de seus orientandos e colegas.

Agradeço também ao Prof. Dr. Mariano Castro Neto (DEC/CE/UFPB - Membro Interno da banca), o qual foi meu professor na pós-graduação, pela exigência que sempre norteou suas orientações e pela humanidade que demonstrou em todo o processo. Sua dedicação na coordenação das aulas e no acompanhamento dos estudantes foi essencial para o meu aprendizado e crescimento acadêmico. Sua postura firme, aliada ao cuidado e respeito com os estudantes, tornou-se um exemplo inspirador que levarei comigo na trajetória profissional. Sou grata por sua contribuição fundamental nesta etapa tão importante da minha formação.

Aos amigos do Trabalho Valeska Picado, Laís Almeida, Laysa Erika, Niutildes Batista, Fabiano Diniz, George Diniz (pela compreensão nas minhas ausências), Cely Farias, Marcos Vital, Roberta Dantas, Oziani Lourenço, Cris Dias, Jandira Santos, Josimar Batista, Fernando Santana, Dani Huebra, Ramsés Franca, Clovis Bezerra. Paulo César, Nailson dos Santos, Natalia Xavier, Patricio Rocha, Marcos da Paz, Geraldino Gomes, Felipe Augusto (pela elaboração e contribuição nos gráficos), Ricardo Paiva, Caio Bomtempo e Julia Batista (pela elaboração dos gráficos). A vocês, que compartilharam tantos momentos ao meu lado, minha gratidão mais profunda. O apoio, a paciência e as palavras de incentivo nos dias mais difíceis fizeram toda a diferença nessa caminhada. Foi no ambiente de trabalho que encontrei parceiros, conselheiros e, muitas vezes, uma segunda família. Obrigado por celebrarem comigo as vitórias e por acreditarem no meu potencial.

Aos Amigos Especiais Valeska Picado, Jandira Santos e Fábio Abrantes por terem me incentivado a concorrer ao mestrado, por acreditar no meu potencial. Geisa Fabiane amiga que incentivou muito a concluir e não desistir; Prof.<sup>a</sup> Geysa Flávia, Diretora da Editora, pela força e por acreditar que eu posso alcançar meus objetivos; Joaquim Couto, por acreditar no meu potencial; Marcos Barbosa (Marquinhos) pela contribuição e elaboração de todo o processo e por toda ajuda na editoração; Mateus Martins, Caio Dias, Maria Eduarda (Duda), Ramon José, Bob Vagner (incentivador e amigo), Débora Freire, pelo carinho e disponibilidade de me ajudar na correção deste trabalho e na amizade sincera; José Geraldino, Laís Almeida, Iuri Andrade e Rosa Aguiar, grande amiga. A todos vocês, que estiveram ao meu lado de forma incondicional, minha gratidão eterna. Foram vocês que ouviram minhas dúvidas, que me apoiaram nos momentos mais difíceis e que celebraram comigo cada pequena conquista. O carinho, a amizade

e o incentivo de vocês foram combustíveis para que eu nunca desistisse. Este momento é tão especial para mim porque sei que vocês fazem parte dele. Obrigada por tudo!

A todos os Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB que gentilmente contribuíram com meu trabalho, minha mais sincera gratidão. A participação de vocês foi essencial para a realização desta pesquisa e para o alcance dos resultados que agora celebro. Cada resposta, cada relato e cada reflexão compartilhada enriqueceram não apenas este estudo, mas também minha compreensão sobre o papel fundamental que vocês desempenham em suas funções. Vocês são a essência viva da gestão, representando a ponte entre as políticas institucionais e as pessoas que fazem a diferença no dia a dia. Saibam que cada um de vocês contribuiu significativamente para esta conquista e para que minha pesquisa possa gerar ideias e valor em prol de melhores práticas e condições de trabalho para todos.

Aos meus colegas de turma, quero expressar minha gratidão por todos os momentos que compartilhamos nessa jornada. Cada aula, debate, trabalho em grupo e conversa descontraída foi uma oportunidade de aprendizado e de crescimento, tanto acadêmico quanto pessoal. Vocês foram mais que colegas: foram companheiros nessa caminhada repleta de desafios e conquistas. O apoio mútuo, as trocas de conhecimento e a amizade que construímos ao longo do curso são parte fundamental desta vitória. Levo comigo não só o aprendizado, mas também a alegria de ter dividido essa etapa com pessoas tão especiais. Obrigada por cada momento!

Aos professores do mestrado, meu profundo agradecimento pela dedicação, paciência e pelo compromisso em compartilhar seus conhecimentos conosco. Cada aula ministrada, cada orientação dada e cada incentivo foi crucial para a formação que hoje celebramos. Vocês não apenas transmitiram conteúdos, mas também inspiraram pela paixão que demonstraram por suas áreas de atuação. Foram exemplos de excelência e de motivação, e cada um de vocês deixou uma marca indelével em nossa trajetória acadêmica. Muito obrigado por guiarem, desafiarem e acreditarem em nós. Esta conquista também é reflexo do trabalho de vocês!

Gostaria de dedicar um agradecimento especial à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), à equipe da TV UFPB e à Coordenação do PPGAES/UFPB pelo apoio e contribuição inestimáveis ao longo desta jornada.

À PROGEP, minha gratidão pelo suporte institucional, que viabilizou muitas das oportunidades e condições necessárias para o desenvolvimento desta etapa acadêmica. Essa Pró-Reitoria foi fundamental para que este trabalho se concretizasse.

À equipe da TV, meu muito obrigado pela dedicação e pelo cuidado em liberar minhas saídas para assistir as aulas sem necessidade de afastamento e por registrar momentos tão importantes. Vocês desempenham um papel essencial em conectar pessoas e divulgar o impacto



do trabalho desenvolvido.

À Coordenação do PPGAES, minha profunda admiração e agradecimento pela condução exemplar, pelo acolhimento e pela orientação durante toda a formação. Cada esforço em organizar, mediar e garantir a excelência do curso foi percebido e valorizado nos técnicos e docentes que fazem parte desta unidade gestora.

Ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES), minha mais sincera gratidão por proporcionar a nós, servidores, a oportunidade de alcançar uma qualificação acadêmica de excelência. O PPGAES representa um espaço de transformação, onde o conhecimento é promovido com qualidade e compromisso, permitindo que possamos ampliar nossa visão sobre gestão e políticas públicas, especialmente no contexto da educação superior. A possibilidade de desenvolvermos habilidades e aprofundarmos nossa compreensão sobre temas tão relevantes não só fortalece nossa atuação profissional, mas também contribui para o aprimoramento das instituições às quais servimos. Sou profundamente grata por fazer parte deste programa, que é um exemplo de dedicação à formação e ao desenvolvimento dos servidores. Obrigada por abrir portas e nos inspirar a sempre buscar mais conhecimento e excelência em nossas trajetórias.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família, que é meu alicerce e minha maior fonte de amor e inspiração. A vocês, meus irmãos(as), minha mãe, meus cunhados(as), sobrinho(as) e sobrinhos-netos, (em especial Maria Cecília, Rafael Braga e Gabriel Braga) minha gratidão infinita por vocês existirem em minha vida. Cada um de vocês, com seu carinho, apoio e palavras de incentivo, foi fundamental para que eu chegasse até aqui. Nos momentos difíceis, vocês estiveram presentes, oferecendo conforto e motivação. Nas conquistas, foram vocês que comemoraram ao meu lado, compartilhando minha alegria como se fosse de vocês também. Mamãe, obrigada por ser a base sólida e o exemplo de força e sabedoria que guia nossa família. Irmãos e cunhados, obrigada por caminharem comigo com tanto amor e companheirismo. Sobrinhos e sobrinhos-netos, vocês são a alegria que ilumina nossos dias e a prova de que a união da nossa família é o que nos fortalece. Esta vitória não é só minha; ela pertence a todos vocês, que, com amor e união, me ajudaram a chegar até aqui. Amo vocês!

## RESUMO

Este estudo investiga as motivações e os benefícios do teletrabalho para os Técnicos Administrativos em Educação, especialmente os Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no contexto das instituições federais de ensino superior (IFES). Com a crescente adoção do trabalho remoto impulsionada pela pandemia da COVID-19, tornou-se necessário compreender as percepções desses servidores sobre essa modalidade de trabalho e os impactos dela na satisfação, produtividade e bem-estar dos técnicos. As questões centrais desta pesquisa são: quais as motivações e os benefícios enfrentados pelos AGPs da UFPB ao adotarem o teletrabalho e como essa prática influencia a satisfação deles no trabalho? Esta questão busca contribuir para a compreensão de como as políticas públicas e as instituições podem implementar o teletrabalho de forma eficiente, promovendo melhorias na gestão de recursos humanos. O estudo utiliza uma abordagem qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva. A população-alvo são os AGPs vinculados ao Campus I da UFPB, totalizando aproximadamente 72 técnicos, dos quais 35 responderam efetivamente aos questionamentos realizados. Os métodos de coleta de dados foram por meio de questionários, aplicados eletronicamente via e-mail, além da análise estatística dos dados através do Google Forms, utilizando a própria plataforma Google, e também por meio da análise de conteúdo, utilizando a técnica de Bardin (2001), para compreender as percepções e experiências desses servidores. Os dados indicam que o teletrabalho, quando bem implementado, impulsiona a produtividade e melhora o ambiente de trabalho, além de ter sua efetividade dependente de estratégias de gestão, comunicação eficiente e infraestrutura adequada. A pesquisa conclui que o teletrabalho representa uma configuração favorável aos AGPs da UFPB, desde que amparado por políticas institucionais consistentes que considerem as especificidades de cada servidor e setor. Ademais, reforça a necessidade de aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas, incluindo capacitação e recursos tecnológicos para garantir o sucesso dessa modalidade. Assim, a pesquisa fornece subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias de implementação do teletrabalho nas instituições federais de ensino superior, contribuindo para a construção de um ambiente mais eficiente, sustentável e focado no bem-estar dos servidores.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto. Universidade Federal da Paraíba. Agentes de Gestão de Pessoas. Agente de Gestão de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

This study investigates the motivations and benefits of teleworking for Administrative Technicians in Education, particularly Human Resources Management Agents (AGPs), at the Federal University of Paraíba (UFPB), within the context of federal higher education institutions (IFES). With the increasing adoption of remote work driven by the COVID-19 pandemic, it became necessary to understand these employees' perceptions of this work modality and its impacts on their satisfaction, productivity, and well-being. The central questions of this research are: what are the motivations and benefits faced by UFPB AGPs when adopting teleworking, and how does this practice influence their job satisfaction? This question seeks to contribute to the understanding of how public policies and institutions can implement teleworking efficiently, promoting improvements in human resource management. The study uses a qualitative and quantitative approach, with a descriptive approach. The target population consisted of the AGPs (General Managers) affiliated with UFPB Campus I, totaling approximately 72 technicians, of whom 35 responded effectively to the questions. Data collection methods included questionnaires administered electronically via email, statistical analysis using Google Forms, and content analysis using Bardin's (2001) technique to understand the perceptions and experiences of these staff. The data indicate that telework, when well implemented, boosts productivity and improves the work environment. Its effectiveness depends on management strategies, efficient communication, and adequate infrastructure. The research concludes that telework represents a favorable configuration for UFPB's AGPs, provided it is supported by consistent institutional policies that consider the specificities of each employee and sector. Furthermore, it reinforces the need for continuous improvement of people management practices, including training and technological resources to ensure the success of this modality. Thus, the research provides support for the development of public policies and strategies for implementing telework in federal higher education institutions, contributing to the construction of a more efficient, sustainable environment focused on employee well-being.

**Keywords:** Remote work. Federal University of Paraíba. Human Resources Management Agents. Human Resources Management Agent.

## LISTA DE SIGLAS

AGP	Agente de Gestão de Pessoas
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
COVID	(CO)rona (VI)rus (D)isease
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EDU	Editora Universitária
INE	Instituto Nacional de Estatística
MGI	Ministério de Gestão e Inovação
PPGAES	Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
TAES	Técnicos Administrativos em Educação Superior
SIGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TDIC	Tecnologia Digitais de Informação e Comunicação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Demonstrativo do tempo de serviço na instituição .....	54
Quadro 2 – Motivação e percepções dos AGPs (modalidade de trabalho) .....	59
Quadro 3 – Categorias e Subcategorias (Preferência pela modalidade de trabalho).....	62
Quadro 4 – Relatos da experiência do Projeto-Piloto (Categorias x Subcategorias) .....	66
Quadro 5- O teletrabalho como possibilidade de melhor produtividade que o trabalho presencial (Categorias x Justificativas).....	69
Quadro 6 – Percepções dos servidores sobre o teletrabalho (Categoria e Subcategorias / Frequência) .....	71
Quadro 7 - Resumo das Percepções sobre Produtividade no Teletrabalho/Teóricos .....	73
Quadro 8 – Categorias e Subcategorias - falas dos pesquisados representado no Gráfico 15 .	75
Quadro 9 – Percepções produtivas.....	83
Quadro 10 - Motivo opcional para teletrabalho .....	86
Quadro 11 – Impacto no desempenho do seu trabalho e no bem-estar.....	89
Quadro 12 – Alterações percebidas na saúde do uso do teletrabalho .....	93
Quadro 13 – Produtividade com o aumento do teletrabalho.....	93
Quadro 14 – O que poderia ser melhorado na política de teletrabalho?.....	94
Quadro 15 - Considerações finais dos pesquisados .....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos participantes da pesquisa .....	45
Gráfico 2 - Distribuição de gênero.....	46
Gráfico 3 – Formação acadêmica dos pesquisados .....	47
Gráfico 4 - Cursos correspondentes à sua formação .....	49
Gráfico 5 - Unidade que trabalha na UFPB Campus I.....	52
Gráfico 6 – Representatividade de tempo de serviço na instituição.....	53
Gráfico 7 – Exerce atividade modalidade teletrabalho .....	56
Gráfico 8 – Tempo de serviço no teletrabalho .....	57
Gráfico 9 - Exerce atividade de teletrabalho.....	58
Gráfico 10 - Tempo que exerce teletrabalho.....	60
Gráfico 11 – Preferência na modalidade de trabalho .....	61
Gráfico 12 – Projeto-Piloto da UFPB.....	68
Gráfico 13 – Melhor produtividade trabalho presencial .....	69
Gráfico 14 – Representatividade das Percepções produtividade no trabalho .....	72
Gráfico 15 – Percepções sobre Teletrabalho por Categorias e Subcategorias .....	73
Gráfico 16 - Distribuição das categorias relacionadas ao teletrabalho.....	80
Gráfico 17 – Percepção sobre produtividade no teletrabalho .....	82
Gráfico 18 - Motivos para escolher o teletrabalho .....	86
Gráfico 19 - influência do teletrabalho no bem-estar dos servidores.....	88
Gráfico 20 - Relatos positivo e negativos na rotina diária.....	92
Gráfico 21– Alterações na saúde .....	92
Gráfico 22 - Produtividade aumentada.....	95

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
Objetivo Geral.....	20
Objetivos Específicos .....	20
<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>21</b>
<b>1 TELETRABALHO EM CONTEXTO .....</b>	<b>23</b>
1.1 Tendências e Perspectivas.....	23
<b>2 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
<b>3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
3.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	45
3.1.1 Gênero.....	46
3.1.2 Nível de formação dos participantes.....	46
3.1.3 Correspondente à sua formação .....	48
3.1.4 Unidades de trabalho – Campus I.....	50
3.1.5 Tempo de trabalho na instituição.....	52
3.1.6 Exerceu atividades na modalidade de teletrabalho (remoto/home office) .....	55
3.1.7 Ainda exerce atividade profissional modalidade teletrabalho (remoto/home office)...	57
3.1.8 Em caso afirmativo quanto tempo exerce? .....	59
3.1.9 Preferência em relação à modalidade de trabalho .....	61
3.1.10 Participação Projeto-Piloto.....	65
3.1.11 Descrição da experiência no Projeto-Piloto .....	66
3.1.12 O teletrabalho como melhor produtividade que o trabalho presencial.....	69
3.1.13 Percepções dos servidores sobre o teletrabalho .....	76
3.1.14 Projeto-piloto que você fez parte .....	77
3.1.15 Perfil e função para trabalho remoto.....	78
3.1.16 O teletrabalho como possibilidade de melhor produtividade presencial.....	80
3.1.17 Motivos que levaram a optar pelo modelo do teletrabalho .....	84
3.1.18 O teletrabalho exerce influência para melhorar o seu bem-estar.....	87
3.1.19 Descrição do impacto do teletrabalho no desempenho do trabalho e no bem-estar .....	88
3.1.20 Percepção e alteração nas saúdes mental e física com o teletrabalho.....	90

3.1.21 Percepção na crença que sua produtividade aumentou com o teletrabalho .....	93
3.1.22 Desafios enfrentados ao trabalhar remotamente .....	95
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>97</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE MELHORIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE II.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE III .....</b>	<b>111</b>

## LISTA DE GRÁFICOS



## INTRODUÇÃO

A institucionalização do teletrabalho no Brasil é resultado de um processo gradual de regulamentação legal que antecede a pandemia COVID-19, mas se intensifica com a ela.

A Lei 12.551/2011<sup>1</sup> alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>2</sup>, equiparando o trabalho presencial ao remoto.

Em 2017, com a Reforma Trabalhista (Lei n. 13.467)<sup>3</sup>, foram estabelecidos dispositivos específicos para o teletrabalho, como o Capítulo II-A da CLT, que trata da formalização, responsabilidades e condições de alteração contratual nessa modalidade de trabalho.

Posteriormente, a Medida Provisória nº 927/2020<sup>4</sup> flexibilizou a adoção emergencial do teletrabalho, sem necessidade de aditivos contratuais. No âmbito do serviço público, resoluções do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho<sup>5</sup> normatizaram a aplicação do trabalho remoto, evidenciando a expansão dessa modalidade como resposta às novas dinâmicas de trabalho e de gestão.

Participar do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), na linha de pesquisa em Políticas Públicas, foi a oportunidade de estudar de forma sistematizada meus conhecimentos profissionais práticos no âmbito da gestão de pessoas na TV UFPB.

O assunto que abordamos nesta pesquisa diz respeito à reivindicação dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGP) na realização das atividades laborais na modalidade do teletrabalho.

Nossa inquietação com esse assunto surgiu em março de 2020, com o advento da

---

<sup>1</sup> A Lei nº 12.551/2011 equipara os efeitos jurídicos do trabalho presencial e do teletrabalho, alterando o artigo 6º da CLT. Publicada em 16 de dezembro de 2011, essa lei visa garantir que a subordinação jurídica exercida por meios telemáticos e informatizados seja tratada da mesma forma que a exercida por meios pessoais e diretos.

<sup>2</sup> Art. 6º - Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego.

<sup>3</sup> A Lei nº 13.467/2017, conhecida como a Reforma Trabalhista, introduziu o Capítulo II-A na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tratando especificamente do teletrabalho. Esse capítulo, composto pelos artigos 75-A a 75-E, define o teletrabalho e estabelece normas para essa modalidade de trabalho, que se caracteriza pela prestação de serviços fora das dependências do empregador, com o uso de tecnologias de informação e comunicação.

<sup>4</sup> Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências.

<sup>5</sup> Resoluções do CNJ e CSJT: A Resolução CNJ nº 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, foi alterada pela Resolução CNJ nº 375/2021, que criou a Equipe de Trabalho Remoto. Essa resolução estabelece diretrizes e procedimentos para a implementação do teletrabalho, incluindo a possibilidade de adaptações em situações emergenciais.

pandemia da COVID-19, a partir da minha inserção no trabalho remoto.

A pandemia de COVID-19<sup>6</sup>, desencadeada pelo surgimento do SARS-CoVID-19 em dezembro de 2019, na China, gerou impactos significativos na vida das pessoas, nos processos de produção e de serviços e, também, Nas instituições de ensino superior, afetando tanto suas estruturas administrativas quanto pedagógicas.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como diversas outras instituições, teve que se adaptar de forma ágil às novas demandas sanitárias e operacionais impostas pela crise global. Naquele cenário, o teletrabalho até então, uma prática considerada exceção, emergiu como uma solução para garantir a continuidade das atividades<sup>7</sup>

administrativas e acadêmicas, revelando uma nova dinâmica de trabalho, apresentando, ao mesmo tempo, desafios e oportunidades.

Por conseguinte, nas últimas décadas, o avanço das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) e as mudanças nas dinâmicas de trabalho impulsionaram uma reconfiguração nos modelos laborais, como o teletrabalho que é uma prática que possibilita o desempenho de funções profissionais fora do ambiente tradicional, tornando-se uma alternativa importante para diversas instituições, incluindo as de ensino superior.

Outrossim, no âmbito institucional, a implementação do teletrabalho na UFPB foi formalizada por meio da Portaria R/GR/Nº 164, de 06 de junho de 2019, que estabeleceu diretrizes para o trabalho remoto. A partir dessa portaria, iniciou-se uma reconfiguração no modo de organização do trabalho, exigindo adaptações de ordem técnica, cultural e estrutural. Essa mudança organizacional trouxe também não apenas o desafio de transferir as atividades presenciais para um ambiente virtual, mas também exigiu uma série de adaptações adicionais. Entretanto foi necessário uso mais intensivo de tecnologias, como a Plataforma do SIG - Sistemas Integrado de Gestão que compõem a Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), além da integração com outras atividades administrativas internas, chamadas de módulos, que passaram a ser fundamentais para a execução das tarefas cotidianas.

Em outras palavras, as mudanças foram mais complexas do que simplesmente transferir o trabalho para o ambiente virtual, o que apresentou desafios, sobretudo, na adoção de recursos

---

<sup>6</sup> Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos.

<sup>7</sup> A Portaria R/GR/Nº 164, de 06 de junho de 2019, estabeleceu diretrizes para o trabalho remoto na UFPB (Universidade Federal da Paraíba). Regulamenta o trabalho remoto na UFPB, buscando flexibilizar a jornada de trabalho dos servidores e garantir o atendimento à comunidade, mesmo em regime não presencial, seguindo as recomendações de órgãos de controle e segurança.

como Google Meet, Google Forms e outras plataformas de vídeos conferência, além da utilização do Whatsapp, e-mails e gestão on-line, destacando assim, a necessidade de novas tecnologias e sistemas administrativos na UFPB.

Ademais, essas tecnologias possibilitaram a realização de reuniões, coleta de dados, arquivamento das atividades da execução de tarefas administrativas, garantindo a continuidade das operações acadêmicas e administrativas da instituição.

Tudo isso evidenciou que a transição para o teletrabalho envolveu não apenas a transferência das atividades, mas também a adoção de novas ferramentas de comunicação e de gestão, o que foi essencial para a adaptação dos processos na instituição.

Consequentemente, as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) podem ser um aliado para o teletrabalho direcionado aos trabalhadores a essas novas formas de laborar.

Todavia, o fenômeno do teletrabalho ganhou notoriedade, em especial no contexto pandêmico global, quando muitas organizações precisaram adotar soluções remotas para manter suas atividades.

Da mesma forma, mesmo com a diminuição das restrições sanitárias, a discussão sobre a viabilidade do teletrabalho como modalidade permanente, continuou em pauta, destacando-se como uma reivindicação de servidores que vislumbram uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional.

Para tanto, os Técnicos Administrativos em Educação (TAE), que desempenham a função de Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs), exerceram um papel essencial na operacionalização e na análise de práticas relacionadas ao trabalho remoto. Mas a adoção do teletrabalho gerou uma série de implicações, tanto para os gestores quanto para os servidores na UFPB.

Portanto, diante das transformações recentes nas modalidades de trabalho, especialmente no contexto das instituições públicas, tornou-se fundamental compreender as motivações e os benefícios percebidos pelos Técnicos Administrativos, particularmente os Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs), ao optarem pela prática do teletrabalho.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Compreender as motivações e os benefícios do teletrabalho permanente para os servidores Técnico Administrativos da UFPB, sob a ótica dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) do Campus I da respectiva instituição.

### **Objetivos Específicos**

- Investigar a percepção dos AGPs do campus I da UFPB sobre a modalidade do teletrabalho no desempenho de suas atribuições;
- Mapear e caracterizar as estratégias de operacionalização do teletrabalho para os TAEs em atividades de AGP no âmbito da UFPB;
- Descrever um fluxo de operacionalização do teletrabalho para a função dos AGPs no âmbito da universidade no período de 2020 a 2022;
- Apresentar um plano de diretrizes, com os AGPs em relação ao teletrabalho, que beneficie a instituição e os Assistentes em Administração na função de AGP da UFPB como produto final desse trabalho.

## JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre teletrabalho na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e as implicações dele para os Agentes de Gestão de Pessoas mostrou-se de extrema relevância por várias razões.

O advento da pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do trabalho remoto em diversas instituições, destacando a necessidade de adaptação às novas dinâmicas laborais. Entretanto, entender como essas mudanças impactaram a estrutura de trabalho e a gestão de pessoas foi fundamental para garantir a continuidade e a eficiência dos serviços prestados.

Outro ponto importante da pesquisa foi identificar as motivações que levam os TAEs a preferirem o teletrabalho. No entanto, a pesquisa buscou compreender esses aspectos, como qualidade de vida, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, elementos que se mostraram essenciais para a satisfação dos servidores públicos da UFPB.

O estudo destacou também não apenas os benefícios, como aumento da produtividade e redução de custos, mas também os desafios, como falta de interação social e problemas de gestão. Compreender essa dualidade contribuir para que a universidade pudesse desenvolver políticas que maximizem os benefícios do teletrabalho enquanto minimizam os desafios.

Assim, buscamos que os resultados desta pesquisa possam orientar a formulação de diretrizes institucional que integrem práticas de teletrabalho dentro da UFPB. O entendimento profundo sobre as necessidades e expectativas dos Agentes de Gestão de Pessoas apontou caminhos para criação de um ambiente mais adaptável e eficiente.

A pesquisa agregou valor ao corpo existente de conhecimento sobre o teletrabalho, especialmente no contexto das universidades públicas. As descobertas serviram como referência para outras instituições que buscam entender melhor as dinâmicas do trabalho remoto e suas implicações no setor público.

O avanço das tecnologias digitais e de comunicação, especialmente a partir do final do século XX, transformou as formas de organização do trabalho, deslocando-o dos espaços tradicionais da fábrica e do escritório para múltiplos ambientes. Nesse cenário, emergem conceitos como teletrabalho e trabalho remoto, que embora frequentemente utilizados como sinônimos, apresentam diferenças teóricas relevantes.

De acordo com Nilles (1997), o teletrabalho caracteriza-se pela realização de atividades laborais fora das dependências da instituição, de forma regular e estruturada, utilizando-se das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) como suporte essencial. Já o trabalho remoto é compreendido de forma mais ampla, englobando qualquer modalidade de

execução do trabalho a distância, podendo ocorrer de forma eventual, híbrida ou descentralizada, sem necessariamente exigir um enquadramento institucional ou normativo específico (BRASIL, Instrução Normativa nº 65/2020)<sup>8</sup>.

Assim, enquanto o trabalho remoto se refere a uma condição mais flexível e abrangente, o teletrabalho implica um modelo formalizado, geralmente regulamentado por políticas organizacionais e pela legislação trabalhista, estabelecendo metas, controle de desempenho e responsabilidades mútuas. Essa distinção conceitual é fundamental para compreender as implicações da adoção dessas modalidades no setor público e, em especial, nas instituições de ensino superior.

A partir dessa diferenciação, torna-se possível analisar de que forma essas práticas vêm se consolidando no contexto atual, repercutindo diretamente nas dinâmicas organizacionais. É nesse cenário que a presente pesquisa se insere, buscando compreender seus efeitos e desafios.

Diante das transformações que o mundo do trabalho vivenciou, a pesquisa proporcionou uma visão crítica sobre como as instituições podem se preparar para uma nova realidade laboral, promovendo um ambiente que beneficie tanto os trabalhadores quanto a gestão.

Por fim, investigar como o teletrabalho impactou a saúde mental e o bem-estar dos servidores revelou-se crucial, especialmente em um momento em que essas questões têm ganhado destaque. O estudo pode contribuir para a preservação do bem-estar psicológico dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável.

Dessa forma, a pesquisa não apenas abordou questões teóricas sobre teletrabalho, mas também ofereceu um olhar prático e aplicável à realidade vivida pelos servidores da UFPB do Campus I, justificando sua relevância para a gestão contemporânea de pessoas.

Nesse sentido, o capítulo seguinte busca contextualizar o teletrabalho, apresentando tendências e perspectivas que marcam sua consolidação no setor público. A análise recai sobre os Técnicos Administrativos da UFPB, Campus I, que atuam como Agentes de Gestão de Pessoas. Nessa conjuntura, é importante compreender como essa modalidade impacta a rotina e produtividade desses servidores, além de apontar implicações para a gestão contemporânea de pessoas.

---

<sup>8</sup> Instrução Normativa Nº 65, DE 30 DE julho DE 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.

## **1 TELETRABALHO EM CONTEXTO**

### **1.1 Tendências e Perspectivas**

Esta seção visa compreender, numa perspectiva teórica, a modalidade do teletrabalho e os impactos deste na rotina permanente dos Técnicos Administrativos da UFPB, sob a ótica dos AGPs do Campus I da Universidade Federal da Paraíba.

Quando falamos em tendências e perspectivas no trabalho, estamos voltados à ideia de que as mudanças invariavelmente são positivas. Consideramos que as perspectivas profissionais frequentemente são mais intensas entre os jovens, uma vez que impulsionam a busca por novas oportunidades e desafios.

Nesse sentido, as transformações nas relações de trabalho e a reconfiguração dos ambientes laborais, em grande parte impulsionadas pela pandemia da COVID-19, têm sido objeto de discussão entre os pesquisadores da área e profissionais, com ênfase em como líderes empresariais e gestores de recursos humanos estão se adaptando a essas novas dinâmicas. Esses agentes buscam, sobretudo, compreender e atender às necessidades de seus trabalhadores em um cenário que requer cada vez mais flexibilidade e inovação. Conforme aponta Ale Pellaes (2023), a pandemia levou a uma mudança significativa na percepção do trabalho, com 68% das pessoas passando a valorizar mais aspectos da vida além da esfera profissional. Segundo esse autor, precisamos nos debruçarmos sobre essa relação ou não conseguiremos suportar o trabalho.

Nesse contexto, Ale Pellaes (2023) também lembra que é importante uma reavaliação sobre como as coisas estão sendo conduzidas no ambiente de trabalho, como as mudanças nos comportamentos sofrem desgastes e se há ou não um descompasso nas expectativas ou na forma como as atividades estão sendo realizadas. No geral, isso significa que, se não houver uma revisão nas práticas de trabalho, pode ser necessário “dar um tempo”, isto é, interromper ou modificar substancialmente o método atual de trabalho.

No contexto das mudanças de comportamento do trabalhador e da forma de trabalhar, especialmente considerando o teletrabalho ou as novas formas de organização do trabalho, as mudanças devem ser interpretadas como a necessidade de adaptar-se às transformações ou enfrentaremos insatisfações e rupturas. Assim, parece que o autor sugere que é fundamental refletir sobre as práticas e ajustar-se às novas realidades antes que a situação chegue a um ponto crítico, em que uma pausa ou mudança mais drástica seja inevitável.

Tal mudança de paradigma sugere que a qualidade do trabalho deve ser medida não

apenas pela quantidade de horas dedicadas, mas também pela satisfação e bem-estar dos trabalhadores. Esse entendimento reflete a crescente preocupação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, uma questão cada vez mais presente nas discussões sobre o futuro do trabalho e da gestão de equipes.

No contexto das universidades públicas, essas transformações têm implicações diretas para a gestão acadêmica e no desenvolvimento dos profissionais que atuam na educação superior. Os gestores de setores universitários enfrentam desafios semelhantes àqueles que atuam no segmento empresarial, quanto à ressignificação das relações de trabalho e a promoção de ambientes que favoreçam a saúde mental e o bem-estar dos funcionários, no caso os professores e os técnicos administrativos.

Os gestores de recursos humanos das instituições de ensino superior têm papel importante na dinâmica das equipes que atuam em modelos híbridos ou remotos, o que acrescenta complexidade à comunicação e à gestão da motivação e produtividade. WeWork e Page Group (2023).

Segundo pesquisa realizada WeWork<sup>9</sup>, em parceria com o Page Group<sup>10</sup> (2023), que entrevistou mais de 10.000 colaboradores na América Latina, revela que os principais desafios enfrentados pelas organizações, incluindo universidades, concentram-se na comunicação eficaz, na manutenção da motivação e na gestão do comprometimento das equipes em regime remoto. O trabalho remoto, embora ofereça flexibilidade e autonomia também apresenta riscos, como a ausência de supervisão direta, além de dificuldades na manutenção dos níveis de produtividade e de

engajamento dos trabalhadores. Ainda segundo o relatório, a literatura aponta divergências entre pesquisadores da área quanto aos benefícios e às limitações dessa modalidade laboral.

A pesquisa conduzida pela WeWork em parceria com a Page Group (2023), que entrevistou mais de 10.000 colaboradores na América Latina, revela que os principais desafios para as organizações, incluindo universidades, consistem na comunicação eficaz, na manutenção da motivação e na gestão do comprometimento das equipes que trabalham remotamente.

---

<sup>9</sup> WeWork é uma empresa multinacional, fundada nos Estados Unidos, conhecida por oferecer espaços de coworking e soluções de trabalho flexível.

<sup>10</sup> Page Group (também chamado de Michael Page International) é uma multinacional de recrutamento e seleção de profissionais, com presença em diversos países, incluindo o Brasil.

A pesquisa citada foi conduzida em parceria entre duas organizações privadas que atuam diretamente no setor de trabalho, carreira e ambientes corporativos.



O trabalho remoto, embora ofereça flexibilidade e autonomia, também apresenta riscos, como a ausência de supervisão direta e as dificuldades em manter níveis adequados de produtividade e engajamento dos trabalhadores. De acordo com pesquisa realizada pela WeWork em parceria com o Page Group (2023), esses desafios se somam às divergências apontadas na literatura quanto aos benefícios e limitações da modalidade, evidenciando que o tema ainda requer análises críticas e contextualizadas no âmbito das organizações, incluindo as instituições de ensino superior.

Essa dualidade reflete a complexidade do cenário e que as soluções para o mundo do trabalho não podem ser unidimensionais; elas exigem uma análise criteriosa das necessidades e expectativas dos trabalhadores em diversos contextos, inclusive no ambiente universitário.

Todavia, o estudo sobre as tendências e perspectivas do trabalho pós-pandemia revela a importância em ressignificar as relações laborais, tanto no setor privado quanto nas universidades públicas, embora também reconheçam os desafios que essa transição implica.

Enquanto as vantagens da flexibilidade e autonomia oferecidas pelo teletrabalho são amplamente reconhecidas, também se evidenciam desafios consideráveis relacionados à supervisão, produtividade e motivação das equipes.

Não obstante, uma abordagem holística e equilibrada é necessária para que as instituições, incluindo as universidades públicas, prosperem em um ambiente de trabalho em constante evolução. Essa versão científica é mais formal e explora o impacto das mudanças no trabalho dentro do contexto das universidades públicas.

As divergências encontradas entre Ale Pellaes e a equipe da WeWork/Page Group podem ser observadas nas diferentes ênfases nos quais são apresentados os desafios e as oportunidades do trabalho remoto e híbrido.

Uma pesquisa realizada por Machado (2021), na época da pandemia, explorou os desafios que mulheres docentes enfrentaram durante o trabalho remoto naquele período, dando ênfase à percepção da sobrecarga de trabalho. A pesquisa foi contextualizada na realidade dessas profissionais da educação, ressaltando a responsabilidade histórica que recai sobre as mulheres tanto nas esferas doméstica quanto na profissional, uma situação que se agravou no contexto pandêmico.

A pesquisa analisou como essas docentes perceberam o aumento da carga horária de trabalho e as consequências disso em suas vidas, revelando a sobrecarga de atividade se manifestando de diversas formas, incluindo a mistura das esferas profissional e doméstica, que resultou em uma sensação de que elas estavam sempre “em serviços”, ou seja, o aumento das atribuições, como a adaptação de conteúdo para o ensino remoto e a gestão de novas

tecnologias.

Além disso, a pesquisa identificou conflitos e ruídos durante as aulas on-line que geraram pressões adicionais e exigências cognitivas, impactando diretamente a saúde mental das docentes. O estudo verificou também que a percepção de sobrecarga foi alta entre as participantes, com variações conforme o nível de ensino, sendo aquelas que atuam no ensino fundamental as que relataram maior carga de trabalho.

A pesquisadora deste trabalho, na análise, enfatiza a relevância de descobertas para a discussão sobre a valorização das mulheres na educação. Ela não só documenta a realidade enfrentada por essas profissionais, como também propõe a necessidade de políticas públicas que ofereçam suporte e reconhecimento ao trabalho docente. Assim, essas significativas contribuições fornecem uma base empírica para futuras investigações e discussões sobre a sobrecarga de trabalho e a saúde mental das mulheres na educação, destacando a urgência de ações que promovam um ambiente de trabalho mais equilibrado e justo.

O teletrabalho, segundo o Portal ISO [s.d.], ou trabalho remoto ou home office não é um conceito recente. Sua origem foi na década de 1970, em resposta à crise do petróleo e quando as experiências de trabalho à distância foram implementadas. Posteriormente, naquela época, empresas nos Estados Unidos começaram a adotar o teletrabalho como uma forma de economizar energia e reduzir custos operacionais.

Dessa maneira, os trabalhadores passaram a realizar suas atividades home office em casa, em conformidade com o pertencimento aos grupos de risco de desenvolvimento e agravamento de doença. Todavia, o trabalho em casa aparentemente deu certo para a maioria das instituições, na situação pandêmica. Entretanto a adaptação ao novo regime de trabalho levou ao surgimento de problemas como falta de estrutura, movimentação da casa, distância física dos colegas e até ansiedade e estresse.

Com o desenvolvimento das tecnologias e a criação de novas ferramentas e plataformas digitais será possível fazer mais com o uso de menos recursos. Nesse sentido, o trabalho remoto tende a proporcionar um ambiente mais flexível que atenderá as necessidades dos trabalhadores, dando-lhes a experiência de um trabalho mais gratificante voltado à valorização da instituição.

Assim, nos questionamos se a solução será o trabalho no modelo híbrido, uma vez que ele tem se consolidado, dando oportunidades aos profissionais de realizarem suas atividades laborais em qualquer lugar que lhe ofereça condições.

Essa forma de trabalho parece se apresentar como um modelo conectado aos novos tempos, com o uso de tecnologias. Portanto, será possível fazer mais com o uso de menos recursos.

Embora autores clássicos do teletrabalho, como Nilles (1997), enfatizem o uso das tecnologias para realizar atividades fora do escritório e os desafios organizacionais dessa modalidade, e Bauman (2001), que destaca a fluidez e as constantes transformações do mundo do trabalho, estudos recentes sobre o trabalho híbrido indicam que a flexibilidade proporcionada por essa abordagem não só atende às demandas dos trabalhadores, como também aumenta a produtividade e o engajamento organizacional (Gartner, 2023).

Nesse sentido, enquanto a literatura clássica chama atenção para riscos e adaptações necessárias para a implementação do teletrabalho, pesquisas contemporâneas evidenciam que o equilíbrio entre o trabalho remoto e presencial pode ser uma estratégia eficaz para promover satisfação profissional, retenção de talentos e valorização das instituições. O trabalho híbrido tende a proporcionar um ambiente mais flexível que atenderá as necessidades dos trabalhadores, dando-lhes a experiência de um trabalho mais gratificante voltado à valorização das instituições.

Outrossim, apesar de ser algo novo para os trabalhadores, Pierre Lévy, em seu livro **Cibercultura** (1997), ao abordar essas tendências de acesso a novas formas e modelos de trabalho, afirma que Jack Nilles ficou conhecido como “o pai do teletrabalho”, tendo usado, “pela primeira vez, o termo teletrabalho no ano de 1973, para significar o conceito de levar o trabalho para os trabalhadores em vez dos trabalhadores para o trabalho.

Sobre o teletrabalho, Kgelmass (1996) afirma que:

Historicamente falando, não há como afirmar com certeza o momento exato do seu surgimento. Existe registros de que ano de 1857, por conta da estrada de ferro nos Estados Unidos, onde J. Edgard Thompson, viu a possibilidade de utilizar do sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas a distância através do fio do telégrafo, assim a comunicação era toda gerada em outra sede (KEGLMASS, 1996, p. 17).

Alvin Toffler (1980), na “Terceira Onda”, também influenciou o pensamento sobre o teletrabalho, discutindo as mudanças sociais e tecnológicas que permitiram novas formas de trabalho. Frank Schiff<sup>11</sup> popularizou a ideia do teletrabalho através de um artigo no **Washington Post**, em 1979, que discutia como trabalhar de casa poderia economizar gasolina.

Outros autores, além de Niles e Toffler, como Allen *et al.* (2015) e Eurofound (2020) também abordaram o teletrabalho em suas obras, discutindo características e implicações. Eles foram importantes para a evolução do conceito de teletrabalho, ajudando a compreender o

---

<sup>11</sup> SCHIFF, Frank W. Working at home can save gas. **The Washington Post**. Washington, Mar, 1979.

termo, bem como a aceitação dessa modalidade de trabalho ao longo do tempo.

A tecnologia também exerceu um papel chave nesse processo ao longo dos anos, influenciando a adoção, prática e regulamentação do teletrabalho de várias maneiras. Com o desenvolvimento de ferramentas de comunicação; acesso à internet; mobilidade e flexibilidade de trabalho; automatização e digitalização; segurança da informação e mudanças culturais e organizacionais.

Percebemos, portanto, que essa modalidade de trabalho não é nova, mas ressurgiu na pandemia, voltou com mais evidência, sobretudo, com o recurso das tecnologias das plataformas digitais. Sem dúvida, o teletrabalho ganhou novos contornos com a evolução das tecnologias, com a implantação da internet em todo lugar. Isso, no entanto, fez surgir a preocupação com a segurança dos dados, das conversas, da informação via internet.

O teletrabalho passou a ser visto com outros olhos, tanto no sentido da comodidade, por um lado, quanto na segurança dos dados. Mas, também há a preocupação com outras questões, como as trabalhistas, além do aspecto ético de quem utiliza informações fora do ambiente real de trabalho.

Para um entendimento adequado sobre o contexto do trabalho remoto, se faz necessário explicitar a existência de uma tendência mundial na sociedade da informação e do conhecimento em prol da cultural digital, além do uso cada vez mais corrente de informações de pessoas e de instituições com o recurso das tecnologias. Floridi (2002, p. 127) diz que o “desenvolvimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na vida e nas profissões da sociedade humana atingiu agora um estágio de discussões concernentes à criação, dinâmica, gestão e utilização de recursos informacionais e computacionais que são absolutamente vitais”.

Isso requer, portanto, trazer a lume a ética como tema fundamental nessas relações, uma vez que toca diretamente na vida das pessoas, nas relações entre elas, nos sigilos, naquilo que é íntimo a cada um, ou seja, seus dados, suas informações, sua vida pessoal e social.

É importante compreender esse novo comportamento da sociedade contemporânea, bem como as diversas mudanças ocorridas nos meios de informação e comunicação e suas demandas. “Estamos vivendo a abertura de um novo espaço de comunicação, e cabe apenas a nós explorarmos as potencialidades mais positivas deste espaço nos planos econômico, político, cultural e humano” (LEVY, 1999, p. 9). Ainda segundo o autor, mesmo sendo otimista, “[...] não promete que a internet revolverá, em um passe de mágica, todos os problemas culturais e sociais do planeta” (LEVY, 1999, p. 9).

As mudanças que estamos percebendo de modo muito abrupto, rápido e radical,

sobretudo, com a pandemia da Covid 19, na qual a maioria das pessoas, atividades e organizações não estavam ainda “preparadas”.

Então, analisar o impacto que tudo isso causou, faz todo sentido no momento pós-pandemia, no sentido de entender como estamos nos adaptando às mudanças de forma permanente, no caso em questão, ao teletrabalho. A intenção é analisar se ele realmente traz benefícios e quais são eles.

No livro **Branco** (2024), de Grave *et. al.*, há uma discussão em que os autores apresentam o teletrabalho como uma prática que se tornou comum nas organizações, especialmente em resposta às mudanças tecnológicas e às necessidades contemporâneas de flexibilidade do trabalho.

Os autores contextualizam essa modalidade laboral abordando fatos históricos, definições e o enquadramento legal no caso de Portugal. O objetivo deles foi explorar os desafios e as oportunidades que o teletrabalho apresenta, tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações.

Para isso, Grave *et. al.* (2024) realizam uma análise das implicações legais do teletrabalho, abordando as expectativas de desempenho e comunicação entre trabalhadores e gerentes, além da necessidade de um equilíbrio entre a produtividade e o bem-estar dos funcionários. Além disso, eles enfatizam a importância de regulamentações adequadas para garantir que essa modalidade de trabalho seja benéfica e sustentável a longo prazo.

Essas análises e dados são fundamentais para compreender as dinâmicas do teletrabalho e suas implicações, especialmente em um contexto em que a adoção dessa prática se tornou cada vez mais comum.

A comparação que os autores fazem com o modelo norueguês, que possui regulamentações robustas, pode, segundo eles, oferecer inspirações valiosas para a formulação de políticas em Portugal, visando não apenas a eficiência do trabalho remoto, mas também a proteção dos direitos dos trabalhadores e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

Os autores apresentam um enquadramento de dados e referências que se identifica com o estado da arte, tanto em nível nacional quanto internacional, no que diz respeito ao teletrabalho. Consequentemente, são apresentados dados estatísticos descritivos sobre o teletrabalho em Portugal e uma explanação sobre o modelo de regulamentação dessa modalidade na Noruega, país financiador do projeto deles.

Os autores referem-se ao projeto HomeWork: des/igualdades de gênero na conciliação de teletrabalho e coabitação, que colaborou para que o texto oferecesse recomendações sobre o

teletrabalho e suas interações com questões de gênero, bem como a conciliação entre vida pessoal e familiar.

Na metodologia do projeto, os dados foram obtidos do Instituto Nacional de Estatística (INE) de Portugal, e a pesquisa dos autores concentrou-se no período do segundo trimestre de 2020 e o terceiro trimestre de 2023, com o objetivo de contextualizar a prevalência do teletrabalho e explorar suas dinâmicas na produção empregada em Portugal.

Desse modo, os dados utilizados no estudo deles foram coletados por meio de um módulo *ad hoc* do Inquérito ao Emprego, denominado "Trabalho a partir de casa". O recurso permitiu a desagregação dos dados por sexo/gênero, reconhecendo a relevância dessas variáveis para a análise.

Os indicadores examinados possibilitaram conhecer a população empregada que realizou trabalho remoto; as razões que motivaram essa modalidade de trabalho (como a pandemia de COVID-19 ou outras circunstâncias); a duração do trabalho em casa; o equipamento necessário para o trabalho remoto; a utilização de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs); a frequência do trabalho em casa; e o sistema de conciliação entre trabalho presencial e remoto.

A tecnologia desempenhou um papel crucial, segundo os autores, ao facilitar a colaboração e a comunicação entre equipes, mesmo à distância, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável. Essa transformação resultou em uma maior autonomia para os trabalhadores, permitindo-lhes equilibrar de forma mais eficaz suas responsabilidades profissionais e pessoais, o que, por sua vez, contribuiu para um aumento na satisfação e na produtividade.

O teletrabalho em Portugal passou por uma transformação significativa, especialmente a partir de 2020, quando a pandemia acelerou sua adoção em larga escala. A legislação existente, embora tenha fornecido uma base para o teletrabalho, revelou-se insuficiente para lidar com as novas realidades e desafios que surgiram, conforme registrado pelos autores.

A necessidade de revisão do Código do Trabalho é evidente, pois a legislação deve ser adaptada para garantir a proteção dos direitos dos trabalhadores e a eficácia das práticas. Os dados estatísticos oficiais são fundamentais para informar políticas públicas e práticas organizacionais, permitindo que as empresas e o governo compreendam melhor o impacto do teletrabalho e desenvolvam estratégias que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Para tanto, à medida que o teletrabalho se torna uma parte integrante do panorama laboral, é essencial que haja um diálogo contínuo entre todos os *stakeholders*, tendo ou não

feito investimentos neles para garantir que as regulamentações evoluam em consonância com as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho.

A transformação digital e a adaptação às novas formas de trabalho são, portanto, não apenas uma resposta à crise, mas uma oportunidade para redesenhar o futuro do trabalho em Portugal de maneira mais inclusiva e eficiente.

Não obstante, mesmo com a valiosas contribuições dos autores a respeito do teletrabalho, também conhecido como home office, enfocando seu avanço nas últimas décadas, especialmente com o uso das tecnologias de informação e comunicação, é preciso falar sobre aspectos legais.

Segundo Estrada (2014), o teletrabalho é realizado à distância, utilizando tecnologias de telecomunicação, permitindo ao trabalhador gerenciar seu tempo e atividades sem necessidade de presença física. Nilles (1997) destaca que essa modalidade surge em resposta às mudanças tecnológicas e à demanda por flexibilidade, enquanto Bauman (2001) relaciona o teletrabalho à fluidez da sociedade contemporânea. Esse fenômeno transforma a dinâmica laboral e levanta questões jurídicas e normativas, especialmente no contexto das organizações públicas (Ouro, 2022).

Conforme observado na pesquisa de Hau e Todescat (2018), a implementação do teletrabalho em organizações públicas, revela um perfil predominante de teletrabalhadores que são, em sua maioria, mulheres casadas e com filhos. As motivações para a escolha dessa modalidade incluem a flexibilidade de horários e a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar. A pesquisa também destaca que 76% dos respondentes estão satisfeitos com suas condições de trabalho, o que sugere que o teletrabalho pode contribuir para a qualidade de vida familiar.

Do ponto de vista jurídico, a Lei Federal 12.551 de 2011, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), representa um marco importante na regulamentação do teletrabalho no Brasil. Essa legislação equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos àquela exercida presencialmente, proporcionando uma base legal para a formalização dessa modalidade de trabalho (Brasil, 2011).

No entanto, a pesquisa de Hau e Todescat (2018) aponta que ainda existem desafios, como a falta de legislação específica e a vulnerabilidade de dados, os quais precisam ser abordados para garantir a eficácia do teletrabalho. Para os autores, é necessário um olhar crítico sobre as práticas de teletrabalho, promovendo um ambiente que favoreça a qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade organizacional.

Além disso, as normativas internas das organizações também desempenham um papel

crucial na implementação do teletrabalho. Para Hau Todeskát (2018), é fundamental que as instituições adotem políticas claras sobre metas, exigências e formas de comunicação, a fim de promover um ambiente de trabalho virtual eficaz e colaborativo. Já, conforme Estrada (2014), a ausência de contato presencial pode levar ao isolamento social e à dificuldade de equilibrar trabalho e vida pessoal.

Ademais, o teletrabalho representa uma mudança significativa na forma como o trabalho é realizado, demarcando tanto vantagens quanto desafios. A legislação brasileira, embora tenha avançado com a Lei 12.551/2011, ainda carece de regulamentações mais específicas que abordem as particularidades do teletrabalho, especialmente no setor público. Por isso, as organizações devem estar atentas à criação de normativas interna que garantam a eficácia e a segurança dos trabalhadores nessa modalidade de trabalho.

Voltamos nosso olhar agora para o contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que possui em seu corpo técnico-administrativo expressiva quantidade de pesquisadores que pode oferecer potencial contribuição para esse assunto. Essa contribuição se evidenciou durante a pandemia, quando o teletrabalho foi amplamente adotado em vários setores da instituição.

No caso da Editora Universitária da UFPB, observou-se que o teletrabalho, facilitado pelo uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), possibilitou a continuidade e o aprimoramento de serviços editoriais, demonstrando que é viável se adaptar a essa modalidade. A Editora teve a preocupação de avaliar se funções específicas da Editora, como Técnico em Artes Visuais e Revisor de Textos, poderiam ser realizadas remotamente. Para isso foi realizado um estudo de natureza qualitativa, com foco em investigar a viabilidade da implementação do teletrabalho na Editora Universitária da UFPB. Essas discussões teóricas fundamentam o texto *Teletrabalho: uma prospecção para a Editora Universitária da UFPB*, auxiliando na compreensão dos impactos e perspectivas da implementação do teletrabalho nessa unidade específica.

Nesse contexto, os estudos de Araújo, França, Cavalcanti, Lima e Medeiros reforçam a ideia de que o teletrabalho pode modernizar as relações laborais e trazer benefícios importantes, como maior flexibilidade e produtividade. No entanto, também apontam os desafios que precisam ser enfrentados, incluindo questões de infraestrutura e gestão. Esses autores fornecem uma base teórica importante para compreender o impacto e as implicações do teletrabalho na UFPB, servindo como fundamentação para a composição do quadro teórico da nossa pesquisa.

Outra produção que apresentamos em nossa revisão da literatura é o de Araújo *et. al.* (2019), que apresenta um estudo tendo como base informações coletadas com funcionário da



editora da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Os autores abordam os benefícios do teletrabalho no aumento da flexibilidade organizacional, desde que as competências do trabalhador estejam alinhadas às necessidades da instituição, permitindo uma combinação adequada entre habilidades e demandas. Entre os ganhos apontados estão a diminuição da rotatividade, a formação especializada de equipes para tornar o trabalho mais atrativo, a agilidade no atendimento das demandas, uma vez que os servidores podem executar procedimentos com maior foco, o aumento da qualidade de vida e a redução de custos.

No entanto, a ideia de que o teletrabalho possibilita execução de tarefas sem distrações merece reflexão. Embora ofereça autonomia e flexibilidade, trabalhar em casa pode gerar novas fontes de distração, como atividades domésticas, familiares ou interrupções externas. Araújo *et al.* (2019), ao analisarem o caso da Editora da UFPB, destacam que a efetividade do teletrabalho depende de estratégias que promovam foco e produtividade, incluindo a definição clara de horários, a organização adequada do espaço de trabalho e disciplina pessoal.

Além disso, os desafios observados incluem a separação do ambiente de teletrabalho, a necessidade de tecnologias adequadas, a adaptação cultural e organizacional, a gestão de desempenho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reforçando que o sucesso do teletrabalho exige planejamento, políticas claras e acompanhamento contínuo da equipe.

Tais desafios destacam a separação do trabalhador do ambiente tradicional do trabalho e, para tanto, há a dependência do bom uso da tecnologia, para que os servidores tenham acesso às ferramentas necessárias para desenvolver suas funções remotamente.

Dessa forma, se evidencia a preocupação das mudanças que podem exigir uma transformação cultural e organizacional na forma como a equipe se comunica, havendo também a necessidade de uma gestão de desempenho adequada ao teletrabalho, que perceba os limites entre o pessoal e o profissional, evitando o estresse do trabalhador.

Para isso, é preciso estabelecer diretrizes e políticas bem definidas em relação ao teletrabalho, além de promover capacitação e treinamento para os trabalhadores quanto ao uso das tecnologias necessárias, assim como definição de metas e um feedback contínuo, com o objetivo de que os servidores expressem suas preocupações e sugestões sobre o teletrabalho.

Os autores que abordam o teletrabalho na editora da UFPB recorreram às contribuições de teóricos que vimos, apontando nesse texto, como Nilles (1997), que mostra essa modalidade de trabalho que é independente de localização geográfica, uma vez que é realizado totalmente de forma virtual, com o uso de recursos das telecomunicações, por isso não coloca o trabalhador e seu empregador em contato constante.

É preciso considerar que se trata de uma mudança significativa nas relações de trabalho. Essa concepção de espaço (desterritorialização)<sup>12</sup> que abandona o território do trabalho também interfere na relação com o tempo (depreendido). Sobre isso, Baunan (2001) reforça a questão da globalização sobre a dependência do homem em relação às tecnologias digitais, em relação à instantaneidade, “[...] um movimento muito rápido a um tempo muito curto” (BAUMANN, 2001, p. 134).

Além disso, Serra (1996) apresenta alguns apontamentos referentes às possíveis desvantagens na execução do teletrabalho:

Isolamento social (quando o trabalho é feito em casa a tempo inteiro); redução dos contatos com os colegas de trabalho e a hierarquia; [...] degradação da vida familiar, devido à intrusão do trabalho no lar; apagamento da diferenciação entre trabalho e lazer, maiores possibilidades de conflitos familiares no alojamento (quando o teletrabalho é profissional (o contrato de trabalho tende a ser individual, dificultando ou impedindo as reivindicações coletivas); precarização do trabalho; aumento do trabalho a tempo parcial; controle invisível e onnipresente pelo computador central; menos oportunidades de promoção (SERRA, 1996, p. 18).

O teletrabalho apresenta diversos benefícios, especialmente no aumento da flexibilidade organizacional, desde que as competências do trabalhador estejam alinhadas às necessidades da instituição, permitindo uma combinação adequada entre habilidades e demandas. Entre os ganhos apontados estão a diminuição da rotatividade, a formação especializada de equipes para tornar o trabalho mais atrativo, a agilidade no atendimento das demandas, já que os servidores podem executar procedimentos com maior foco, o aumento da qualidade de vida e a redução de custos. No entanto, a efetividade do teletrabalho depende de disciplina e organização: embora proporcione autonomia, trabalhar em casa pode introduzir novas fontes de distração, como atividades domésticas, familiares ou interrupções externas, exigindo definição clara de horários, organização do espaço de trabalho e disciplina pessoal (Araújo *et al.*, 2019).

Serra (1996, p. 18) identifica diversas possíveis desvantagens, agrupáveis em três categorias. No aspecto social, destacam-se o isolamento, a redução do contato com colegas e hierarquia, a intrusão do trabalho na vida familiar e a dificuldade em separar trabalho e lazer. No aspecto trabalhista, incluem-se contratos individuais que dificultam reivindicações coletivas, precarização, aumento do trabalho a tempo parcial e menores oportunidades de promoção. No

---

<sup>12</sup> A desterritorialização é um conceito que descreve a perda ou enfraquecimento dos laços entre um grupo de pessoas e seu território, seja ele físico ou simbólico. Em termos mais simples, é o processo de sair de um lugar e perder a conexão com ele.

aspecto de controle, observa-se a possibilidade de supervisão constante e invisível via computador central.

Esses apontamentos evidenciam que o teletrabalho não pode ser entendido como uma atividade ‘solta’, sem regras. Para que seus benefícios sejam alcançados, é necessário que a instituição estabeleça normas e diretrizes claras, contemplando produtividade, tempo, ambiente de trabalho, horários, recursos e utilização adequada das tecnologias. Quando bem estruturado, o teletrabalho permite conciliar autonomia do trabalhador, eficiência organizacional e qualidade de vida, tornando-se uma modalidade viável e vantajosa para funções compatíveis com o uso de tecnologias digitais.

Na discussão sobre o teletrabalho na editora da UFPB o foco central dos autores se localiza nos desafios e nas exigências do teletrabalho para os servidores. O texto em si, destaca a necessidade de autodisciplina e organização, que podem ser obstáculos para alguns trabalhadores. Além disso, menciona que, embora o teletrabalho seja viável e possa trazer benefícios em termos de bem-estar e saúde, a contrapartida da instituição não é suficiente para maximizar esses benefícios. É preciso considerar também a segurança dos dados e da dependência de tecnologia adequada, como computadores e programas que também são apontados como fatores críticos para o sucesso do teletrabalho. Essa análise sugere uma visão pragmática, reconhecendo tanto as potencialidades quanto as limitações do teletrabalho no contexto atual.

Os autores da pesquisa na editora da UFPB fazem uso de uma abordagem teórica mais ampla, se referenciando em Karl Marx para comparar a introdução da maquinaria no sistema fabril do século XIX com o fenômeno do teletrabalho contemporâneo. Essa comparação sugere que, assim como a maquinaria transformou as condições de trabalho e teve impactos psicossociais significativos sobre os trabalhadores no passado, o teletrabalho também traz consequências semelhantes na vida dos trabalhadores hoje.

A análise marxista que eles fazem implica uma crítica ao modo como a tecnologia pode alienar os trabalhadores, enfatizando os impactos sociais e psicológicos que surgem com a adoção de novas formas de trabalho. Enquanto a pesquisa da Editora Universitária oferece uma análise prática e imediata dos desafios do teletrabalho, o uso da abordagem marxista contextualiza essa discussão dentro de uma crítica histórica e teórica mais ampla, utilizando a perspectiva de Marx para explorar as implicações sociais e psicológicas da tecnologia no trabalho.

Essas análises possibilitam uma compreensão rica e multifacetada do teletrabalho na contemporaneidade, destacando tanto suas potencialidades quanto suas limitações. O viés

teórico metodológico utilizado no texto procura analisar e comparar os efeitos em relação as dinâmicas do teletrabalho permitindo uma reflexão crítica sobre as transformações laborais ao longo do tempo, utilizando a perspectiva de Karl Marx como base teórica.

Ademais, o foco do artigo nesses dois momentos históricos distintos, da Revolução Industrial e a emergência do teletrabalho na atualidade, traz promessas de “liberdade e flexibilidade”, ressaltando que os seus efeitos ainda precisam ser melhorados. Eles sugerem uma continuidade nas relações de trabalho e nas condições enfrentadas pelos trabalhadores.

Todavia, a maquinaria exerce impactos significativos sobre a vida dos trabalhadores, no que tange aos impactos psicossociais, indicando que a análise não se limita apenas aos aspectos econômicos, mas também abrange a saúde mental e a subjetividade. Para tanto, em relação aos desafios e às promessas associadas ao teletrabalho há uma necessidade de aprofundar a compreensão de seus efeitos, ou seja, os efeitos da liberdade e da flexibilidade. Isso, sugere uma crítica à visão otimista que muitas vezes é apresentada em relação ao teletrabalho, indicando que os desafios e as consequências negativas também devem ser considerados. Outrossim, as Tecnologias Digitais e seus avanços tecnológicos na contemporaneidade têm contribuído consideravelmente em promover o bem-estar social, pela sua característica de velocidade na informação dentro do contexto social, promovendo reestruturação e possibilidades laborais, ou seja, afeta a subjetividade (refere-se ao mundo interno de cada pessoa), no caso, a do trabalhador.

De acordo com de Bauman (1999, p. 2): “No mundo do pós-guerra espacial, a mobilidade tornou-se o fator de estratificação mais poderoso e mais cobiçado, a matéria de que são feitas e refeitas diariamente as novas hierarquias sociais, políticas, econômicas e culturais em escala”.

Embora esse autor não faça menção diretamente ao teletrabalho, suas ideias são debatidas quando se aborda a mobilidade e suas implicações sociais, o que é importante para compreender o cenário do trabalho contemporâneo. Nesse sentido, as reflexões sobre o impacto do teletrabalho nas relações sociais e na dinâmica do capital, com base em Baumann, são endossadas por Pereira, Arias e Pinto (2019) ao destacarem a relevância desse tema no contexto das transformações econômicas e sociais atuais.

Para tanto, suas análises permitem ampliar o debate sobre o impacto do teletrabalho, tanto nas relações sociais quanto na dinâmica do capital, elucidando como essa modalidade laboral reflete e intensifica as características da modernidade líquida, marcada pela fluidez e instabilidade das relações humanas e econômicas. Nas suas obras, a modernidade líquida oferece contribuições valiosas sobre as implicações sociais na mobilidade contemporânea.

No que se refere aos autores que fizeram o estudo sobre o teletrabalho na Editora Universitária, suas aproximações teóricas com um referencial crítico colocam em outra perspectiva a visão otimista que muitas vezes acompanha a introdução de novas tecnologias na vida humana. Assim, como a maquinaria foi inicialmente vista como uma inovação benéfica, o teletrabalho também pode ser entendido de forma semelhante, ocultando os riscos de exploração e precarização.

Por conta da desigualdade e precarização que pode estar embutido no teletrabalho, ele acentua desigualdades, especialmente para trabalhadores que não têm acesso a recursos tecnológicos adequados ou que enfrentam condições de trabalho desfavoráveis em casa, levando à precarização do trabalho.

Constata-se que, o “[...] enfraquecimento da classe trabalhadora, precarização e terceirização de um sindicalismo dócil, de parceria, ‘de empresa’” (ANTUNES, 2009, p. 9). Esse autor foi referenciado em várias partes do trabalho que retratada o caso da Editora Universitária, em se discutiu os sentidos do trabalho e as implicações do teletrabalho na vida dos servidores, abordando temas como a intensificação do trabalho e a precarização das condições laborais.

Não obstante, podemos destacar a continuidade das relações de exploração no capitalismo, enfatizando a necessidade de uma análise crítica que considere tanto os aspectos positivo quanto os negativos dessas transformações no mundo do trabalho.

Essas aproximações nos fazem entender como as transformações tecnológicas e organizacionais no trabalho afetam a relação entre capital e trabalho, bem como a subjetividade dos trabalhadores.

Segundo Pereira, Arias e Pinto (2019), a análise comparativa entre a introdução da maquinaria no sistema fabril do século XIX e o teletrabalho contemporâneo permite compreender os impactos psicossociais e laborais das transformações tecnológicas sobre os trabalhadores. A perspectiva de Karl Marx é utilizada como base teórica para explicar a evolução das relações entre capital e trabalho, destacando a produção de mais-valia e as mudanças na produtividade.

De acordo com Marx, citado por Pereira, Arias e Pinto (2019), o trabalhador de serviços gera ao capitalista um valor excedente, o chamado trabalho não pago, que aumenta conforme a ampliação da jornada sem o correspondente aumento de remuneração. O mais-valor extraordinário é obtido por meio do aumento da produtividade ou intensificação do trabalho, ou seja, o trabalhador produz mais no mesmo período sem receber aumento proporcional (MARX *apud* PEREIRA, ARIAS e PINTO, 2019).

Marx também identifica três efeitos imediatos da introdução da maquinaria sobre os trabalhadores: a utilização de mulheres e crianças como força de trabalho secundária, o aumento da jornada para recuperar o valor investido nas máquinas e a intensificação do trabalho decorrente do uso da maquinaria (MARX *apud* PEREIRA, ARIAS e PINTO, 2019).

Esses efeitos evidenciam que, embora a mecanização e, atualmente, o teletrabalho possam oferecer ganhos de produtividade e flexibilidade, há consequências significativas para a saúde física, mental e social dos trabalhadores, incluindo precarização e desvalorização do trabalho.

O teletrabalho contemporâneo apresenta semelhanças com o contexto da maquinaria, na medida em que proporciona flexibilidade e autonomia, mas também pode ocultar riscos de exploração e sobrecarga. Assim como a introdução de máquinas no século XIX trouxe efeitos adversos, o trabalho remoto exige atenção quanto ao uso de tecnologias digitais, à organização do tempo e do espaço de trabalho, e à manutenção de limites claros entre vida pessoal e profissional.

Dessa forma, é fundamental compreender que os benefícios do teletrabalho, como aumento da produtividade, flexibilidade e qualidade de vida, dependem de normas, diretrizes institucionais e disciplina do trabalhador. Caso contrário, podem emergir problemas semelhantes aos da era da maquinaria, incluindo sobrecarga, intensificação do trabalho e precarização, reforçando a necessidade de uma análise crítica e do estabelecimento de políticas que protejam os direitos e a saúde dos trabalhadores na contemporaneidade.

Segundo Pereira, Arias e Pinto, nos novos aspectos da mais-valia e produtividade:

O trabalhador de serviços gera a mais-valia ao capitalista, tem-se que o maior valor absoluto é referente ao trabalho excedente, o trabalho não pago que o trabalhador forneça capitalista e é incrementado conforme o aumento da jornada de trabalho sem o aumento do trabalho pago. Já o mais-valor extraordinário é o obtido mediante aumento da produtividade ou intensificação do trabalho, em que o trabalhador produz mais no mesmo tempo, sem passar a receber aumento proporcional (PEREIRA, ARIAS e PINTO, 2019, p. 4).

O efeito diz respeito à maquinaria, ao uso de mulheres e crianças como força de trabalho secundário, que foi absorvida pelo capital. Em síntese, a chegada da maquinaria na grande indústria, a necessidade de força física diminuiu, permitindo que mulheres e crianças fossem empregadas nas fábricas. Portanto a maquinaria torna a força muscular dispensável, isto é, em relação a força feminina e infantil; já o aumento da jornada de trabalho, que surge da exigência do capital de recuperar o valor da maquinaria no menor tempo possível; e a intensificação do trabalho se refere ao aumento da carga de trabalho resultando da utilização da

maquinaria. Para o mercado de trabalho, na utilização da maquinaria, o número de crianças têm aumentado consideravelmente, bem como a exploração das mulheres, situação que é alarmante e reflete a desumanização do trabalhador dentro do capitalismo.

Todas essas condições adversas não afetam apenas a saúde física e mental dos indivíduos, como também têm repercussões sociais refletidas com a alta taxa de mortalidade infantil e a deterioração das relações familiares. Em outros termos, enquanto o capital se enriquece, os trabalhadores pagam o preço em termos de saúde e bem-estar.

Nesse sentido, parece que estamos longe de uma solução plausível quando se trata de trabalho, uma vez que ele, como está sendo feito, é uma forma de perpetuar a exploração e a desigualdade social. As regulamentações invariavelmente estão contra o trabalhador, evidenciando a luta contínua entre as exigências do capital e os direitos dos trabalhadores. É fundamental entender essa dinâmica de exploração no mundo do trabalho contemporâneo, especialmente em contextos de trabalho e utilização de novas tecnologias.

Confirmando o entendimento de que o teletrabalho é um conceito tão nebuloso e mal definido que dificilmente se pode dizer que ele exista demarcado e quantificado (Pereira, Arias e Pinto, 2019).

Para Marx, na interpretação de Pereira (2013), os melhores resultados são alcançados por meio do aumento da produtividade ou da intensidade do trabalho, em que os trabalhadores produzem mais no mesmo tempo de trabalho. Ao analisar as fábricas inglesas do século XIX, tornar-se mais fácil identificar as dinâmicas de trabalho e exploração.

No entanto, para compreender as transformações do trabalho remoto é necessário examinar como ocorre a extração de lucros nesse novo contexto. Todavia, isso implica em analisar o valor do capital e os interesses que influenciam a escolha pelo trabalho remoto, buscando entender as implicações dessa modalidade de trabalho para a relação entre o capital e trabalhador.

Trata-se da evolução das relações entre trabalho e capital, com foco no impacto do teletrabalho e nas tecnologias da informação, na percepção individual dos trabalhadores.

O teletrabalho embora ofereça flexibilidade e redução de custos para a instituição também pode resultar em precarização, intensificação das demandas e desafios para a saúde mental dos trabalhadores. Pereira (2019) ressalta que a ausência de regulamentação adequada é um dos fatores que podem levar a abusos e à desresponsabilização dos empregadores.

Essa situação reflete uma dinâmica capitalista que prioriza o lucro em detrimento do bem-estar dos trabalhadores, colocando em risco a saúde e a qualidade de vida daqueles que atuam sob o regime de teletrabalho. Assim, como a introdução da maquinaria no século XIX

trouxe consequências psicossociais adversas, o teletrabalho contemporâneo pode resultar em uma nova forma de exploração e desvalorização da força de trabalho, exigindo uma vigilância constante sobre suas implicações sociais e laborais.

Portanto, é fundamental que tanto trabalhadores quanto empregadores estejam cientes das complexidades envolvidas nessa modalidade de trabalho, buscando um equilíbrio que preserve a saúde e os direitos dos trabalhadores em um ambiente cada vez mais mediado pela tecnologia. Para tanto, a relação homem-máquina é fundamental para entender como a subjetividade do trabalhador é afetada.

No teletrabalho, a interação do trabalhador com as tecnologias da informação não apenas altera a forma como o trabalho é realizado, mas também impacta diretamente a sua subjetividade e estilo de vida. A complexidade dessa relação exige que os trabalhadores enfrentem questões sobre limites de uso dos artefatos tecnológicos, autonomia em relação à máquina e a definição de momentos e espaço de trabalho.

Além disso, assim como na introdução da maquinaria no século XIX, na qual os trabalhadores inicialmente perceberam benefícios, o teletrabalho pode ocultar riscos significativos para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, exigindo uma análise crítica e aprofundada. É essencial que se compreenda como essas novas dinâmicas podem levar a uma desvalorização da força de trabalho e a nova forma de exploração.

Para isso, investigamos quais as motivações e os benefícios do teletrabalho para os Assistentes Administração na função de Agentes de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Dessa forma, a pergunta de investigação que norteia nossa pesquisa é: quais as motivações e os benefícios enfrentados pelos AGPs da UFPB ao adotarem o teletrabalho e como essa prática influencia sua satisfação no trabalho?



## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza quali-quantitativas, descritivo com abordagem bibliográfica complementar. O objetivo foi compreender as motivações e os benefícios do teletrabalho para os Técnicos Administrativos que atuam como Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs), na Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Os sujeitos da pesquisa foram os Técnicos Administrativos lotados no Campus I da UFPB, exercendo funções de AGP. A amostra envolveu 75 participantes, selecionados por conveniência, considerando a experiência com a modalidade de teletrabalho e disponibilidade para responder ao estudo, onde 35 responderam ao questionário.

O local da investigação foi o Campus I da UFPB, abrangendo 19 diferentes unidades administrativas, garantindo a representatividade dos diversos setores onde os AGPs atuam.

O instrumento de coleta de dados consistiu em formulários on-line elaborados no Google Forms, contendo perguntas fechadas e abertas. As questões buscaram identificar percepções sobre a motivação para optar pelo teletrabalho, os benefícios percebidos, as dificuldades enfrentadas e a avaliação da eficácia dessa modalidade na execução das funções.

O método de análise dos dados envolveu procedimentos quantitativos e qualitativos. Para os dados fechados, realizou-se análise estatística descritiva, com cálculo de frequências e percentuais através da plataforma Google Forms, apresentados por meio de gráficos. Para as respostas abertas, aplicou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias e subcategorias emergentes que ilustram as percepções, experiências e sugestões dos participantes.

As perguntas de investigação que orientou todo este estudo foi: Quais as motivações e os benefícios enfrentados pelos AGPs da UFPB ao adotarem o teletrabalho e como essa prática influencia sua satisfação no trabalho?

Para responder a essa pergunta, realizamos uma coleta de dados junto aos Técnicos Administrativos que atuam como Agentes de Gestão de Pessoas (AGP) no Campus I da UFPB.

A pesquisa abrangeu servidores lotados em Centro e Unidades da instituição cujas atividades estão vinculadas à área de gestão de pessoas, prestando suporte e orientações tanto aos demais servidores da unidade quanto aos gestores e chefias. Essas ações foram desenvolvidas em conformidade com as normas e políticas emanadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), da UFPB, e pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI).

A escolha dos Agentes de Gestão de Pessoas como sujeitos para o estudo sobre

teletrabalho em uma universidade pública foi fundamentada em uma série de considerações que envolveram tanto a experiência prática quanto o conhecimento teórico sobre o tema da pesquisadora deste estudo, além das especificidades do perfil profissional desses agentes, que se alinharam às características do trabalho remoto.

Sou Agente de Gestão de Pessoas da unidade Superintendência de Comunica Social (SCS), na TV UFPB, e, portanto, possuo conhecimento profundo das funções e atribuições dessa categoria profissional criada desde 2011, quando passei a exercer também essa função, do ponto de vista prático. Esse conhecimento me permitiu compreender dinâmicas que envolvem o trabalho dos AGPs e identificar de forma mais precisa os aspectos que influenciam a adaptação ao teletrabalho.

A experiência cotidiana com as responsabilidades relacionadas à gestão de recursos humanos, como recrutamento, desenvolvimento de pessoas, dimensionamento da força de trabalho, avaliação de desempenho e promoção de bem-estar no ambiente de trabalho, me proporcionou uma visão clara das demandas desse cargo, que são particularmente relevantes para a análise do trabalho remoto.

Além disso, acredito que o perfil dos AGPs se mostrou compatível com as exigências do teletrabalho. Esses profissionais, em sua maioria, já lidavam com tarefas que exigem autonomia, organização e uma comunicação clara e eficaz, qualidades essenciais no trabalho à distância, motivo pelo qual notamos as reivindicações deles, o que impulsionou esta pesquisa.

Outro ponto relevante foi o fato de que os AGPs atuam frequentemente como intermediários entre a administração e os servidores, desempenhando um papel estratégico na adaptação das práticas de gestão às necessidades dos trabalhadores. Essa função é crucial ao contexto do teletrabalho, em que a implementação e o acompanhamento das políticas de trabalho remoto requerem uma comunicação constante e uma gestão cuidadosa das relações interpessoais, o que pode ser facilitado pela experiência desses profissionais na gestão de equipes e no desenvolvimento de soluções para manter a coesão organizacional mesmo à distância.

Portanto, a escolha dos Agentes de Gestão de Pessoas para a pesquisa, considerando as experiência prévia com práticas de gestão e a habilidade de adaptação a novas formas de trabalho, torna o olhar sobre o teletrabalho especialmente valioso para entender as dinâmicas e desafios desse modelo nas universidades públicas.

Diante das justificativas, da escolha do público-alvo da pesquisa, nossa intenção foi fazer uma coleta de dados por meio de um questionário no modelo de formulário on-line disponibilizado na plataforma Google Forms.

O instrumento foi estruturado de forma a incluir tanto perguntas com características objetivas (fechadas), que forneceram suporte para a análise quantitativa, quanto perguntas de cunho subjetivo (abertas), permitindo que os participantes compartilhassem suas opiniões e experiências de forma mais detalhada. Essa abordagem descritiva possibilitou a obtenção de dados diversificados, oferecendo uma visão abrangente sobre as percepções dos AGPs.

Dessa forma, consideramos que a estrutura dos questionários possibilitou a obtenção de dados diversificados e permite um exame abrangente dos diferentes pontos de vista dos AGPs.

Para garantir uma participação maior dos Agentes de Gestão de Pessoas que compõem o público-alvo, eles foram contactados por e-mail, pelo qual foi enviado um link direto para o formulário.

O procedimento de coleta foi planejado de modo a facilitar o acesso ao instrumento e incentivar a participação dos AGPs. O anonimato e a confiabilidade foram garantidos, proporcionando condições para que os respondentes expressassem suas percepções com sinceridade.

Escolhemos 19 unidades do campus I, cadastradas no sistema do SIGRH, com Portarias autorizadas pela PROGEP/UFPB, que atuam em diretorias de Centros de Ensino, superintendências, reitorias, laboratórios, procuradoria jurídica e biblioteca central. Todavia, a opção pelo Campus I se dá em razão da pesquisadora também integrar esse campus.

Consideramos que devem existir aproximadamente 72 funcionários com condição de responder ao questionário, uma vez que existe rotatividade por motivo de afastamento, aposentadoria, bem como mudança de função e transferência de campus.

A análise foi feita a partir de categorização dos dados. Inicialmente utilizamos como categoria as próprias perguntas do questionário, que formam a base para agrupar as respostas. Consideramos que as perguntas (categoriais primárias) nos guiaram no agrupamento dos dados, apresentando-se como categorias teóricas.

A partir dessa etapa identificamos as repostas mais recorrentes no âmbito de cada categoria, o que, em nossa perspectiva, fez emergir subcategorias, que foram analisadas sob o ponto de vista interpretativo, associando-as aos dados do perfil de cada respondente.

Todavia, consideramos nossa abordagem de pesquisa descritiva, que visou proporcionar um entendimento abrangente das motivações e dos benefícios do teletrabalho para os AGPs, combinando métodos de análise quantitativa e qualitativa para assegurar a confiabilidade e profundidade dos resultados.

Optou-se por uma abordagem descritiva, uma vez que o objetivo central foi retratar as percepções dos AGPs sobre as motivações e os benefícios do teletrabalho, considerando as

características e especificidades do contexto estudado. Para alcançar esse propósito, foram integrados métodos quantitativos voltados à mensuração de padrões e frequências e métodos qualitativos direcionados à compreensão mais aprofundada das respostas. Essa combinação contribuiu para conferir robustez, clareza e confiabilidade à análise dos resultados.

Ao integrar técnicas de coleta e análise de dados, esta pesquisa pretende contribuir para a discussão sobre o teletrabalho no setor público, oferecendo contribuições no seu feedback para a formulação de políticas que beneficiem os servidores e aprimorem a prática do teletrabalho na instituição.

Após devolutiva do questionário, fizemos uma análise dos dados utilizando a plataforma do Google Forms para o levantamento das respostas objetivas (fechadas), com o uso de gráficos, e, nas perguntas objetivas (abertas), fizemos uma análise de conteúdo defendida por Bardin (2011), organizando em três etapas: pré-análise, a análise do material e tratamento dos resultados e, por fim, a interpretação.

### 3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 Perfil dos participantes da pesquisa

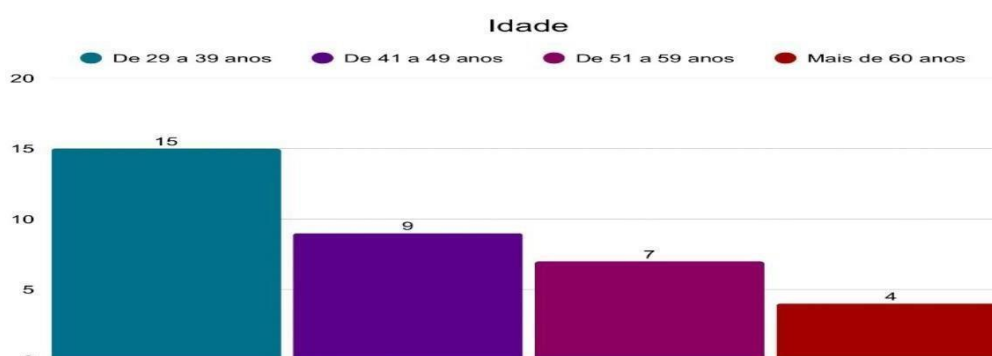
A pesquisa contou com a participação de 35 Agentes de Gestão de Pessoas, com idades variando entre 29 e 68 anos. A distribuição etária, apresentada no Gráfico 1, demonstra que a maior parte dos participantes (42,9%) encontra-se na faixa etária de 29 a 39 anos. Em seguida, 25,9% possuem entre 41 e 49 anos, 20% entre 51 e 59 anos, e 11,4% tem 60 anos ou mais.

A idade mais jovem registrada foi de 29 anos, enquanto a mais elevada foi de 68 anos. O dado mais recorrente foi 38 anos, com três participantes 8,6%. Outras idades frequentes incluem 35, 37, 39, 46 e 63, cada uma com dois participantes 5,7%. Observar-se um certo equilíbrio entre os servidores mais jovens (abaixo de 40 anos) e os mais experientes (acima de 40 anos).

Apesar de uma leve predominância de profissionais com até 49 anos, os resultados revelam uma convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Essa convivência pode enriquecer o cotidiano organizacional, promovendo a interação entre a inovação trazida pelos jovens e a experiência acumulada pelos profissionais de trajetória mais longa.

A amplitude etária da amostra, quase quatro décadas de diferença entre os extremos, reforça a variedade de perfis profissionais e vivência funcionais. Essa heterogeneidade pode influenciar diretamente nas percepções e nos desafios enfrentados em relação ao teletrabalho, aspecto explorado nas seções seguintes.

**Gráfico 1 - Faixa etária dos participantes da pesquisa**



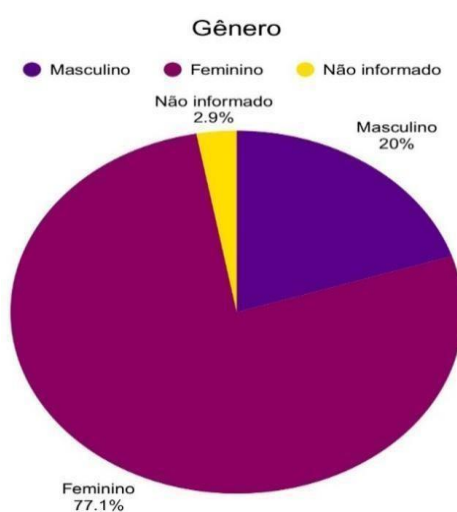
Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Consequentemente, essa variação etária pode indicar um ambiente organizacional diversificado, combinando inovação dos mais servidores mais jovens com os TAEs de maior experiência no âmbito institucional.

### 3.1.1 Gênero

Os dados indicam que a maioria dos participantes (77,1%) se identifica com o gênero feminino, enquanto 20% correspondem ao gênero masculino e 2,9% optaram por não informar. Esse resultado evidencia um predomínio de mulheres entre os Agentes de Gestão de Pessoas da instituição, o que pode ser atribuído à tendência histórica de maior representação feminina em funções administrativas e de gestão de pessoas no setor público. Tal distribuição também pode refletir a escolha profissional relacionada a características como organização, comunicação e atenção a demandas administrativas, comumente associadas a essas funções. A representação gráfica a seguir ilustra essa proporção.

**Gráfico 2- Distribuição de gênero**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

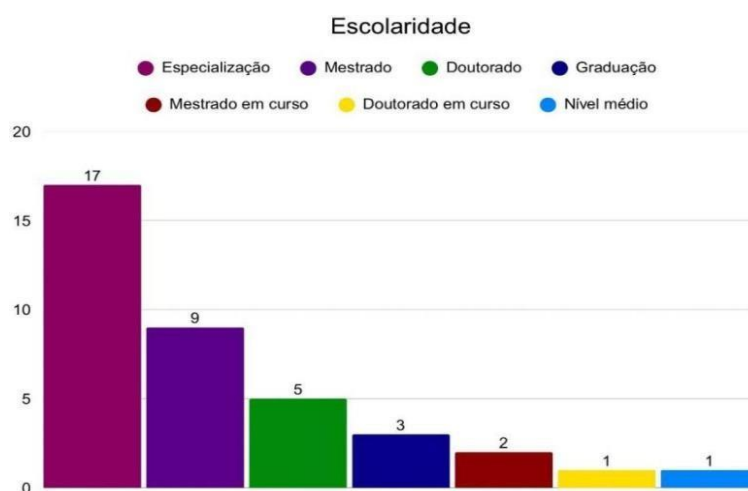
### 3.1.2 Nível de formação dos participantes

Os resultados indicam um elevado nível de qualificação entre os participantes. A maioria possui pós-graduação, destacando-se a especialização com 48,6% dos casos. Em seguida, estão os mestrados ou mestres com 27,7%, e os doutores 14,5%. Apenas 17,2%

possuem só a graduação em andamento ou concluída, e 2,9% possuem ensino médio.

Esses números demonstram um forte investimento em formação acadêmica, com foco no desenvolvimento profissional e na progressão na carreira. Essa qualificação, especialmente em áreas ligadas à gestão, educação e comunicação, indica o alinhamento entre os perfis dos profissionais e as funções desempenhadas.

**Gráfico 3 – Formação acadêmica dos pesquisados**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Todavia, em relação à predominância de áreas como Administração, Gestão e Comunicação, aponta para um perfil voltado as funções administrativas, educacionais e de suporte à gestão institucional. Os dados mostram que a maioria dos indivíduos que responderam o formulário possui especialização, sendo essa a categoria mais frequente, com 17 participantes (48,6%). Isso evidencia uma tendência ao aprimoramento profissional além da graduação, sugerindo uma busca significativa por qualificação, possivelmente com vistas à progressão na carreira ou melhores oportunidades no mercado de trabalho.

O segundo maior grupo é o de mestrado, incluindo tanto os que já concluíram quanto os que ainda estão cursando essa formação, com dos 9 participantes (25,7%). Esses dados demonstram um interesse expressivo pela pesquisa acadêmica e pelo aprofundamento teórico e metodológico nas áreas de atuação.

Na sequência, observa-se um número menor de participantes com doutorado, o que é esperado, considerando a longa duração e a complexidade dessa formação. Sendo assim 5 participantes (14,5%) com essa titulação, o que reforça o perfil altamente qualificado dos sujeitos da pesquisa.

Há também uma parcela de participantes apenas com a graduação, seja concluída ou em andamento, totalizando 6 participantes que corresponde a 17,2% digo, 3 em cada condição (concluída e em andamento), ou, 8,6%. Esse dado indica que nem todos seguiram para uma pós-graduação, embora estejam em processo de formação ou aprimoramento.

Por fim, a presença de um único participante com nível médio de 2,9% evidencia a diversidade no perfil acadêmico dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs), ainda que a grande maioria da amostra possua ensino superior ou esteja em progressão para esse nível.

O gráfico reforça a ênfase na pós-graduação, sobretudo, nos cursos de pós, especialização e mestrado, o que pode refletir tanto uma exigência do mercado de trabalho quanto o desejo dos profissionais de aprofundarem seus conhecimentos, sobretudo no crescimento da sua carreira, o Plano Técnico-Administrativo em Educação (PPCTAE), para referenciar a estrutura e as regras que regem a carreira dos servidores através de sua capacitação e qualificação profissional.

### **3.1.3 Correspondente à sua formação**

Ainda assim, a formação dos participantes está concentrada em cursos como Administração, Letras, Gestão Pública e Comunicação Social. Essa concentração aponta para um perfil profissional voltado às atividades administrativas e à gestão institucional. A variedade de áreas evidencia uma equipe multidisciplinar, o que favorece a colaboração e o enriquecimento das práticas organizacionais.

O curso de Administração, com a maior quantidade de respostas, é tradicionalmente associado a áreas de gestão, recursos humanos e estratégia empresarial, enquanto Letras reflete uma forte e rica base para avaliar o perfil dos participantes da instituição e pode fornecer caminhos valiosos sobre a diversidade acadêmica presente.

Por conseguinte, a pesquisa pode ser útil para direcionar estratégias de desenvolvimento de carreira, aprimoramento das competências dos servidores e identificar áreas de possível colaboração interdisciplinar dentro da instituição. Todavia, os gráficos ilustram a diversidade de formação dos participantes da pesquisa.

Essa ampla distribuição entre diferentes áreas do conhecimento, com predominância em cursos da área de Administração, Direito, Ciências Contábeis e Comunicação Social, mostra o alto número de participantes com formação em Letras, sugerindo uma presença significativa de profissionais oriundos dessa área.

A diversidade de cursos evidencia também um perfil multidisciplinar entre os servidores

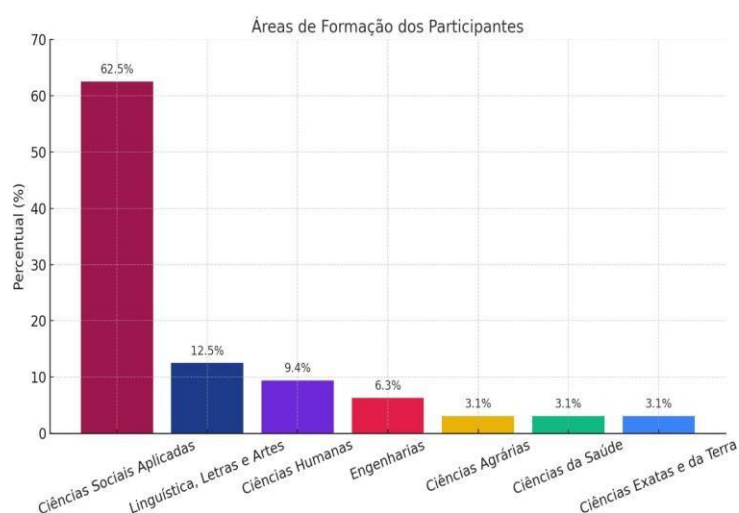


pesquisados, com destaque para Administração, Letras, Gestão Pública e Comunicação Social, refletindo uma composição variada de competências e experiências.

Essa diversidade pode ser um fator relevante na gestão de pessoas e um desempenho das atividades institucionais, pois permite a colaboração entre diferentes especialidades, fomentando um ambiente organizacional mais rico em conhecimentos interdisciplinares. Além disso, a predominância de algumas áreas pode indicar tendências institucionais na contratação e na distribuição de profissionais dentro da instituição. Essa composição variada reforça a importância de políticas institucionais que valorizem diferentes perfis profissionais lotados nas unidades certas, promovendo o desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades da universidade, especialmente no contexto do teletrabalho.

A análise da formação acadêmica dos participantes revela uma pluralidade de áreas do conhecimento, com predominância das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. A diversidade observada indica que o teletrabalho na instituição é uma prática que envolve profissionais de diferentes formações, cada um contribuindo com perspectivas e competências específicas.

**Gráfico 4 - Cursos correspondentes à sua formação**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Esse panorama reforça a necessidade de políticas institucionais que contemplem a realidade de múltiplos perfis profissionais, garantindo que o teletrabalho seja implementado de maneira eficiente e equitativa para todos os setores da instituição.

Todavia, a representação gráfica revela que a maioria expressiva dos participantes possui formação em Ciências Aplicadas, com 62,5%, indicando uma tendência clara de afinidade entre essa área do conhecimento e as funções desempenhadas pelos Agentes de

Gestão de Pessoas (AGPs). Essa predominância sugere que competências relacionadas à Administração, Direito, Economia e Gestão Pública são valorizadas e possivelmente demandadas na atuação desses profissionais.

Em seguida, aparecem as áreas de Linguística, Letras e Artes com 12,5%, e Ciências Humanas com 9,4%, evidenciando uma presença significativa de formações voltadas à Comunicação Social. As demais áreas – Engenharias, Ciências Agrárias, Ciências da Saúde e Ciências Exatas e da Terra, têm representatividade mais tímida de 3,1% a 6,3%, indicando menor correlação com as demandas do cargo. Esses dados apontam para uma concentração menor em áreas que oferecem maior alinhamento com as atividades administrativas, organizacionais e de relacionamento interpessoal, essencial para a qualificação e atuação dos AGPs.

### **3.1.4 Unidades de trabalho – Campus I**

Os participantes estão distribuídos em 19 unidades diferentes do Campus I. A maioria das unidades teve apenas um participante que corresponde a 2,9% de representação individual. Quatro delas, porém, tiveram dois participantes cada, como a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA), o Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA) e o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ). Essa distribuição indica uma ampla cobertura institucional da pesquisa, mas com baixa concentração por setor, exigindo cautela nas generalizações.

O gráfico apresenta a distribuição das respostas dos Técnicos Administrativos do Campus I da Universidade Federal da Paraíba, indicando os setores nos quais atuam. A análise do gráfico revela que a distribuição das respostas é bastante fragmentada, sem um setor significativamente predominante. Setores como o CCHLA, o CCJ e CCTA apresentaram dois participantes em cada Centro enquanto que, a maioria das unidades conta apenas com um representante, indicando uma distribuição equilibrada entre diferentes áreas da instituição.

Consequentemente, essa dispersão reflete a ampla presença dos Técnicos Administrativos em diversos setores da universidade, sugerindo que a percepção sobre o teletrabalho pode variar conforme a especificidade de cada unidade. Dessa forma, ao analisar as motivações e benefícios do teletrabalho, é importante considerar as particularidades organizacionais e funcionais de cada setor.

A análise da distribuição dos participantes evidencia uma amostra heterogênea e amplamente dispersa, contemplando um total de 19 unidades distintas, o que representa, em média, um participante por setor 2,9% de representatividade individual por unidade.

Embora a maior parte das unidades tenha registrado apenas um participante, quatro setores, a saber, o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), o Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/CAS) e o Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA) — apresentaram dois participantes cada, o que corresponde a 5,7% da amostra por unidade.

Essa distribuição revela um importante indicador de diversidade institucional, uma vez que o instrumento de coleta conseguiu captar percepções provenientes de distintas áreas acadêmicas e administrativas. Por outro lado, a baixa densidade de respostas por unidade limita inferências aprofundadas por setor, exigindo cautela na generalização dos resultados.

A representatividade da amostra pode ser considerada adequada para o objetivo proposto, especialmente por abranger a totalidade do Campus I e oferecer um panorama transversal das unidades administrativas e Centros de Ensino. Contudo, destaca-se a necessidade de ampliação da amostra em futuras pesquisas, com vistas a aprofundar análises específicas por unidade e aumentar a confiabilidade estatística dos achados.

A caracterização dos participantes por unidade de lotação evidencia a diversidade de setores que compõem a instituição, bem como a ampla distribuição dos profissionais em diferentes áreas administrativas e acadêmicas.

A coleta de dados revelou a participação de servidores lotados em diferentes unidades administrativas. A maioria dessas unidades contou com um único participante 2,9% do total, representado por 1 participante em cada unidade, o que reflete a pulverização da força de trabalho técnico-administrativa em múltiplos setores.

Entretanto, observou-se que 5 cinco unidades concentraram 2 participantes cada (5,7% por unidade), sendo elas: o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), o Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e o Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA). Essas unidades, portanto, representam a maior frequência relativa de participantes da pesquisa, totalizando 28,5% da amostragem.

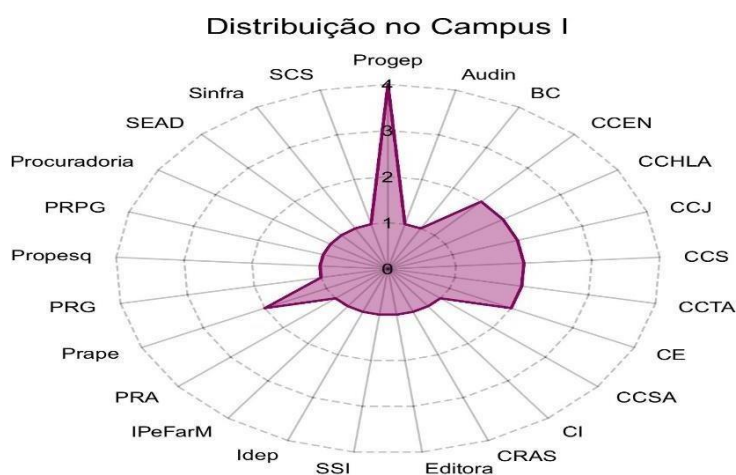
Esse cenário sugere que, embora a amostra represente diversos setores da instituição, há uma leve concentração de participantes em áreas administrativas estratégicas ou acadêmicas com estruturas organizacionais mais robustas. Tal configuração pode ser atribuída tanto à disponibilidade dos servidores dessas unidades quanto à maior representatividade dessas áreas

no contexto institucional, considerando suas demandas de gestão de pessoas ou atuação administrativa relevante.

Além disso, a heterogeneidade da distribuição também indica um aspecto positivo da amostragem: a abrangência dos dados coletados, que perpassam distintas áreas funcionais da universidade, permitem uma análise mais plural sobre a percepção dos Técnicos Administrativos acerca do tema estudado. Nesse caso, o teletrabalho como reivindicação é uma realidade institucional.

O gráfico ilustra a distribuição dos sujeitos da pesquisa por unidade de trabalho, evidenciando visualmente as frequências e permitindo inferências mais claras sobre a representatividade de cada setor na pesquisa.

**Gráfico 5 - Unidade que trabalha na UFPB Campus I**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

### 3.1.5 Tempo de trabalho na instituição

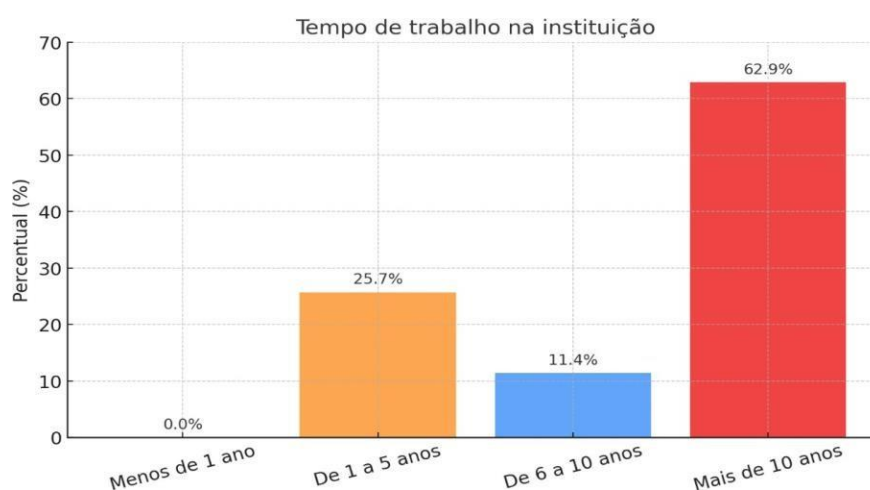
Mais da metade dos participantes (62,9%) possui mais de 10 anos de serviço. Outros, 27,7% estão na faixa de 1 a 5 anos, e 11,4% entre 6 a 10 anos. A experiência pode ser um diferencial na implementação do teletrabalho, embora também possa representar resistência a mudanças.

Teoricamente, Nilles, (1997), Bauman, (2001) e Nascimento e Ishikawa (2022) apontam que o tempo de casa pode influenciar tanto na cobertura quanto na resistência ao teletrabalho remoto, dependendo da cultura organizacional. O perfil dos participantes mostra que essa

experiência institucional pode ser um ativo valioso, desde que acompanhada por políticas claras de gestão e formação continuada.

Esse dado sugere uma predominância de servidores mais antigos, o que pode impactar diretamente na forma como percebem e se adaptam a novas práticas institucionais, como o teletrabalho. A experiência acumulada pode favorecer a estabilidade e o conhecimento institucional, mas também pode indicar possíveis resistências a mudanças, dependendo, entre outras coisas, da cultura organizacional.

**Gráfico 6 – Representatividade de tempo de serviço na instituição**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

De modo idêntico, esse panorama revela uma predominância de profissionais com longa trajetória na instituição, o que pode influenciar de forma significativa tanto a adesão quanto a percepção em relação a práticas inovadoras, como o teletrabalho. A presença majoritária de servidores experientes pode favorecer a consolidação de práticas administrativas, ao mesmo tempo em que pode representar desafios relacionados à adaptação a novos modelos de trabalho, sobretudo, quanto a hábitos organizacionais enraizados.

Nesse sentido, Hau e Todescat (2018) argumentam que a aceitação do teletrabalho está relacionada, entre outros fatores, à maneira como os trabalhadores internalizam mudanças no modelo tradicional de trabalho, especialmente quando tais mudanças no modelo tradicional de trabalho envolvem maior autonomia e autogestão. Esses aspectos podem ser mais desafiadores para servidores cuja trajetória institucional foi moldada sob modelos rígidos de trabalho presencial.

De modo complementar, Nilles (1997) já apontava que o teletrabalho representa uma ruptura com os paradigmas clássicos da organização do trabalho, exigindo novas atitudes frente ao uso do tempo e ao espaço laboral. Isso pode gerar tensões entre servidores mais antigos cuja prática profissional foi construída sob valores organizacionais considerados clássicos.

Além disso, segundo Nascimento e Ishikawa (2022), o perfil dos servidores públicos ainda é marcado por uma cultura organizacional vinculada à lógica do controle e da presença física, o que pode gerar resistências à flexibilização das formas de atuação, especialmente entre aqueles com mais tempo de casa. Por outro lado, a experiência acumulada pode também representar um ativo importante para a consolidação do teletrabalho, sobretudo, quando há abertura institucional para o diálogo intergeracional e para a construção coletiva de diretrizes de gestão.

Para tanto, Arias, Pinto e Pereira (2020), ao retomarem os conceitos marxistas sobre o trabalho e a maquinaria, reforçam que a incorporação de novas tecnologias e dinâmicas laborais carrega tensões estruturais que afetam os sujeitos de maneira desigual, o que torna o tempo de serviço um fator importante para se compreender essas assimetrias.

Sob esse olhar, Bauman (2001) também contribui ao destacar como a fluidez das relações sociais e profissionais na modernidade líquida desafia estruturas fixas e previsíveis, como aquelas que tradicionalmente moldam o serviço público.

Dessa forma, a análise do tempo de serviço dos participantes contribui para compreender os diferentes níveis de adesão, de resistência ou de neutralidade frente ao teletrabalho, revelando que essa modalidade precisa ser analisada à luz das vivências concretas, das trajetórias institucionais dos trabalhadores e das transformações sociais.

**Quadro 1 – Demonstrativo do tempo de serviço na instituição**

FAIXA DE TEMPO	PESQUISADOS	%	DESTAQUE
Menos de 1 ano	3	8,6%	Início da trajetória
De 1 a 3 anos	7	20%	Em fase de consolidação
De 4 a 6 anos	8	22,9%	Experiência relevante
Mais de 6 anos	9	25,7%	Alta senioridade
Desde 2011 na criação da função de AGP	8	22,9%	Experiência Histórica
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>---</b>

Fonte: Elaboração própria (extraída do formulário Google Forms)

Todos os participantes da pesquisa exercem a função de Agentes de Gestão de Pessoas

(AGPs) na Universidade Federal da Paraíba, acumulando, em muitos casos, outras atribuições, como a atuação como requisitante operacionais vinculada ao módulo SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos).

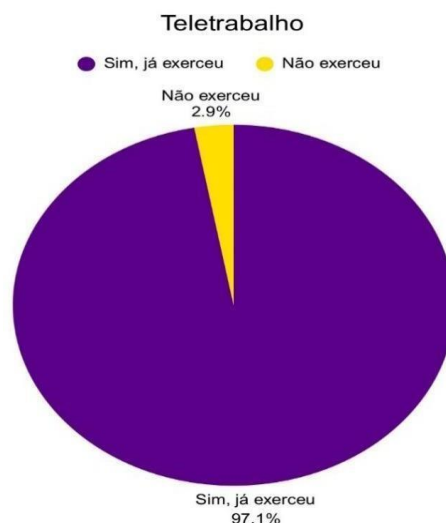
Todavia, tais atividades demandam elevado grau de atenção e responsabilidade, e são caracterizadas por constante cobrança, ainda que não estejam diretamente relacionadas às atribuições originais do cargo de AGP. Observar-se que a maioria dos participantes atua nessa função há mais de 4 anos, com destaque para aqueles que ocupam o cargo desde sua criação oficial em 2011, com 22,9%, e para os que possuem mais de seis anos de experiência na área.

Essa longevidade no cargo evidencia uma consolidação profissional que pode contribuir significativamente a eficiência na gestão.

Essa representatividade indica um núcleo consolidado de profissionais experientes, o que pode ser um diferencial importante para a continuidade e qualificação das práticas de gestão de pessoas. A experiência acumulada favorece a adoção de modelos de trabalho inovadores, como o teletrabalho, desde que acompanhados por estratégias organizacionais alinhadas.

### **3.1.6 Exerceu atividades na modalidade de teletrabalho (remoto/home office)**

Por meio de instrumento de coleta, via Google Forms, verificou-se que 91,7% dos participantes já exerceram atividades em regime de teletrabalho, remoto ou home office, enquanto que 2,9% afirmaram nunca ter desempenhado suas funções nessa modalidade. Além do mais, foi sugerido uma pergunta subsequente em caso de resposta afirmativa: Por quanto tempo? Para tanto, foi possível observar uma diversidade de respostas que revelam variações no tempo de permanência em teletrabalho.

**Gráfico 7 – Exerce atividade modalidade teletrabalho**

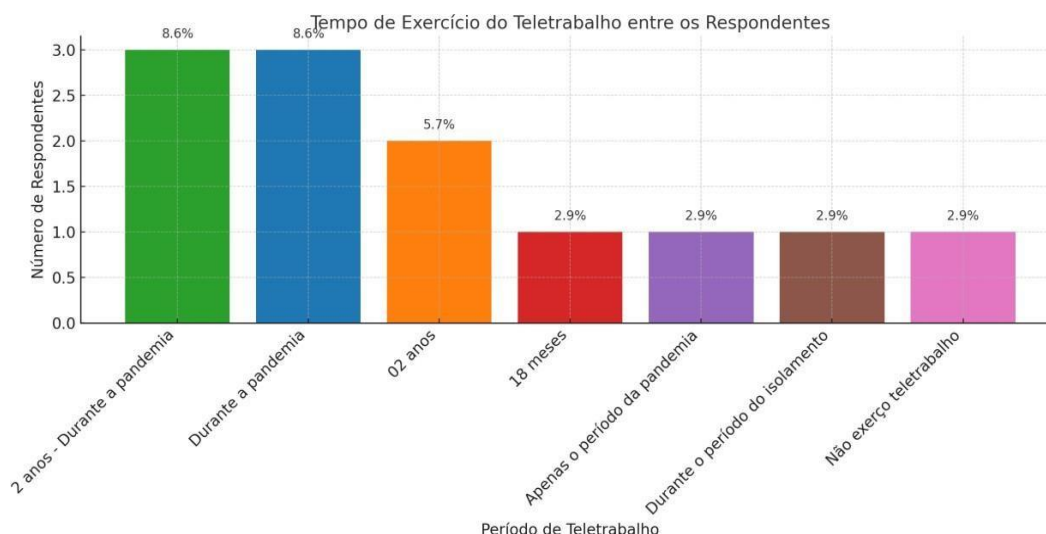
Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Na distribuição dos participantes conforme o tempo de exercício na função de AGP, observa-se que 34,3% atua nessa função há menos de 1 ano, enquanto 22,9% têm entre 1 e 3 anos. Outros 20% exercem a função há mais de 10 anos, 14,3% entre 6 e 10 anos, e 8,6% entre 3 e 5 anos. Esses dados indicam um equilíbrio entre profissionais iniciantes e aqueles com trajetória mais consolidada.

Essa composição sugere a existência de diferentes estágios de adaptação à rotina e às exigências do cargo. É possível que a experiência acumulada por parte dos servidores mais antigos influencie tanto a percepção quanto a operacionalização do teletrabalho. Ao mesmo tempo, os que ingressaram recentemente podem trazer novas expectativas e formas de se relacionar com o trabalho remoto.

Destacamos graficamente o maior percentual de participantes que atuou em teletrabalho por períodos de dois anos (8,6%) durante a pandemia, seguidos por períodos de 18 meses e dois anos e meio ambos com 5,7%. As demais categorias apresentaram percentual de 2,9%, indicando que, embora o tempo de atuação varie, há predominância de experiências com durações mais longas.



**Gráfico 8 – Tempo de serviço no teletrabalho**

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

De fato, as respostas referentes à duração da experiência em teletrabalho demonstram uma distribuição variada, ainda que concentrada em dois principais períodos de 2 anos, durante a pandemia, ambos com 3 participantes 8,6% cada. A categoria de 2 anos aparece com 2 participantes 5,7%, sugerindo que parte deles manteve o regime remoto mesmo após o fim do período pandêmico mais agudo.

Outras categorias mais específicas, como “Durante o período do isolamento”, “Apenas o período da pandemia” e “18 meses”, tiveram uma ocorrência menor (2,9%) cada, mas indicam percepções distintas quanto ao marco temporal da experiência. A presença de múltiplas categorias semelhantes, como “Durante a pandemia” e “Apenas o período da pandemia”, evidenciam a necessidade de padronização das opções de respostas no instrumento de coleta para evitar sobreposição de significados e garantir maior precisão na análise quantitativa.

### **3.1.7 Ainda exerce atividade profissional modalidade teletrabalho (remoto/home office)**

A pesquisa buscou compreender a permanência do teletrabalho no ambiente institucional. Os resultados indicam que a grande maioria dos entrevistados, 91,4%, não exercem mais suas atividades profissionais na modalidade remota, enquanto apenas 8,6% continuam nesse regime.

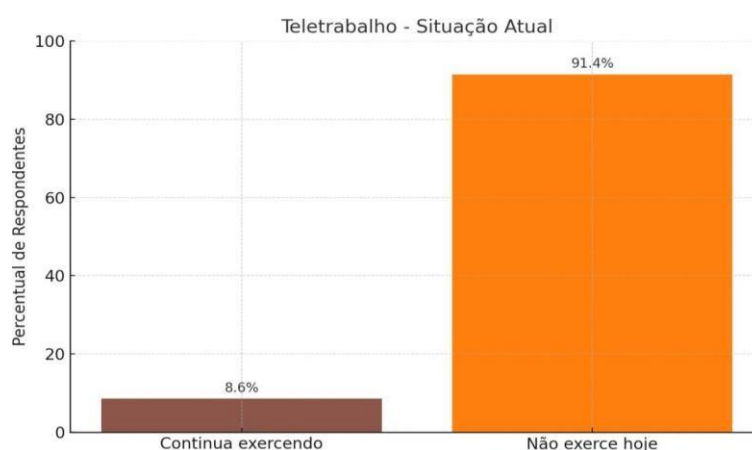
Esses dados demonstram que, apesar da implementação emergencial do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, sua adoção permanente não se consolidou na instituição. A justificativa apresentada por seis pesquisados reforça essa tendência de retorno ao trabalho presencial, mencionando mudanças organizacionais, encerramento de programas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e a natureza eventual do teletrabalho.

Os dados obtidos nesta pesquisa dos relatos dos participantes no que se refere as informações qualitativos evidencia diferentes perspectivas sobre a continuidade do teletrabalho. Alguns relataram exercer essa modalidade de maneira esporádica, o que pode indicar a existência de regimes híbridos informais ou a necessidade de adequação às demandas institucionais.

Além disso, a experiência de um deles, que menciona está há cinco anos no teletrabalho, sugere a possibilidade de uma adesão anterior à pandemia, reforçando que essa prática pode ser viável a longo prazo em determinados setores.

Os resultados da investigação são relevantes para a formulação de políticas institucionais, pois mostram que, apesar da redução do teletrabalho, ainda há interesse e experiência acumulada nessa modalidade. Estudos futuros podem explorar os impactos desse retorno ao presencial na produtividade, na qualidade de vida e na satisfação dos trabalhadores.

**Gráfico 9- Exerce atividade de teletrabalho**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

### 3.1.8 Em caso afirmativo quanto tempo exerce?

O estudo de dados da distribuição do tempo de vínculo dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) com a instituição evidencia três faixas de permanência: de 1 a 5 anos com um percentual de 25,7%, num total de 9 participantes; de 6 a 10 anos com um percentual de 11,4%, num total de 4 participantes; e mais de 10 anos com um percentual de 62,9%, totalizando 22 pesquisados. Observa-se, portanto, uma predominância expressiva de servidores com mais de uma década de atuação, o que sugere um quadro funcional relativamente estável. Tal estabilidade pode ser interpretada como indicativo de políticas institucionais eficazes de retenção de pessoal e de valorização da experiência acumulada, fatores que contribuem para a continuidade e a memória organizacional.

No entanto, essa mesma configuração pode sinalizar possíveis entraves à renovação de quadros e à incorporação de novas práticas organizacionais, especialmente em um contexto em que a inovação e a adaptabilidade são demandas crescentes nas instituições públicas. Assim, a presença majoritária de profissionais com longa permanência embora traga benefícios em termos de maturidade institucional, também demanda estratégias de capacitação contínua e estímulo à abertura para mudanças.

Essa distribuição demonstra que, apesar da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na instituição, o teletrabalho ainda é uma prática restrita, ocorrendo em casos pontuais. As justificativas dos participantes indicam que o trabalho remoto, quando ocorre, se dá de forma esporádica ou por tempo determinado tais como: "eventualmente", "há 2 meses", "desde novembro" ou "em função de mudança de unidade". O gráfico abaixo ilustra claramente essa disparidade, evidenciando que o modelo presencial continua sendo os predominantes entre os participantes.

**Quadro 2 – Motivação e percepções dos AGPs (modalidade de trabalho)**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FALAS DOS PESQUISADOS
C1 – Flexibilidade e Qualidade de vida	SC1 - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	F1 – “O modelo híbrido me permite cuidar da minha família sem comprometer meu trabalho,”  F2 – “Tenho mais tempo para mim mesma e menos estresse no dia a dia.”
C2 – Produtividade e Concentração	SC2 - Ambiente propício à concentração	“Menos interrupções no trabalho remoto ajudam minha produtividade.”

C3 - Interação Social e Cultura Organizacional	SC3 - Necessidade de contato presencial	F3 – “O convívio com a equipe é fundamental para manter o engajamento.”  F2 – “Sinto falta das trocas no setor presencial.”
C4 – Economia de Tempo e Recursos	SC4 - Menor deslocamento e gastos pessoais	F1 – “Economizo de tempo no trânsito.”  F2 – “O tempo que eu perdia no trajeto agora uso para estudar.”
C5 – Natureza das Atividades	SC5 – Atividades que exigem presença física	F1 – “Atendo público, então preciso estar presencialmente.”  F2 – “É difícil ter limites quando se trabalha em casa.”
C6 – Gestão de limites pessoal/profissional	SC6 – Dificuldade de separação entre rotinas	F1 – “Às vezes não consigo parar de trabalhar, mesmo à noite.”  F2 – “É difícil ter limites quando se trabalha em casa.”
C7 – Infraestrutura e Recursos	C7 – Infraestrutura e Recursos	F1 – “A internet em casa é instável, e nem sempre tenho apoio técnico.”  F2 – “Faltam equipamentos e suporte Institucional.”
C8 – Ceticismo e Resistência	SC8 - Desconfiança quanto ao engajamento e resultados	F1 – “Acho que o teletrabalho pode afastar os servidores das metas institucionais.”  F2 – “Tem gente que aproveita para produzir menos.”

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

**Gráfico 10 - Tempo que exerce teletrabalho**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

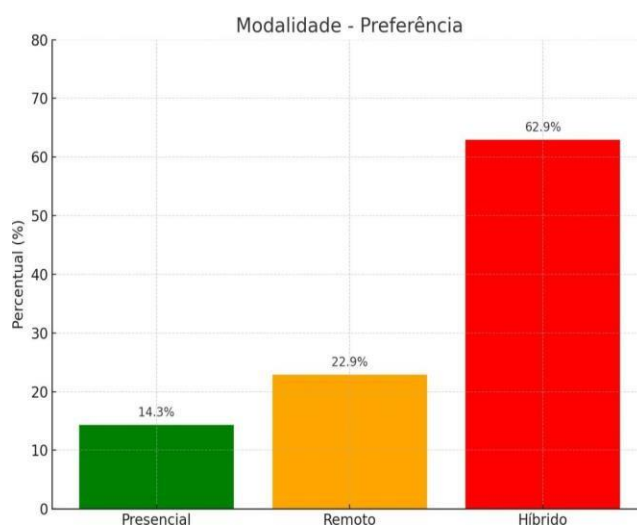
### 3.1.9 Preferência em relação à modalidade de trabalho

Com base nos resultados das respostas fornecidas pelos AGPs, a análise de conteúdo das respostas abertas sobre a preferência pela modalidade de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) fez surgir nove categorias temáticas principais. Essas categorias expressam diferentes motivações e percepções em relação às formas de organização do trabalho, revelando aspectos pessoais, institucionais e sociais envolvidos na escolha pela modalidade ideal.

A análise das respostas abertas revelou oito categorias principais (C1 a C8), que expressam as motivações e percepções dos AGPs sobre a modalidade de trabalho preferida tipo:

É importante destacar que, 22,9% dos 8 pesquisados demonstraram preferência pelo teletrabalho integral, enquanto 14,3% dos 5 optaram pelo trabalho presencial na instituição; e 62,9% dos 22 pesquisados preferem o híbrido como demonstra a representação gráfica.

**Gráfico 11 – Preferência na modalidade de trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Consequentemente os sujeitos da pesquisa, nas suas justificativas, revelam que a escolha pela modalidade híbrida está fortemente associada à busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal, otimização do tempo e redução de deslocamentos. Muitos argumentam que essa modalidade proporciona maior flexibilidade e produtividade, além de minimizar o estresse relacionado ao trânsito e à infraestrutura da instituição.

Posteriormente, o contato presencial com colegas também foi citado como um fator relevante para a manutenção da integração da equipe e da cultura organizacional. Em relação aos que preferem o teletrabalho, destaca-se a percepção de que suas funções podem ser

desempenhadas remotamente sem prejuízo à produtividade. Entre os principais benefícios apontados estão a melhor gestão do tempo, o conforto do ambiente doméstico e a economia de recursos tanto para os servidores quanto para a instituição.

Nesse sentido, aqueles que manifestaram preferência pelo trabalho presencial enfatizam a importância do convívio social e da separação entre ambiente doméstico e profissional. Alguns apontam que determinadas atividades exigem a presença física para um atendimento mais eficaz, bem como a necessidade de manter uma rotina presencial para a saúde mental e a motivação no trabalho. Machado (2021) enfatiza a questão do aumento da carga horária de trabalho e as consequências disso em suas vidas, revelando a sobrecarga de atividades tanto na esfera profissional e doméstica, dando a sensação que elas estavam sempre “em serviço”.

**Quadro 3 – Categorias e Subcategorias (Preferência pela modalidade de trabalho)**

<b>CATEGORIA X SUBCATEGORIAS</b>	<b>FALAS E JUSTIFICATIVAS</b>
<b>C1 – FLEXIBILIDADE E QUALIDADE DE VIDA</b> <b>SC1 – EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL</b>	<p>- A maioria dos AGPS menciona que o trabalho híbrido possibilita um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.</p> <p>F1 - “Me permite conciliar a vida profissional com a pessoal.”</p> <p>F2 - “Maior tempo com a família”</p> <p>F3 - “Melhor qualidade de vida.”</p> <p>F4 - “Me sinto mais tranquila e consigo organizar minha rotina.”</p> <p>F5 - “Maior flexibilidade”</p>
<b>C2 – PRODUTIVIDADE E CONCENTRAÇÃO</b> <b>SC1 – CONCENTRAÇÃO E DESEMPENHO</b>	<p>- O ambiente remoto é percebido como mais propício à concentração e produtividade em determinadas atividades.</p> <p>F1 - “Produzo mais”</p> <p>F2 - “Maior rendimento”</p> <p>F3 - “Trabalho com mais foco.”</p> <p>F4 - “Tenho mais concentração no que faço.”</p>
<b>C3 – ECONOMIA E TEMPO E RECURSOS</b> <b>SC3 - REDUÇÃO DE DESLOCAMENTO E ECONOMIA FINANCEIRA</b>	<p>O tempo gasto com transporte, a dificuldade de estacionamento e os custos adicionais foram aspectos frequentemente citados.</p> <p>F1 - “Economia de tempo”</p> <p>F2 - “Não enfrento trânsito.”</p> <p>F3 - “Economizo combustível.”</p> <p>F4 - “Gasto menos com alimentação”.</p>

<b>C4 – CONFORTO E AUTONOMIA</b>  <b>SC4 – BEM-ESTAR E LIBERDADE NO TRABALHO</b>	F1 - “Me sinto mais à vontade.”  F2 - “Tenho mais autonomia para geri o meu tempo.”  F3 - “Conforto no ambiente”  F4 - “Organizo melhor meu trabalho.”
<b>C5 – INFRAESTRUTURA E RECURSOS PESSOAIS – NATUREZA DO TRABALHO</b>  <b>CS5 – AMBIENTE E ESTRUTURA EM CASA</b>	Algumas atividades demandam presença, enquanto outras podem ser realizadas remotamente sem prejuízo à instituição.  F1 - “Tenho local adequado e bom equipamento.”  F2 - “Meu desempenho depende da minha organização em casa.”  F3 - “Criei uma boa estrutura para o teletrabalho.”
<b>C6 – ADAPTAÇÃO E AUTONOMIA</b>  <b>CS6 – BEM-ESTAR E LIBERDADE NO TRABALHO</b>	F1 - “Consigo desenvolver todas as atividades remotamente.”  F2 - “Minha função não exige atendimento presencial.”  F3 - “A atividade que desempenho é passível de ser feita remotamente.”
<b>C7 – SAÚDE E BEM-ESTAR</b>  <b>CS7 – PRESERVAÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA</b>	F1 - “Evito situações estressantes.”  F2 - “Minha saúde melhorou.”  F3 - “Não tenho crises de ansiedade.”  F4 - “A pressão do presencial é muito desgastante para mim.”
<b>C8 – ADAPTAÇÃO À FUNÇÃO/ATIVIDADES</b>  <b>SC8 – POSSIBILIDADE DE EXECUÇÃO REMOTA</b>	F1 - “Consigo desenvolver todas as atividades remotamente.”  F2 - “Minha função não exige atendimento presencial.”  F3 - “A atividade que desempenho é passível de ser feita remotamente.”

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Os resultados mostram que a flexibilidade e qualidade de vida, num total de 20 que responderam, foi a categoria mais recorrente. Os participantes da pesquisa destacaram o teletrabalho como facilitador da rotina diária, permitindo melhor conciliação com atividades pessoais e domésticas. Tais resultados corroboram com a teoria de Jack Nilles (1975), o qual argumenta que a flexibilidade dessa modalidade pode aumentar a eficiência dos trabalhadores. Assim, palavras como “liberdade”, “autonomia”, “autogerenciamento” “menos estresse” e “tempo para autocuidado” foram comuns. Esses achados evidenciam o desejo por uma organização do trabalho menos rígida e mais adaptada às necessidades individuais.

Em relação à categoria “convivência e à interação social”, num total de 12 pesquisados, uma parte significativa deles valorizou o trabalho presencial como espaço de interação, socialização e trocas profissionais. A ausência de contato humano no teletrabalho foi apontada como fator negativo, provocando sentimentos de isolamento. Essa categoria demonstra a importância das relações interpessoais para o bem-estar no ambiente de trabalho.

Outro ponto marcante foi a “produtividade e a concentração”, tendo um número de 11 pesquisados. Essa categoria emergiu em ambas as direções: tanto para quem percebe maior produtividade no teletrabalho quanto para quem afirma se concentrar mais no ambiente presencial. Nos dois casos, o argumento central foi a busca por um ambiente que favoreça o foco nas atividades, sem interrupções ou dispersões.

Na questão da categoria “economia de tempo e recursos” foram encontrados 10 participantes que mencionaram os benefícios do teletrabalho em termos de economia de tempo com deslocamento, redução de custos com transporte, alimentação eficiente não apenas do ponto de vista pessoal, mas também financeiro.

Outro fator encontrado foi o “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, com 9 pesquisados. Essa categoria está diretamente relacionada à anterior, mas com ênfase na separação saudável entre os domínios pessoal e profissional. Mencionaram também que o teletrabalho, em algumas condições, permitiu cuidar de filhos, dos idosos e da sua própria saúde mental, promovendo uma rotina mais equilibrada.

Nesse íterim, a “separação entre vida pessoal e profissional”, com 4 pesquisados respondendo, curiosamente uma subcategoria oposta à anterior, também emergiu. Alguns participantes relataram dificuldades de estabelecer limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal em casa, o que impacta negativamente a qualidade de vida. Esse ponto indica a necessidade de políticas e orientações institucionais mais claras para o uso adequado do teletrabalho.

Em relação à “eficiência e continuidade institucional”, num total de 4 pesquisados, alguns relatos destacaram que o teletrabalho pode ser positivo para a instituição ao permitir a continuidade dos serviços, mesmo em situações adversas, como por exemplo, durante a pandemia. A visão aqui é voltada à eficiência organizacional e à manutenção das atividades da universidade.

No entanto, nessa categoria “recursos e infraestrutura da instituição”, com 2 pesquisados, eles destacaram limitações do teletrabalho associadas à falta de infraestrutura adequada, seja em casa (equipamentos, internet), seja da parte da instituição (suporte técnico, acesso remoto a sistemas). Isso reforça a necessidade de investimento e apoio por parte da



gestão.

Enfim, as “críticas à lógica do teletrabalho”, apenas um participante mencionou de forma crítica a adoção do teletrabalho, associando-o à precarização do serviço público. Embora minoritária, essa visão chama atenção para debates mais amplos sobre o modelo de gestão pública e os impactos do trabalho remoto nas relações laborais e institucionais.

Nesse sentido, a maioria dos AGPs possui uma visão positiva do teletrabalho, principalmente em função da flexibilidade e da qualidade de vida proporcionadas. No entanto, o modelo híbrido foi frequentemente apontado como o mais adequado, pois conjuga os benefícios do trabalho remoto com a preservação da convivência e do vínculo institucional. Também emergiram preocupações com infraestrutura, limites entre vida pessoal e profissional e a própria natureza do serviço público.

Essas percepções devem ser consideradas na formulação de diretrizes institucionais sobre o teletrabalho, garantindo condições adequadas, equidade de acesso e preservação da saúde mental dos servidores.

### **3.1.10 Participação Projeto-Piloto**

A pesquisa investigou a participação dos servidores da UFPB em um projeto experimental, elaborado pelo Comitê Especial do Projeto-Piloto do Programa de Gestão e Desempenho para a implantação do teletrabalho na UFPB, Campus I na Unidade PROGEP com Portaria n. 150, de 30 de novembro de 2023, com alterações posteriores e atualização dada por meio da Portaria n. 13/2024.

É importante destacar que apenas, 8,6% dos 3 participantes da pesquisa afirmaram ter participado, enquanto 91,4% dos 32 participantes informaram que não participaram em virtude de não estarem lotados nas unidades escolhidas pela PROGEP. Esse fato reflete que a experiência no modelo do projeto para ser aplicado foi insuficiente para poder mensurar quem já atua como AGP, ficando só entre os servidores da PROGEP e da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) como projeto experimental.

Os que participaram do projeto-piloto relataram experiências que envolvem qualidade de vida, produtividade e adaptação às novas ferramentas de gestão do teletrabalho, como o sistema da plataforma POLARE e o uso de planilhas de acompanhamento.

### 3.1.11 Descrição da experiência no Projeto-Piloto

Categorias relevantes encontradas nessa experiência:

**Quadro 4 – Relatos da experiência do Projeto-Piloto (Categorias x Subcategorias)**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias x justificativas</b>
<b>C1 - QUALIDADE DE VIDA E MOBILIDADE</b>  <b>SC1 – REDUÇÃO DO TEMPO DESLOCAMENTO</b>	“Menos estresse com trânsito”  “Melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional”  “Alternância entre momentos presenciais e remotos percebida como benéfica”
<b>C2 –PRODUTIVIDADE E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>  <b>SC2 – AUMENTO E EFICIÊNCIA</b>	“Aumento da eficiência e da concentração”  “Registros de atividades em planilhas”  “Uso do sistema POLARE como ferramenta de gestão e monitoramento”
<b>C3 – ADAPTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO</b>  <b>SC3 – EXPERIÊNCIA TRABALHO REMOTO</b>	“Experiência de teletrabalho híbrido durante três meses”  “Unidades envolvidas no projeto: SCRF-PROGEP e ATPLAN/PROGEP”  “Inicialmente presencial, depois migrando para um modelo híbrido”
<b>C4 – ADAPTAÇÃO E FACILIDADE NO PROCESSO</b>  <b>SC4 – TRANSIÇÃO TRANQUILA E NATURAL</b>	“Foi tranquila, já trabalhava remotamente em outra instituição.”  “Me adaptei rapidamente.”  “Foi muito fácil me organizar.”  “Já vinha me preparando para isso.”  “A mudança foi bem recebida.”  “Tudo ocorreu de forma leve.”

<b>C5 – APRENDIZADO AUTODESENVOLVIMENTO</b>  <b>SC5- APRENDIZAGEM NO PROCESSO E NOVAS HABILIDADES</b>	E “Aprendi muito sobre gestão do tempo.” “Passei a usar ferramentas que antes não conhecia.” “Me senti mais confiante no meu potencial.” “Desenvolvi autonomia e disciplina.” “Passei a gerenciar melhor minhas demandas.”
<b>C6 – APOIO INSTITUCIONAL E ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE.</b>  <b>SC6 – SUPERVISÃO, PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO.</b>	“Recebi apoio da chefia e da equipe.” “Houve reuniões de alinhamento.” “A chefia foi compreensiva e acolhedora.” “O setor organizou o trabalho de forma eficiente.” “Estávamos sempre nos comunicando.”
<b>C7 – MELHORA NA QUALIDADE DE VIDA</b>	“Passei a ter mais tempo para minha família.”
<b>SC7 – IMPACTOS POSITIVOS NA VIDA PESSOAL</b>	“Minha saúde mental melhorou.” “A qualidade de vida aumentou.” “Me senti mais valorizada.” “Reduzi meu nível de estresse.”
<b>C8 – DESAFIOS E DEMANDAS ESPECÍFICAS.</b>  <b>SC8 – AJUSTES E DIFICULDADES INICIAIS</b>	“No começo tive dificuldades com a internet.” “Tive que adaptar minha rotina.” “Nem tudo foi simples.” “Faltou treinamento.” “Houve um pouco de sobrecarga.”

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

A implementação do teletrabalho em instituições públicas deve considerar aspectos organizacionais, tecnológicos e humanos. De acordo com Jack Nilles (1975, 1988), o teletrabalho surge como uma alternativa para descentralizar as atividades sem comprometer a produtividade. A experiência relatada pelos servidores da UFPB reforça esse argumento, destacando a flexibilidade e a melhora na qualidade de vida.

Além disso, Hau & Todescat (2018) abordam a necessidade de mecanismos formais para monitorar a produtividade no teletrabalho, o que se alinha ao uso do sistema Polare e das planilhas mencionadas na pesquisa. Já Levy (1999) explora o impacto da tecnologia na

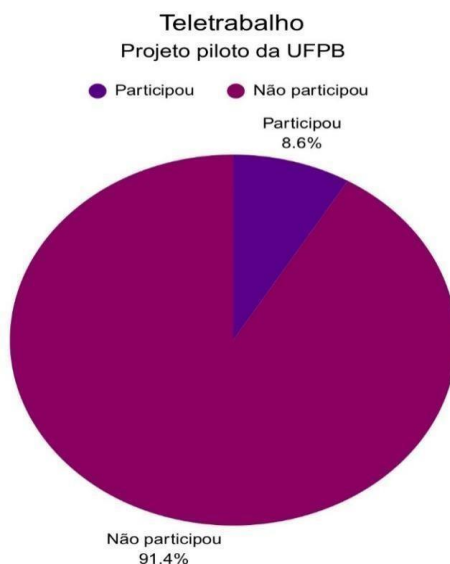
transformação do trabalho, reforçando que o uso de plataformas digitais é essencial para viabilizar o modelo remoto.

Outro ponto relevante é a percepção dos servidores sobre o aumento da produtividade, o que encontra respaldo nos estudos de Silva (2009) sobre eficiência no teletrabalho. O fato de os participantes relatarem uma experiência positiva também se alinha à análise de Estrada (2014), o qual aponta que a aceitação do teletrabalho está relacionada à capacidade de adaptação e ao suporte organizacional disponível.

Os dados mostram que a participação no projeto-piloto do teletrabalho na UFPB foi limitada, mas os servidores que participaram relataram benefícios claros, especialmente relacionados à qualidade de vida e à produtividade. A adoção de ferramentas tecnológicas, como planilhas e o sistema Polare, foi essencial para a organização e o monitoramento das atividades e considerado positivo para quem participou, embora a plataforma Polare tenha falhado algumas vezes no cadastro das demandas.

Do ponto de vista teórico, as respostas dialogam com estudos clássicos e contemporâneos sobre teletrabalho, reforçando que sua implementação eficaz exige planejamento, adaptação e suporte tecnológico.

**Gráfico 12 – Projeto-Piloto da UFPB**

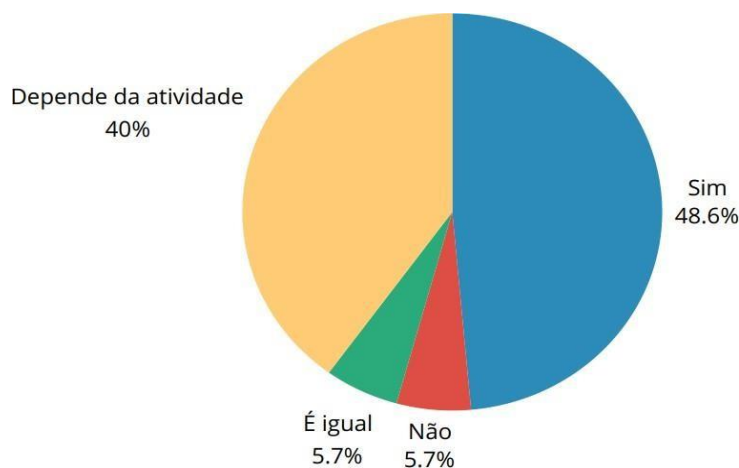


Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

### 3.1.12 O teletrabalho como melhor produtividade que o trabalho presencial

A pesquisa revela a percepção dos pesquisados em relação à produtividade no teletrabalho, em que a maioria (48,7%) dos 17 sujeitos da pesquisa acreditam que o teletrabalho possibilita maior produtividade em comparação ao trabalho presencial. Por outro lado, 14 dos 40% afirmam que a produtividade depende da natureza da atividade desenvolvida. Apenas, 2 dos 5,7% consideram que o desempenho é igual, que não há diferença em ambas as modalidades, e outros 2 dos 5,7% acreditam que o trabalho remoto não proporciona ganhos de produtividade.

**Gráfico 13 – Melhor produtividade trabalho presencial**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Assim, demonstra que quase metade dos participantes considera que o teletrabalho promove melhora na produtividade, ressaltando que esse grupo expressivo de 40% acredita que a eficácia está condicionada ao tipo de atividade desempenhada, enquanto apenas uma pequena parcela discorda dessa premissa. Contudo, essa percepção reforça a compreensão do teletrabalho como ferramenta estratégica especialmente quando bem alinhada ao perfil das funções executadas. Isso só demonstra que, segundo Hay e Tidescast (2018), a produtividade no trabalho remoto está relacionada à autonomia, à clareza e à confiança mútua entre servidores e gestão, elementos também evidenciados nas justificativas apresentadas pelos participantes da pesquisa.

#### **Quadro 5- O teletrabalho como possibilidade de melhor produtividade que o trabalho presencial**

## (Categorias x Justificativas)

CATEGORIAS	JUSTIFICATIVAS/FALAS
<b>C1 – ORGANIZAÇÃO DA ROTINA E GESTÃO DO TEMPO</b>  <b>SC1 – MAIOR CONTROLE SOBRE O RITMO DE TRABALHO</b>	<p>“Por fazer a melhor gestão do tempo, ele é melhor aproveitado, a eficiência aumentada.”</p> <p>“Melhor gestão do tempo”</p> <p>“Organizo melhor meu tempo.”</p> <p>“Posso priorizar tarefas.”</p> <p>“Administro meu ritmo com mais liberdade.”</p> <p>“Trabalho mais motivada.”</p>
<b>C2 - REDUÇÃO DO ESTRESSE E TEMPO DE DESLOCAMENTO</b>  <b>C2.1 – MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA</b>	<p>“Principalmente pela redução de estresse no trânsito”</p> <p>“Minha saúde mental melhorou.”</p> <p>“Me sinto mais disposta.”</p>
<b>SC2 – MAIOR CONTROLE SOBRE O RITMO DE TRABALHO</b>	<p>“Menos ansiedade e estresse”</p> <p>“A rotina mais flexível me beneficia.”</p>
<b>C3 – DESEMPENHO E EFICIÊNCIA NO TRABALHO</b>  <b>C3.1 - MAIOR CONCENTRAÇÃO E MENOS INTERRUPÇÕES</b>  <b>SC3 – MAIS PRODUTIVIDADE E ENTREGA DE RESULTADOS</b>	<p>“Maior capacidade de concentração, mais silêncio, menos interrupções”</p> <p>“Produzo mais em casa.”</p> <p>“Consigo entregar mais.”</p> <p>“Me sinto mais produtiva.”</p> <p>“Minhas tarefas rendem mais.”</p>
<b>C4 - DEPENDE DA FUNÇÃO EXERCIDA</b>  <b>SC4 – ATIVIDADES LABORAIS DO SERVIDOR</b>	<p>“Acredito que depende muito do cargo e atividades laborais que o servidor desenvolva.”</p>
<b>C5 - NECESSIDADE DE TRABALHO HÍBRIDO</b>	<p>“Acredito que o trabalho híbrido seria o ideal.”</p>
<b>C6 – INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES TÉCNICAS EM CASA</b>  <b>SC6 – ESTRUTURA ADEQUADA FAVORECE O DESEMPENHO</b>	<p>“Tenho tudo o que preciso para trabalhar bem.”</p> <p>“A internet em casa é estável.”</p> <p>“O espaço é confortável.”</p> <p>“Uso de ferramentas que facilitam o trabalho remoto”</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário no Google Forms.

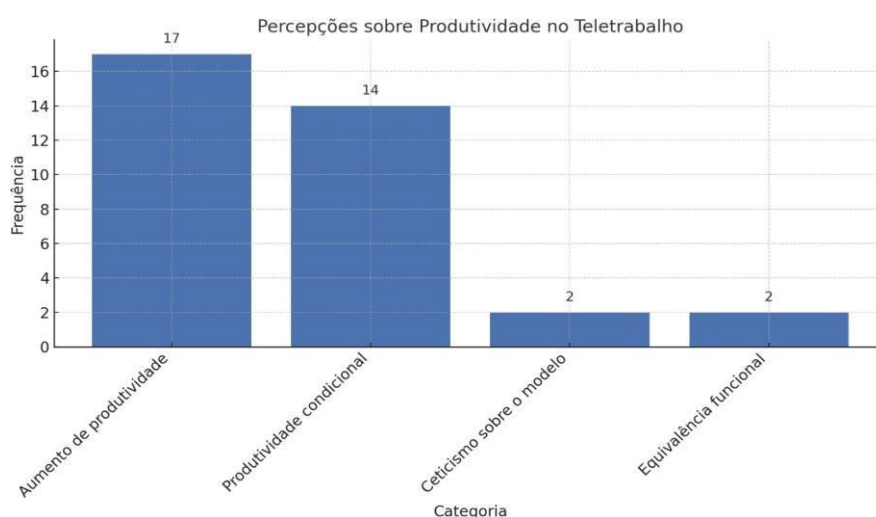
**Quadro 6 – Percepções dos servidores sobre o teletrabalho (Categoria e Subcategorias / Frequência)**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	FREQUENCIA	FALAS
<b>C5 – Aumento de produtividade</b> (Avaliação Positiva Geral)	<b>SC5 – Gestão eficaz do tempo</b> (Satisfação com modalidade remota)	8	<p>“Gosto muito de trabalhar remotamente.”</p> <p>“Minha experiência foi excelente.”</p> <p>“O teletrabalho me fez muito bem.”</p> <p>“Estou plenamente satisfeita.”</p> <p>“Foi um ganho pessoal e profissional.”</p>
<b>C2 - Aumento de produtividade</b> (Autonomia e Liberdade no trabalho)	<b>CS2 - Aumento favorável à concentração</b> (Capacidade de gerir o próprio tempo)	10	<p>“Tenho mais autonomia para organizar meu dia.”</p> <p>“Consigo cumprir tudo sem supervisão direta.”</p> <p>“Tenho liberdade para me planejar.”</p> <p>“Me tornei mais responsável com as tarefas.”</p>
<b>C3 - Aumento de produtividade</b> (Qualidade de vida e Saúde)	<b>SC3 - Redução do estresse com deslocamento</b> (Melhora do bem-estar físico e mental)	7	<p>“A ansiedade diminuiu.”</p> <p>“Minha saúde melhorou muito.”</p> <p>“Estou mais feliz e tranquila.”</p> <p>“Ganhei qualidade de vida.”</p>
<b>C4 – Aumento de produtividade</b> (Produtividade e Eficiência)	<b>SC4 - Equilíbrio com a vida pessoal</b> (Entregas melhores em menos tempo)	5	<p>“Produzo mais em casa.”</p> <p>“Tenho mais resultados.”</p> <p>“A produtividade aumentou.”</p> <p>“Consigo fazer mais em menos tempo.”</p>
<b>C5 - Produtividade condicional</b> (Comunicação e Vínculo com a equipe)	<b>SC5 - Depende do tipo de tarefa</b> (Necessidade de manter o contato institucional)	6	<p>“Sinto falta do contato presencial.”</p> <p>“A comunicação com a equipe é um desafio.”</p> <p>“Fico mais isolada.”</p> <p>Às vezes me sinto distante dos colegas.”</p>

<b>C6 - Produtividade condicional</b> (Condições técnicas e ambientais)	<b>SC6 - Exigência de atendimento presencial</b> (Necessidade de estrutura adequada)	4	<p>“Nem todos têm internet boa.”</p> <p>“Precisa de um local apropriado para funcionar.”</p> <p>“Às vezes há instabilidade de conexão.”</p> <p>“É importante ter ergonomia e ferramentas.”</p>
<b>C7 - Ceticismo sobre o modelo</b> (Dificuldades e Desafios da modalidade)	<b>SC7 - Valoriza o presencial para tarefas</b> (Adaptação e sobrecarga de tarefas)	3	<p>“No começo foi difícil.”</p> <p>“Há dias em que me sinto sobrecarregada.”</p> <p>“É difícil separar o pessoal do profissional.”</p> <p>“A rotina se mistura com as tarefas domésticas.”</p>
<b>C8 – Ceticismo sobre o modelo</b>	<b>SC8 - Falta de foco e separação</b>	4	
<b>C9 - Equivalência funcional</b>	<b>SC9 - Falta de foco e separação</b>	4	

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário no Google Forms.

**Gráfico 14 – Representatividade das Percepções produtividade no trabalho**



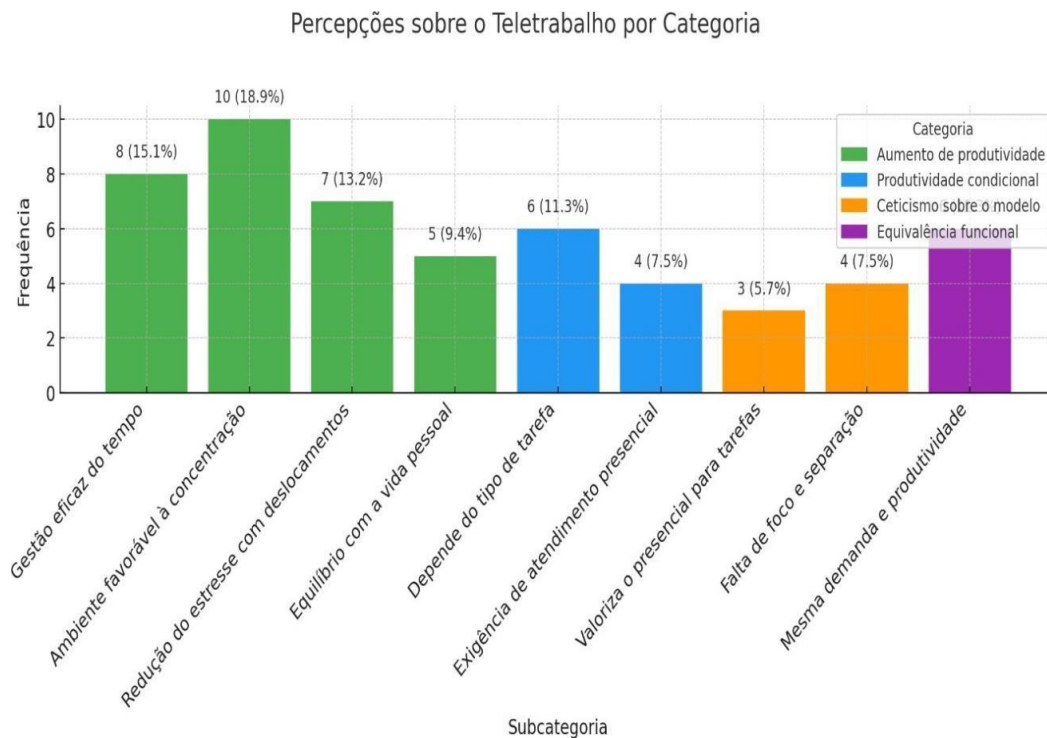
Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário no Google Forms.



**Quadro 7 - Resumo das Percepções sobre Produtividade no Teletrabalho/Teóricos**

(C)Categorias	(SC) Subcategorias	Teóricos
C1 – Aumento de Produtividade	SC1 - Gestão eficaz do tempo	Jack Nilles (1975, 1988), Hau e Todecast (2018), Grave <i>et al.</i> (2024)
	SC1 - Ambiente favorável à concentração	Hay e Todecast (2021), Pellaes (2023)
	SC1 - Redução do estresse com deslocamento	Silva (2009), Ouro (2022)
	SC1 - Equilíbrio com a vida pessoal	Ale Pellaes (2023), Silva (2009), Estrada (2014)
C2 - Produtividade condicional	SC2 - Depende da natureza da Atividade	Kgelmass (1996), Floride (2002) Tofrler (1980)
	SC2 - Maior foco em atividades analíticas	Hay e Tidescast (2021), Nilles (1988)
C3 - Ceticismo sobre o modelo	SC3 – Inadequado em atividades operacionais	Grave et al (2024), Hau & Todescat (2018)
C4 - Equivalência funcional	SC4 - Igual desempenho nas duas modalidades	Floride (2002), Estrada (2014)

Fonte: Elaborado pela autora dentro do contexto sobre produtividade.

**Gráfico 15 – Percepções sobre Teletrabalho por Categorias e Subcategorias**

Fonte:Elaborado pela autora baseado no formulário no Google Forms.

Para os sujeitos da pesquisa, o teletrabalho híbrido é mais confortável, as tarefas fluem mais, conseguem ajustar melhor suas atividades e o seu tempo em casa. Por fazer melhor a gestão do tempo, um fator repetitivo nas respostas, o tempo. Para eles, há um melhor aproveitamento, mais eficiência com servidores mais felizes e dispostos. Por outro lado, há servidores que não concordam com o teletrabalho, acreditam também que as atividades laborais desenvolvidas pelo servidor não são iguais ao presencial; no caso de atividades operacionais é inviável no modelo teletrabalho.

Basicamente na visão dos sujeitos da pesquisa, o ambiente familiar é melhor do que o da universidade. A estrutura que a UFPB oferece atualmente deixa a desejar, isso em termos de conforto ambiental, questão da alimentação e principalmente para o descaso, pois não existe na universidade um ambiente adequado para intervalo. Reforça também a questão do tempo no trânsito, no que se refere a produtividade. Esse deslocamento pode gerar um desperdício de tempo. O fator tempo é repetitivo nas respostas dos pesquisados. A infraestrutura da cidade para o volume de carros, a questão dos motoristas sem habilidades mínimas para que haja mobilidade urbana são fatores que pesam na escolha do teletrabalho híbrido.

Acredita-se que o trabalho híbrido seria o ideal, embora estejam cientes de que o contato presencial é importante. Algumas respostas se baseiam também na experiência na pandemia, em que alguns reforçam que tiveram muita mais produtividade por não precisarem fazer deslocamento, e o dia era mais aproveitado. Isso reforça a tese de que eles falam de forma absoluta sobre a redução de estresse no trânsito nesse deslocamento entre casa e trabalho e vice-versa.

Por outro lado, notamos que os pesquisadores, em se tratando de análise de processos, na qual se exigem mais concentração, estes são melhores analisados no teletrabalho. Segundo respostas, eles afirmam que em casa existe um ambiente sem distribuições na hora de trabalhar, e com certeza a produção é melhor, mais rápida e eficiente.

No trabalho presencial, sempre aparece um atendimento, telefone que toca, chefia que chama, pessoas que distraem. A ausência de distrações no ambiente de trabalho aliado à possibilidade de fazer a própria rotina de trabalho auxiliam no aumento na produtividade. Para tanto, eles dão ênfase as atividades que precisam de mais foco e podem ser executados de casa.

De modo, quanto aos trabalhos mais burocráticos, enquanto gestão de pessoas, os de maior carga como gerenciamento de contratação de estagiários ou renovação de estágio, época de PDP, elaboração de SISDIP, são atividades extremamente beneficiadas com o trabalho híbrido, muitas vezes o trabalho não flui no setor por ter constantemente interrupções por alguém que quer tirar uma dúvida.

Além disso, algumas atividades dependem do trabalho presencial. Incluem vários fatores envolvidos. O tipo de atividade, as condições oferecidas pela instituição e as existentes durante o trabalho remoto exigem compromisso do servidor. Embora as atividades rotineiras e repetitivas podem ser melhor executadas remotamente.

De fato, para o entendimento deles, as atividades que exigem interação e trabalho em equipe tendem a ser melhor desenvolvidas. Há na visão dos pesquisados atendimento ao público (interno e externo) que certamente essas atividades se beneficiam em termos de produtividade quando realizadas de forma remota. Por outro lado, há outras que se beneficiam de momentos em grupo fluindo melhor na forma presencial. O trabalho ou o setor que prioriza o atendimento presencial não cabe na modalidade remota.

Nesse sentido, é relevante citar que, nos depoimentos, as mulheres que frisaram em relação as atividades delas que não são remuneradas, atividades além do trabalho, onde estão em constante movimento para resolver todas as coisas simultaneamente, o trabalho remoto facilita essa dinâmica. Além do que com o teletrabalho há menos dispêndio de tempo e energia com deslocamento; isto é, uma pessoa menos cansada e em ambiente mais confortável produz mais e melhor e, como a atividade de AGP é recorrente, é considerado mais produtivo pode fazer sem interrupções.

**Quadro 8 – Categorias e Subcategorias - falas dos pesquisados representado no Gráfico 15**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FALAS DOS PESQUISADOS
C1 - Aumento de produtividade	SC1 - Gestão eficaz do tempo SC2 - Ambiente favorável à concentração SC3 - Redução do estresse com deslocamentos SC4 - Equilíbrio com a vida pessoal	<b>F1</b> - “Por fazer a melhor gestão do tempo, a eficiência aumentada.” <b>F2</b> - “Maior capacidade de concentração, mais silêncio, menos interrupções.” <b>F3</b> - “Redução do estresse no trânsito quando nos deslocamos para o trabalho.” <b>F4</b> - “Mais tempo com a família e maior produtividade.”
C2 - Produtividade condicional	SC2 - Depende do tipo de tarefa SC3 - Depende muito do cargo e das atividades laborais que o servidor desenvolva	<b>F2</b> - “Depende muito do cargo e das atividades laborais que o servidor desenvolva.” <b>F3</b> - “Se a atividade é prestar atendimento direto, o teletrabalho pode prejudicar.”

C3. Ceticismo sobre o modelo	SC3 - Valoriza o presencial para certas tarefas  SC4 - Falta de foco e separação das rotinas	<b>F1</b> - “No caso de atividade operacional é inviável o modo teletrabalho.”  <b>F2</b> - “Sentia-me mais cansado por não conseguir separar a rotina de trabalho com a de casa.”
C4. Equivalência funcional	SC4 – Mesma demanda e produtividade	<b>F1</b> “Mesma demanda” / “É igual ao Presencial.”

Fonte: Elaborada pela autora baseado nas falas dos pesquisados no Formulário do Google Forms.

### 3.1.13 Percepções dos servidores sobre o teletrabalho

A maioria dos participantes considera que o rendimento no teletrabalho é superior ao do modelo presencial. Entre os fatores apontados estão o ambiente mais tranquilo, a autonomia na gestão do tempo, a redução de interrupções e o foco nas tarefas.

Alguns participantes, porém, mencionaram dificuldades relacionadas à falta de interação direta com a equipe e à sobreposição de demandas domésticas e profissionais. Esses aspectos devem ser considerados na formulação de diretrizes para o teletrabalho permanente.

A análise das percepções dos servidores sobre o teletrabalho permitiu identificar categorias recorrentes que revelam as representações mais significativas sobre essa modalidade de trabalho. A partir das respostas abertas coletadas na pesquisa, emergiram quatro categorias principais que expressam a diversidade de experiências vivenciadas pelos participantes: aumento de produtividade, produtividade condicional, ceticismo sobre o modelo e equivalência funcional. Essas categorias somaram 30 registros, representando 53,6% das respostas, e demonstram, de forma geral, uma valorização expressiva dos aspectos positivos do teletrabalho, embora nuances críticas e condicionais também tenham sido apontadas.

No que se refere ao aumento de produtividade, os participantes destacaram a gestão eficaz do tempo, a possibilidade de maior concentração no ambiente domiciliar e a redução do estresse causado pelo deslocamento. Essa percepção dialoga com Jack Nilles (1975), o qual já afirmava que a eliminação do trajeto casa-trabalho contribui para ganhos de produtividade.

Hau e Todescat (2018) e Grave *et al.* (2024), autores contemporâneos, reforçam que, para que o teletrabalho produza efeitos positivos, é necessário um ambiente estruturado e políticas de gestão adequadas que favoreçam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Isso dialoga com a subcategoria “ambiente favorável à concentração”, apontada por 17,9% dos participantes

(10 registros), que relataram que o espaço domiciliar oferece melhores condições de foco e redução de interrupções frequentes, quando comparado ao ambiente presencial.

Além disso, a “gestão eficaz do tempo” foi destacada por 8 participantes, com 15,3%, refletindo a percepção de que o teletrabalho oferece mais controle sobre a rotina, o que contribui para a otimização do tempo e a elevação do desempenho. A “redução do estresse com deslocamento” de 7 registros, com 12,5%, também aparece como fator que influencia positivamente a experiência com o teletrabalho, sobretudo, ao minimizar o desgaste físico e emocional.

Ainda que, em menor número, a subcategoria “equilíbrio com a vida pessoal”, citada por 5 participantes (8,9%), reforça uma das premissas mais defendidas por autores como Ale Pellaes (2023) e Silva (2019): a possibilidade de conciliar responsabilidades profissionais com a convivência familiar pode elevar os níveis de satisfação, motivação e bem-estar dos trabalhadores.

Dessa forma, ao se analisar o conjunto de categorias e subcategorias apontadas pelos participantes, observa-se que a experiência com o teletrabalho tem sido, majoritariamente, associada a ganhos qualitativos, embora em alguns casos isso dependa de condições específicas de infraestrutura, perfil profissional e cultura organizacional.

As contribuições teóricas de autores como Toffler (1980), Floride (2002) e Kgelmass (1996) também endossam a ideia de que o sucesso do teletrabalho está vinculado às transformações sociotécnicas e culturais, exigindo novas formas de gestão, comunicação e responsabilização. Assim, os resultados desta pesquisa dialogam diretamente com os teóricos selecionados neste estudo, confirmando que o teletrabalho, quando bem estruturado, pode representar um modelo viável, produtivo e sustentável para a administração pública.

### **3.1.14 Projeto-piloto que você fez parte**

Todavia, o projeto-piloto experimental teve uma baixa dos participantes relacionado ao teletrabalho na UFPB. Dos 35 participantes, apenas 8 forneceram algumas informações, e a maioria indicou não ter participado formalmente do referido projeto. Isso denota que no projeto-piloto só as unidades da PROGEP e do STI tiveram acesso a participar desse projeto como experiência para sua implantação. Foi notado que as unidades contempladas não tinham AGPs participando. Consequentemente apenas as 8 pessoas que participarem do projeto puderam ter uma noção dessa experiência, embora todos, na época da pandemia, estiveram em trabalho

remoto.

De fato, as respostas mencionam o "Projeto-Piloto do PGD da UFPB" e a "PROGEP", mas evidenciam uma falta de clareza ou padronização na denominação do programa. Isso pode indicar a necessidade de maior divulgação e formalização das iniciativas institucionais relacionadas ao teletrabalho.

Essa falta de engajamento e de conhecimento sobre o projeto está alinhada com as discussões de Hau & Todescat (2018) e Silva (2009) sobre a importância da comunicação organizacional eficaz na implementação de novas práticas laborais. A ausência de um nome unificado para o projeto pode refletir desafios na gestão e na adesão ao teletrabalho, reforçando a necessidade de estratégias mais claras para a sua implementação e avaliação.

Olhando por perspectivas temporais, o teletrabalho teve início com medidas emergenciais durante a pandemia, chamado de trabalho remoto, conforme mencionado por alguns participantes. A falta de um nome específico para projeto-piloto pode indicar que, naquele momento, a implantação foi feita sem uma identidade formal, dificultando a posterior avaliação da experiência.

Atualmente, observa-se uma lacuna na comunicação e na adesão ao projeto, já que a maioria dos participantes declarou não ter participado ou desconhecer um nome oficial. Essa falta de engajamento pode ser reflexo de dificuldades na divulgação e institucionalização do programa.

Para garantir maior participação e reconhecimento do teletrabalho na instituição, torna-se essencial a criação de estratégias que formalizem melhor os projetos, garantindo clareza e envolvimento dos servidores. A definição de um nome e a divulgação estruturada podem contribuir para um maior alinhamento organizacional e efetividade na implementação do trabalho remoto.

Essa análise está em conformidade com os estudos de Hau & Todescat (2018) e Silva (2009), que destacam a importância da gestão organizacional na adaptação ao teletrabalho.

### **3.1.15 Perfil e função para trabalho remoto**

Este estudo buscou compreender quais cargos e funções que possuem perfil para o teletrabalho na UFPB, segundo a percepção dos pesquisados. A maioria das respostas indica que qualquer cargo pode se adequar ao teletrabalho, desde que suas atividades não exijam a presença física, como no caso de funções que utilizam maquinário específico ou exigem

atendimento presencial.

No entanto, há divergências quanto a esse entendimento, e alguns participantes ressaltam que a decisão deve ser estratégica e baseada na necessidade organizacional. Grande parte dos participantes destacou que cargos administrativos e aqueles que utilizam sistemas digitais têm forte potencial para o teletrabalho. Entre os cargos citados estão Assistente em Administração, Técnico em Tecnologia da Informação, Administrador e Contador.

Por outro lado, as respostas que denotam afirmação “depende” muito da natureza das atividades desenvolvidas, se o serviço da unidade exige atendimento presencial não tem como fazer teletrabalho. Considerando que os cursos principais da UFPB são presenciais, se a unidade presta atendimento direto aos estudantes, o teletrabalho pode prejudicar o atendimento dos alunos e alunas, o que não é o objetivo do PGD.

Segundo alguns sujeitos da pesquisa, unidades que não prestam atendimento diretamente aos estudantes podem sim ter teletrabalho e estar presente quando for solicitado ou quando necessitar. No entanto, trabalhos que utilizam plataformas digitais como espinha dorsal da atividade, creio que seja inviável. Para outros, os cargos citados têm perfil, além do Auxiliar em Assuntos Educacionais e até mesmo alguns serviços de laboratórios, que poderiam ser desenvolvidos de forma híbrida.

Para tanto, algumas respostas enfatizam que qualquer função pode ser exercida remotamente, enquanto outras ressaltam a necessidade de uma análise criteriosa para evitar impactos negativos no atendimento ao público e nas atividades presenciais essenciais. O fato de afirmar qualquer cargo deixa dúvidas, pois a generalização, como bem observados por participantes da pesquisa, não leva em conta questão de maquinário específico para o seu desenvolvimento de atividades, como equipamento de laboratório e de produção gráfica e cinematográfica.

Encontramos 12 de participantes afirmando que qualquer cargo pode ser adequado ao teletrabalho, desde que não dependa de atividades presenciais essenciais.

Na visão dos participantes quanto aos cargos, eles indicaram cargos administrativos e de TI, como: Assistente em Administração, Administrador, TI, Contador, Produtor Cultural, Técnico em Secretariado, entre outros, num total de 14 participantes. Em contrapartida eles afirmaram que a função de TI pode sim ter trabalho híbrido, mais com restrições e até citam como exemplo, para mostrar o que poderiam afetar essa atividade, um problema nas redes de computadores que só poderá ser resolvido de forma física/presencial.

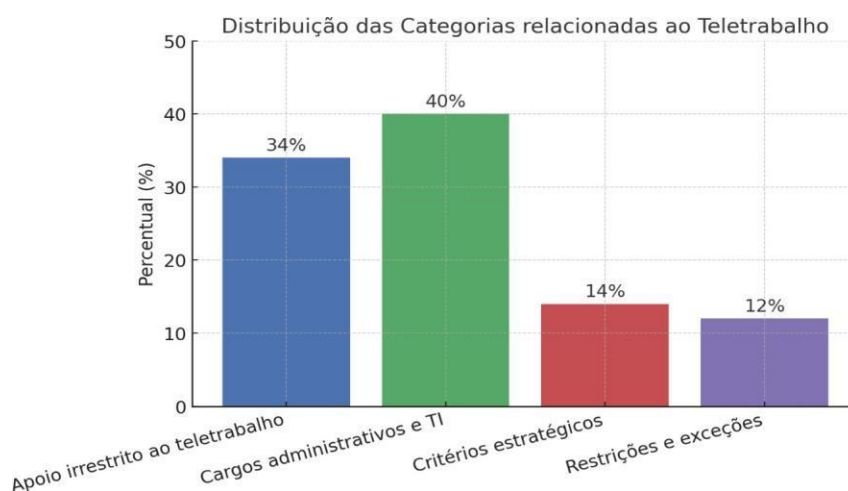
Em relação aos critérios estratégicos e organizacionais, afirmaram que a decisão deve ser tomada pela gestão considerando impacto e demanda, totalizando 5 participantes. Por outro

lado, 4 dos participantes afirmaram que algumas funções exigem presença, como serviços laboratoriais, portarias, motoristas e atendimento ao estudante, em que eles chamaram de restrições e exceções.

Outro fator interessante que os pesquisados apontam é em relação aos cargos de saúde e segurança, os quais, segundo eles, não podem participar desse modelo de trabalho, pois são funções essenciais. Além disso, acredita-se que todas as funções que são de caráter puramente administrativo têm perfil para execução na modalidade teletrabalho, exceto cargos de gestão.

Segundo os participantes da pesquisa, essas conclusões vieram por conta da pandemia, e algumas funções não podem ser realizadas de forma híbrida ou remota, como serviços de portaria, de apoio exclusivo (aqueles que contribuem para as entregas, mas não as executam diretamente). Assim, funções com claro perfil presencial não pode se beneficiar com o trabalho remoto. Entretanto, fica a critério da chefia decidir como deve ocorrer setorialmente.

**Gráfico 16 - Distribuição das categorias relacionadas ao teletrabalho**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

### 3.1.16 O teletrabalho como possibilidade de melhor produtividade presencial

A produtividade no trabalho é uma variável frequentemente utilizada para avaliar o desempenho individual e institucional e tem sido objeto de debate com o avanço do teletrabalho nas instituições públicas. Dessa forma, buscou-se compreender se o modelo remoto é percebido como mais produtivo que o presencial. Em relação à pergunta sobre possibilidade de uma melhor produtividade no que tange ao trabalho presencial, verificamos que são diversificadas



as respostas. Assim, 50% dos participantes afirmaram que sim, há possibilidade presencial, enquanto que 41,2% consideram que depende da atividade desenvolvida; por outro lado, 5,9% responderam que a produtividade é igual em ambos os modelos (presencial ou híbrido), e apenas 2,9% disseram não. Esses dados indicam que a percepção sobre produtividade no teletrabalho está fortemente condicionada à natureza da função exercida e às circunstâncias individuais.

Segundo Nilles (1997), um dos pioneiros na discussão sobre o teletrabalho, essa modalidade tem o potencial de aumentar a produtividade ao eliminar deslocamentos, reduzir distrações e permitir maior flexibilidade na organização das tarefas. Esse argumento é corroborado por diversos participantes da pesquisa, que apontam a ausência de interrupções desnecessárias, o silêncio e a autonomia da gestão do tempo como fatores que favorecem a concentração e o rendimento.

Ainda nesse sentido, Hay e Tidescast (2018) afirmam que a produtividade no teletrabalho está associada à autogestão e ao alinhamento das atividades com o perfil do trabalhador. Essas perspectivas se refletem nas falas dos servidores que relataram se sentirem mais produtivos no ambiente doméstico, especialmente por poderem adaptar sua rotina conforme as demandas pessoais e profissionais, o que é particularmente importante para mulheres que acumulam múltiplas jornadas.

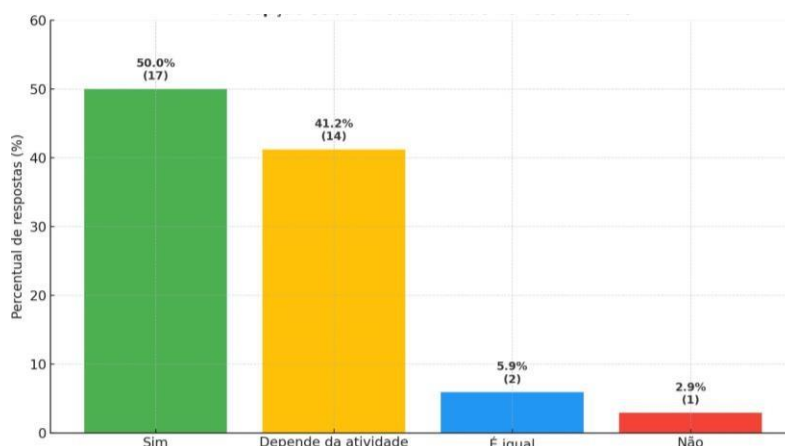
Contudo, a literatura alerta para os limites do teletrabalho em determinadas funções. Todavia, Baunam (2001) reforça que a fluidez das relações contemporâneas pode tornar a interação humana instável e fragmentada, prejudicando o desempenho em atividades que dependem de trocas presenciais. Essa visão está presente nas respostas que indicam que algumas tarefas, como atendimento ao público, ações colaborativas e planejamento coletivo, são mais bem desenvolvidas de forma presencial.

Outros autores como Nascimento e Ishikawa (2022), complementam essa análise ao destacar que o ambiente físico influencia a produtividade não apenas pela logística, mas também pelo impacto nas relações sociais e na cultura organizacional. Assim, há um reconhecimento de que a produtividade não pode ser medida apenas pela quantidade de entregas, mas também pela qualidade da interação e do contexto institucional em que o trabalho ocorre.

Ainda assim, as percepções colhidas nas pesquisas revelam que a produtividade no teletrabalho é uma experiência subjetiva e situacional, dependendo da natureza da atividade, do perfil do servidor e das condições estruturais oferecidas. A ciência reforça esse entendimento ao evidenciar que, embora o modelo remoto ofereça ganhos em concentração e autonomia, ele pode não ser adequado para funções que exigem forte interação social ou atendimento direto.

Em outras palavras, a produtividade não está ligada exclusivamente ao local de trabalho, mas à combinação de fatores que envolvem organização pessoal, tipo de tarefa, suporte institucional e bem-estar do trabalhador.

**Gráfico 17 – Percepção sobre produtividade no teletrabalho**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Os participantes que apontaram o teletrabalho como mais produtivo mencionaram a possibilidade de controlar o ambiente e a rotina, evitando assim interrupções típicas do trabalho presencial. A redução do tempo e estresse com deslocamentos e o aumento da concentração segundo os participantes foram apontados como fatores-chave. Essas percepções dialogam com Nilles (1997), que argumenta que o teletrabalho pode melhorar o desempenho individual por eliminar barreiras físicas e permitir foco.

No entanto, Hay e Tidescast (2018) reforçam que a produtividade está relacionada à capacidade de autogerenciamento e personalização do ambiente laboral, o que foi evidenciado nos relatos sobre ganhos de bem-estar e ritmo de trabalho mais fluido.

Da mesma forma, grande parte dos participantes destacou que a produtividade depende da atividade exercida. Em funções com foco em atendimento direto ao público ou interações em grupo, o trabalho presencial foi apontado como mais eficaz. Essa visão remete à crítica de Bauman (2001) sobre a fragilidade das relações em contextos remotos, que podem comprometer a fluidez da comunicação e o entrosamento institucional.

Além do mais, Nascimento e Ishikawa (2022) acrescentam que o rendimento está condicionado à natureza das tarefas e à existência de metas e ferramentas adequadas ao modelo remoto. Assim, a produtividade no teletrabalho seria real para funções que permitem autonomia e poucas interações presenciais, mas inadequada para setores com forte demanda por

cooperação direta.

Dessa forma alguns servidores relataram não notar diferença significativa entre os dois formatos. Isso pode indicar um grau de maturidade nas rotinas profissionais ou uma adaptação institucional já consolidada. Para Arias, Pinto e Pereira (2020), o alinhamento entre tarefas, ferramentas e autonomia pode permitir resultados equivalentes, desde que o servidor esteja capacitado e tenha condições adequadas de trabalho remoto.

De fato, apenas uma resposta declarou que o presencial proporciona mais produtividade, reforçando que, para algumas pessoas, o ambiente institucional ainda é mais propício para o desempenho eficiente. Isso reforça a necessidade de personalização da política de trabalho remoto, reconhecendo os limites e particularidades de cada servidor.

**Quadro 9 – Percepções produtivas**

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA	FALAS
C1 - Ganho de produtividade com o teletrabalho	SC1 - Melhor gestão do tempo e menos interrupções	12	F1 – “Participei do projeto-piloto desde o início,”
C2 – Participação ativa no Projeto-Piloto	SC2 - Redução do estresse com deslocamentos		F2 – “Estive no grupo que foi avaliado.”
	SC3 - Autonomia e foco		F3 – “Fiz parte do experimento da instituição.”
	SC4 - Melhor qualidade de vida		F4 – “Estava dentro dos critérios de avaliação.”
	SC5 - Conhecimento ou acompanhamento externo		F5 – “Me escrevi e fui selecionada.”
C2 - Produtividade condicional à natureza da atividade	SC2 - Funções que exigem presença física ou interação	9	F1 – “Não participei, mas acompanhei.”
	SC3 - Limitações de determinadas áreas para o modelo remoto		F2 – “Fiquei de fora por não atender aos requisitos.”
	SC3 - Demandas operacionais		F3 – “Minha chefia não autorizou minha inclusão.”
			F4 – “Soube do projeto, mas não fiz parte.”
			F5 – “Minha função não foi contemplada.”

C1 - Equivalência de produtividade	SC1 - Mesma demanda em ambos os formatos	2	F1 - “Fui chamada depois que o projeto já estava em andamento.”
C2 – Participação parcial ou temporária	SC2 - Rotinas já adaptadas		F2 – “Participei apenas por alguns meses.”
	SC3 – Envolvimento em etapas específicas		F3 – “Sai do projeto por mudança de setor.”
			F4 – “Entrei no final do projeto-piloto.”
C4 – Teletrabalho menos produtivo	C4 - Maior empenho no presencial	1	
	C4 - Preferência pela estrutura física da instituição		

Fonte: Elaborado pela autora baseado no questionário do Google Forms.

### 3.1.17 Motivos que levaram a optar pelo modelo do teletrabalho

Com a ampliação da política institucional de teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), entender os motivos que levam os servidores a optarem por esse modelo é essencial para o aprimoramento da gestão de pessoas. A questão da pesquisa buscou identificar as razões que influenciaram a adesão ao teletrabalho.

Por conseguinte, dos 26 sujeitos da pesquisa que afirmaram exercer essa modalidade, 73,1%, os motivos mais citados foram: melhoria na qualidade de vida (26,9%), flexibilidade de horário (23,1%), ganho com o tempo de deslocamento (23,1%), possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal (19,2%) e ambiente de trabalho mais confortável (19,2%). Em relação às respostas abertas, estas também revelaram motivações complementares, como redução de custos com transporte e alimentação, situação de saúde (PCD), segurança na pandemia, além de vários registros ao fato de ainda não exercerem teletrabalho, o que reforça a necessidade de diferenciar quem escolheu o modelo daqueles que ainda não foram incluídos nele.

Entre as vantagens mais citadas destacam-se: flexibilidade de horários, economia de tempo e recursos, possibilidade de concentração, autonomia e melhoria na qualidade de vida. Esses elementos fortalecem os argumentos a favor da continuidade do teletrabalho como

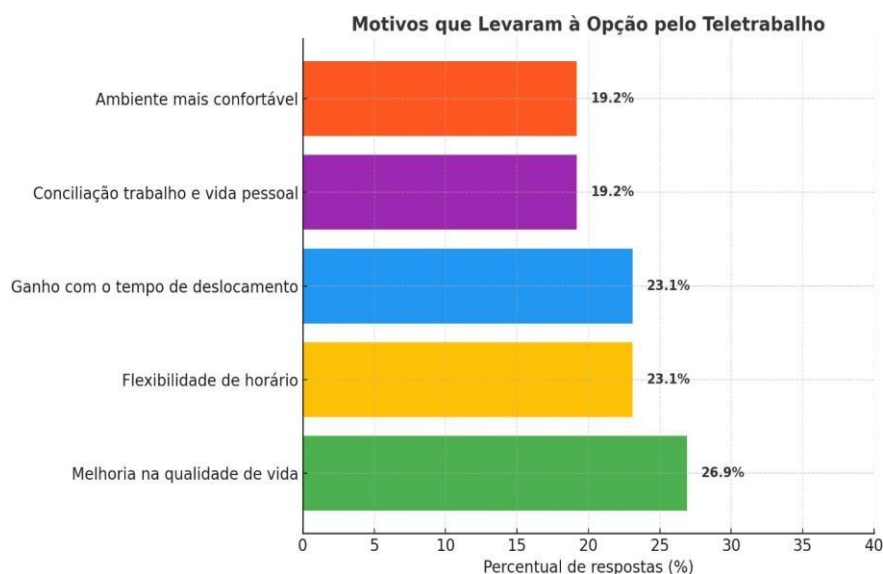
política institucional.

As principais desvantagens referem-se ao isolamento social, dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional, carência de infraestrutura adequada e desafios na comunicação com a equipe. Esses pontos indicam a necessidade de suporte institucional contínuo e estratégias de mitigação dos efeitos negativos.

Na ciência especializada há um reconhecimento que a decisão pelo teletrabalho não se baseia apenas em critérios técnicos, mas também em aspectos subjetivos e contextuais. Segundo Nascimento e Ishikawa (2022), a escolha pelo modelo remoto está frequentemente associada à busca por uma vida mais equilibrada, com melhor qualidade de vida e menos estresse. Isso se confirma nas respostas da pesquisa, que destacaram a importância de ambientes mais confortáveis e da possibilidade de conciliar as responsabilidades pessoais e profissionais.

Além disso, autores como Tavares (2017) e Hay e Tidescast (2018) apontam que a flexibilidade de horário é um dos principais atrativos do teletrabalho, permitindo aos servidores maior autonomia e controle sobre sua rotina. A gestão do tempo, quando aliada à eliminação dos deslocamentos, contribui para um bem-estar ampliado e redução da fadiga — o que, inclusive, foi ressaltado nas respostas abertas como um diferencial significativo do trabalho remoto.

Além do mais, economia com transporte e alimentação, citada nas justificativas abertas, também é abordada por autores como Barros e Silva (2020), que ressaltam os impactos econômicos individuais da adoção desse regime.

**Gráfico 18 - Motivos para escolher o teletrabalho**

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

Os dados mostram que a escolha pelo teletrabalho não se dá unicamente por fatores funcionais ou estruturais, mas por uma série de elementos interligados à qualidade de vida, bem-estar e eficiência na gestão do tempo. A combinação entre conforto, flexibilidade e economia aponta para um modelo de trabalho que se adapta melhor às realidades contemporâneas de muitos servidores, especialmente aqueles que enfrentam múltiplas responsabilidades no cotidiano.

Por outro lado, a presença significativa de servidores que ainda não exercem teletrabalho revela a necessidade de ampliar o debate institucional sobre acesso e critérios de adesão ao regime remoto.

Os participantes sugeriram ações como capacitações específicas, melhoria na comunicação institucional, definição clara de metas e resultados, além da ampliação do acesso a equipamentos e suporte técnico. As sugestões reforçam o papel da gestão institucional na criação de um ambiente remoto mais estruturado e produtivo para os servidores.

**Quadro 10 - Motivo opcional para teletrabalho**

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	FREQUENCIA
C1 - Melhoria na qualidade de vida	SC1 - Menos estresse, mais conforto, alimentação adequada	7 (26,9%)
C2- Flexibilidade de horário	SC2 - Autonomia, adaptação à rotina pessoal	6 (23,1%)
C3 - Ganho com o tempo de deslocamento	SC3 - Eliminação de trânsito, economia de tempo	6 (23,1%)

C4 - Ambiente mais confortável	SC4 - Personalização do espaço, ergonomia, tranquilidade	5 (19,2%)
C5 - Motivos específicos	SC5 – Saúde, economia, pandemia, não exerce	DIVERSOS (2,9% CADA)

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas do formulário do Google Forms.

### 3.1.18 O teletrabalho exerce influência para melhorar o seu bem-estar

Consequentemente, o bem-estar dos trabalhadores tem sido um tema central nas discussões sobre o futuro do trabalho, especialmente após a intensificação do regime de teletrabalho nas instituições públicas durante e após a pandemia. A possibilidade de conciliar demandas profissionais com necessidade pessoais, especialmente no contexto das IFES, tem levado servidores a refletirem sobre os impactos subjetivos e objetivos dessa modalidade de atuação.

Para tanto, na pesquisa do formulário Google Forms, os participantes foram questionados se o teletrabalho exerce influência para melhorar seu bem-estar. Os resultados indicam que 62,1% afirmaram que o teletrabalho contribui muito para o bem-estar; 10,3% disseram que um pouco; 6,9% se mostraram indiferentes; e 20,7% afirmaram que nenhuma influência é percebida. Esses dados revelam uma predominância de percepção positiva, embora nem todos compartilham da mesma vivência.

De acordo com Nilles (1997), o teletrabalho contribui diretamente para o bem-estar ao permitir que o trabalhador exerça suas funções em um ambiente controlado, adaptado às suas necessidades físicas e emocionais. Isso reduz desgastes com deslocamentos e aumenta o tempo útil disponível, o que pode ser revertido em mais descanso ou convívio familiar. Tais elementos foram destacados por pesquisados nas questões anteriores como fatores que contribuem para uma rotina mais saudável e equilibrada.

Em consonância, Bauman (2001) sugere que, na modernidade líquida, o trabalhador busque flexibilidade e autonomia como formas de recompor o sentido do cotidiano, seus valores presentes na escolha pelo teletrabalho, conforme demonstrado na pesquisa.

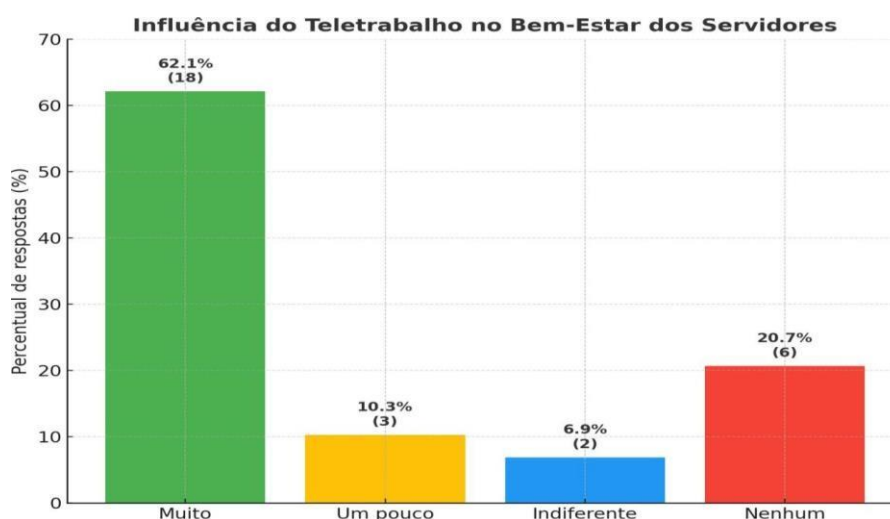
Já Nascimento & Ishikawa (2022) ampliam esse entendimento ao argumentar que o bem-estar no trabalho não pode ser dissociado da percepção de autonomia, da organização do tempo e do reconhecimento institucional. Quando os trabalhadores sentem que têm condições de realizar suas tarefas com qualidade e ainda manter sua saúde física e mental preservadas, há um impacto positivo em sua satisfação global. Isso reforça as respostas da

pesquisa, nos quais a maioria reconheceu os benefícios do teletrabalho nesse aspecto, mesmo diante de alguns desafios pontuais.

Os resultados da pesquisa demonstram que a percepção do teletrabalho como fator de promoção do bem-estar está fortemente vinculada à possibilidade de personalizar o ambiente e a rotina de trabalho. Embora uma parcela dos pesquisados não identifique melhorias diretas, a maioria expressa que a redução do estresse com deslocamentos, o tempo para si e para a família e o aumento da autonomia influenciam positivamente na qualidade de vida.

Entretanto, a literatura aponta que o bem-estar laboral depende de múltiplos fatores interdependentes, e o teletrabalho, quando bem estruturado, tende a ser um facilitador, não um obstáculo nesse processo.

**Gráfico 19 - influência do teletrabalho no bem-estar dos servidores**



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

De qualquer forma, a maioria dos pesquisados (62,1%) considera que o teletrabalho influencia muito positivamente no seu bem-estar, o que reforça as tendências apontadas nas teorias do referencial teórico. Apenas 20,7% afirmam não perceber nenhum impacto, enquanto o restante demonstra efeitos moderados ou indiferentes. Isso indica que, mesmo com algumas limitações, o modelo remoto tem potencial para ser um aliado importante na promoção da saúde e qualidade de vida do servidor.

### **3.1.19 Descrição do impacto do teletrabalho no desempenho do trabalho e no bem-estar**

A relação entre o desempenho profissional e o bem-estar individual tem sido



amplamente debatida nos estudos sobre o trabalho contemporâneo, especialmente diante da ascensão do teletrabalho. A modalidade remota, ao reconfigurar a dinâmica laboral, abre espaço para novos arranjos entre as demandas da organização e as necessidades pessoais do trabalhador. A pesquisa procurou investigar, de forma descritiva, como os servidores percebem os efeitos do teletrabalho em sua rotina produtiva e emocional. As respostas demonstram uma valorização significativa de fatores como flexibilidade, conforto, redução do estresse e conciliação com a vida pessoal.

Nilles (1997), pioneiro nos estudos sobre teletrabalho, argumenta que essa modalidade amplia as possibilidades de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal ao eliminar deslocamentos desnecessários e permitir maior autonomia ao trabalhador. Essa autonomia é refletida nas respostas dos participantes, que destacam o ganho de tempo, a diminuição do cansaço físico e a liberdade para organizar a jornada.

Para Bauman (2001), na modernidade líquida, o trabalhador busca formas mais flexíveis e individualizadas de se relacionar com o tempo e o espaço laborais, isto é, o que o teletrabalho oferece ao permitir rotinas menos rígidas e mais alinhadas aos interesses pessoais.

Além disso, autores como Nascimento e Ishikawa (2022) afirmam que o bem-estar está relacionado não apenas a condições físicas de trabalho, mas também à percepção de controle e reconhecimento. Isso se alinha às respostas que destacam a melhora na saúde mental, a maior produtividade e a sensação de estar mais motivado ao trabalhar em ambientes escolhidos pelos próprios servidores.

No entanto, há também registros de impacto negativo, especialmente entre aqueles que não conseguem separar a vida doméstica da profissional, o que reforça a necessidade de políticas institucionais que orientem e apoiem o uso saudável do teletrabalho.

**Quadro 11 – Impacto no desempenho do seu trabalho e no bem-estar**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Exemplos das falas dos participantes</b>
C1. Redução do desgaste físico e mental	SC1 - Menor estresse com deslocamento	F1 - “Por evitar o deslocamento, o teletrabalho possibilita menor cansaço.”
	SC1 - Menor ansiedade com controle de ponto	F1 - “Elimina o estresse do trânsito.”
	SC1 - Possibilidade de pausas e descanso	F1 - “O controle do ponto eletrônico causa piora no meu quadro de ansiedade.”  F1 - “Consigo fazer pausas muito mais confortáveis.”

C2. Flexibilidade e gestão do tempo	SC2 - Organização da rotina SC2 - Flexibilidade de horário	F2 - “Poder organizar minha rotina sem a obrigatoriedade de registrar ponto...” F2 - “A flexibilidade de horário é geralmente benéfica ao meu bem-estar.”
C3. Melhora na saúde e qualidade de vida	SC3 - Alimentação adequada SC3 - Conciliação com cuidados pessoais e familiares	F3 - “Por permitir que eu me alimente em casa, o teletrabalho possibilita maior qualidade da minha alimentação.” F3 - “Permite cuidar da saúde. Maior tempo com a família.”
C4. Ambiente de trabalho mais produtivo	SC4 - Ambiente tranquilo e sem interrupções SC4 - Melhor concentração	F4 - “Trabalhar em um ambiente acolhedor e sem interferências externas é mais satisfatório e, por consequência, mais produtivo.” F4 - “Melhor concentração e maior possibilidade de leitura e estudo dos assuntos do trabalho.”
C5. Autonomia e motivação	SC5 - Liberdade para trabalhar com seus próprios meios SC5 – Sentimento de produtividade	F5 - “Mais motivado, confortável com seus próprios meios de trabalho...” F5 - “Consegui distribuir meu tempo e as entregas perfeitamente...”
C6. Impactos negativos	SC6 - Dificuldade em separar casa e trabalho SC6 - Isolamento ou falta de interação	F6 - “Sentia-me mais cansado por não conseguir separar a rotina de trabalho com a de casa.” F7 - “Falta de interação com interessado.”

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas do formulário do Google Forms.

A análise qualitativa das respostas abertas revela que o teletrabalho tem um impacto positivo expressivo sobre o desempenho e o bem-estar dos servidores, sobretudo, quando há autonomia, apoio institucional e um ambiente doméstico minimamente adequado. Embora minoritária, a presença de experiências negativas indica a importância de evitar a naturalização do teletrabalho como solução única, considerando os diversos contextos de vida e trabalho dos indivíduos. A construção de diretrizes claras e de suporte psicológico contínuo é essencial para garantir que os benefícios do teletrabalho sejam coletivos e sustentáveis no tempo.

### 3.1.20 Percepção e alteração nas saúdes mental e física com o teletrabalho

Com a implementação do teletrabalho nas instituições públicas brasileiras, tornou-se essencial investigar seus reflexos na saúde física e mental dos servidores. Essa mudança

estrutural impacta diretamente a rotina, a organização do tempo e o ambiente de trabalho, podendo trazer benefícios, mas também desafios à saúde dos trabalhadores. A presente questão buscou compreender se os servidores perceberam alterações em seu bem-estar físico e psicológico associadas à experiência do teletrabalho.

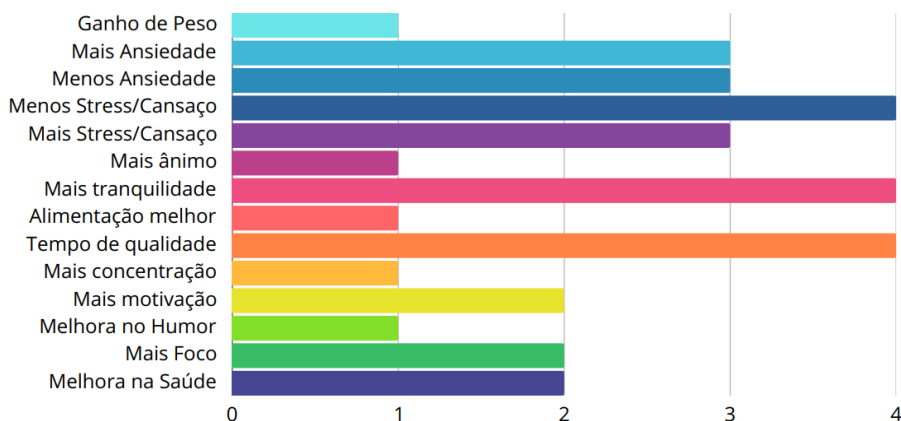
Segundo Nilles (1997), o teletrabalho, ao eliminar a necessidade de deslocamento diário, promove uma nova lógica de organização laboral que pode atenuar o estresse associado ao trânsito e ao tempo perdido. Esse aspecto foi refletido em muitas respostas da pesquisa, em que os servidores destacaram a redução do cansaço e da ansiedade, além de uma melhor gestão do tempo e rotina.

Paralelamente às críticas e tensões em torno da dissolução das fronteiras entre os espaços profissional e doméstico, também emergem percepções positivas acerca do teletrabalho, especialmente quando esse modelo é implementado com critérios que favorecem a autonomia do trabalhador.

Por sua vez, Hay e Todescat (2021) apontam que a valorização dessa modalidade está diretamente relacionada à possibilidade de um trabalhador exercer maior controle sobre sua própria rotina, agenda e espaço de atuação, o que tende a promover um equilíbrio mais saudável entre vida pessoal e profissional.

Contudo, autores como Bauman (2001) alertam para os riscos da dissolução das fronteiras entre o ambiente doméstico e o profissional. A ausência de limites claros pode acarretar sobrecarga, sentimentos de isolamento e dificuldades na desconexão do trabalho, prejudicando o bem-estar psicológico. Bauman discute como na modernidade líquida as estruturas sólidas e estáveis da vida moderna (como os limites entre trabalho e vida pessoal) estão se desfazendo. Embora ele não trate diretamente do teletrabalho, seu conceito de “liquidez” se aplica perfeitamente à ideia de que as fronteiras entre o mundo do trabalho e o mundo doméstico estão cada vez mais tênues, especialmente com o avanço das tecnologias da informação e a intensidade do trabalho remoto.

Nas respostas obtidas, ainda que em menor número, houve relatos de aumento de peso, estresse, dificuldades com separação entre as rotinas e até experiências negativas durante o período pandêmico. Esses relatos revelam que o impacto do teletrabalho não é homogêneo e depende de múltiplas variáveis contextuais e individuais.

**Gráfico 20 - Relatos positivo e negativos na rotina diária**

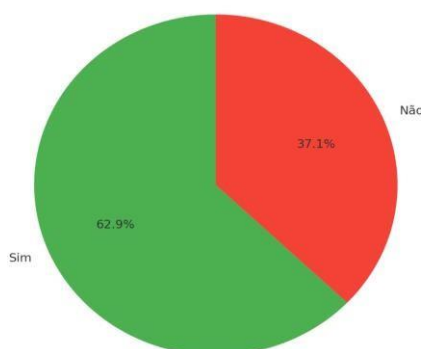
Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

A análise das respostas evidencia que o teletrabalho, para a maioria dos servidores, representa uma estratégia que favorece a saúde mental e física, especialmente ao proporcionar conforto, flexibilidade e menos exposição ao estresse do deslocamento.

No entanto, a experiência não é unânime: enquanto para alguns houve melhora significativa, para outros surgiram desafios. Esse contraste reforça a importância de políticas institucionais que considerem a diversidade de perfis e a adaptação das condições laborais às especificidades individuais.

**Gráfico 21– Alterações na saúde**

Alterações Percebidas na Saúde com o Teletrabalho – Questão 12



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

**Quadro 12 – Alterações percebidas na saúde do uso do teletrabalho**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	EXEMPLO DE FALA
Melhora na saúde mental e emocional	Menor ansiedade, maior concentração, Redução do estresse	“Eu me sinto menos ansiosa fora do ambiente, pois tenho mais silêncio e tranquilidade.” “Evita a fadiga do trânsito e de horários rígidos.”
Melhora na saúde física	Melhor alimentação e rotina de exercícios	“Pude organizar rotinas de exercícios em casa durante a pandemia.”
Qualidade de vida e bem-estar geral	Conforto e motivação para o trabalho	“Mais tempo livre, maior motivação para exercer as atividades.”
Impactos negativos na saúde	Aumento de peso, estresse ou sobrecarga	“Aumento de peso e ansiedade.”
Neutros ou difíceis de avaliar	Situação influenciada pela pandemia	“Difícil mensurar por conta do período histórico em que realizei o teletrabalho.”
Não exerce ou não percebe alteração	Não houve impacto ou não está na modalidade	“Não exerço teletrabalho.”

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas do formulário do Google Forms.

### 3.1.21 Percepção na crença que sua produtividade aumentou com o teletrabalho

A maioria dos participantes (62,1%) acredita que sua produtividade aumentou com o teletrabalho, o que sinaliza uma percepção positiva dessa modalidade em relação ao desempenho profissional. Um grupo significativo dos 27,6% relatou não perceber diferença, sugerindo uma adaptação estável ao novo formato de trabalho. Apenas 10,3% dos servidores indicaram que sua produtividade não aumentou, apontando que, para uma minoria, o trabalho remoto pode não ter sido tão eficaz quanto o modelo presencial.

Esses dados reforçam estudos como os de Nascimento e Ishikawa (2022) e os de Hay & Todescat (2021), os quais apontam que o aumento da produtividade é uma das percepções recorrentes entre trabalhadores em regime remoto, embora os efeitos possam variar conforme as condições organizacionais, infraestrutura e perfil das atividades.

**Quadro 13 – Produtividade com o aumento do teletrabalho**

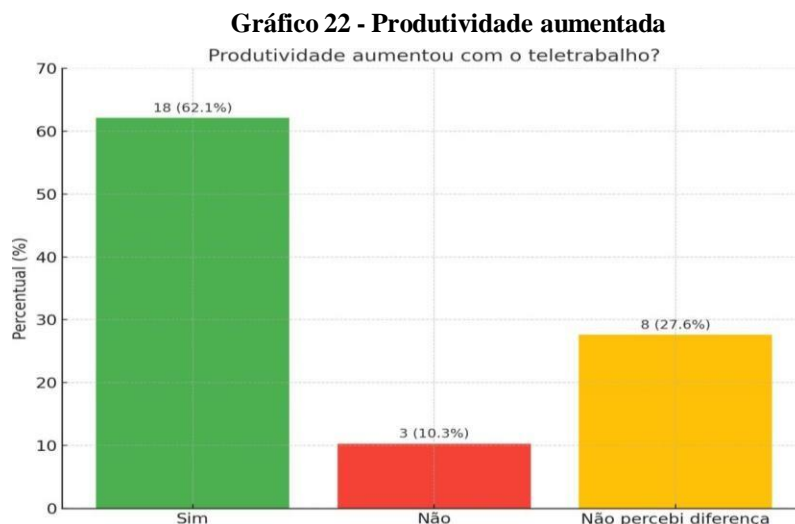
RESPOSTA	QUANTIDADE	%
Sim	18	62,1
Não	3	10,3
Não percebi diferença	8	27,6

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas do Google Forms.

**Quadro 14 – O que poderia ser melhorado na política de teletrabalho?**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FALAS PESQUISADOS
C1 – Definição de Metas e Avaliação de desempenho	SC1 – Clareza nos critérios e acompanhamento	<p>“Faltam critérios bem definidos para avaliação.”</p> <p>“Precisamos de metas claras.”</p> <p>“Não sei como estão medindo nossa produtividade.”</p> <p>“Avaliação precisa ser mais transparente.”</p>
C2 – Comunicação e integração com a equipe	SC2 – Propostas de interação e encontros regulares	<p>“Poderia haver reuniões mais frequentes.”</p> <p>“Eventos híbridos para integração.”</p> <p>“Mais espaços de escutas e acolhimento.”</p> <p>“Fortalecer a comunicação institucional.”</p>
C3 – Suporte Técnico e Ergonomia	SC1 - Equipamentos, internet, móveis.	<p>“A instituição poderia fornecer cadeira e mesa adequada.”</p> <p>“Suporte técnico em caso de falhas.”</p> <p>“Ajuda de custo para internet.”</p> <p>“Necessidade avaliar condições de trabalho remoto.”</p>
C4 – Planejamento Institucional	SC1 – Clareza, isonomia e acompanhamento pela chefia	<p>“Faltou planejamento para definir quem poderia aderir.”</p> <p>“Critérios foram mal divulgados.”</p> <p>“Chefia precisa acompanhar mais de perto.”</p> <p>“É preciso garantir equidade entre setores.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas do Google Forms.



Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário da pesquisa no Google Forms.

### 3.1.22 Desafios enfrentados ao trabalhar remotamente

A adoção do teletrabalho nas instituições públicas brasileiras, especialmente no período pós-pandêmico, despertou uma série de reflexões sobre os limites e possibilidades dessa modalidade. A pergunta 14 nos questionários, na plataforma do Google Forms, teve como objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelos servidores da UFPB durante o exercício do trabalho remoto, a partir de múltiplas alternativas. A identificação dessas dificuldades é essencial para o aprimoramento das políticas institucionais, uma vez que revela não apenas os aspectos estruturais envolvidos, mas também os fatores subjetivos que impactam diretamente a produtividade, o bem-estar e a qualidade do serviço prestado.

De acordo com Nilles (1997), o teletrabalho surgiu como uma alternativa viável para descentralizar as atividades laborais do espaço físico tradicional, promovendo maior flexibilidade, redução de custos operacionais e melhor aproveitamento do tempo. No entanto, o autor também reconhece que essa modalidade exige uma reestruturação organizacional cuidadosa, com garantia de infraestrutura mínima e clareza nos processos de comunicação. Sem isso, surgem entraves como dificuldades técnicas.

**Quadro 15 - Considerações finais dos pesquisados**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>FALAS PESQUISADOS</b>
C1 – Apoio à Continuidade do Teletrabalho	SC1 – Reforço da preferência pela modalidade remota	<p>“Sou totalmente a favor da continuidade.”</p> <p>“O teletrabalho precisa ser mantido.”</p> <p>“Foi a melhor coisa que aconteceu.”</p> <p>“Espero que o projeto seja permanente.”</p> <p>“Quero continuar trabalhando remotamente.”</p>
C2 – Reconhecimento Valorização do Trabalhador	SC2 – Valorização da autonomia e compromisso	<p>“Estamos dando conta das atividades.”</p> <p>“O servidor em teletrabalho é comprometido.”</p> <p>“Somos produtivos mesmo à distância.”</p> <p>“Nosso trabalho merece reconhecimento.”</p>
C3 – Sugestões e Reflexões sobre a Política	SC3 – Chamados à melhoria e revisão continua	<p>“A política ainda precisa amadurecer.”</p> <p>“Sugiro revisão periódica.”</p> <p>“Faltam critérios par garantir igualdade.”</p> <p>“É necessário aperfeiçoar a gestão do trabalho.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado no formulário do Google Forms.



#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender as motivações e os benefícios que levam os Técnicos Administrativos em Educação, especificamente os Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, localizado em João Pessoa (PB), a optarem pela prática do teletrabalho. A investigação nesse estudo buscou responder se é viável a continuidade do trabalho remoto, hoje conhecido como o teletrabalho. Para alcançar o objetivo geral foi necessário atender os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a percepção dos AGPs do campus I da Universidade Federal da Paraíba sobre a modalidade do teletrabalho no desempenho de suas atribuições;
- Mapear e caracterizar as estratégias de operacionalização do teletrabalho para os TAEs em atividades de AGP no âmbito da UFPB;
- Descrever um fluxo de operacionalização do teletrabalho para a função dos AGPs no âmbito da universidade no período de 2020 a 2022;
- Apresentar um plano de diretrizes com os AGPs em relação ao teletrabalho, que beneficie a instituição e os Assistentes em Administração na função de AGP da UFPB, como produto final desse trabalho. Ele será na forma de Relatório Técnico de boas práticas, que compõe o Produto Técnico Tecnológico (PTT).

A pesquisa foi enviada através de e-mails, pela plataforma do Google Forms. Foi produzido um questionário com 18 perguntas, o qual foi encaminhado para 72 Agentes de Gestão de Pessoas. 35 pesquisados responderam e devolveram o formulário, número que representou a amostragem da pesquisa.

O estudo foi conduzido com uma abordagem quali-quantitativa, descritiva com fundamentação teórica com autores, entre outros, de Jack Nilles (1997), Zygmunt Baumann (2001), Hay e Todescat (2021). O instrumento contou com questões fechadas e abertas, sendo os dados quantitativos tratados com gráficos e os qualitativos analisados com base na técnica de conteúdo de Bardin (2011), em forma de textos codificados através de categorias e subcategorias, além de quadros e representação gráficas.

A análise revelou que a motivação mais frequente entre os AGPs para adesão ao teletrabalho está associada à busca por melhoria na qualidade de vida, autonomia e flexibilidade de horários. A categoria “flexibilidade e qualidade de vida” destacou-se em números e intensidade nas respostas, expressando a percepção de que o modelo remoto favorece o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que dialoga diretamente com as proposições de

Nilles (1997), ao defender a flexibilidade como vetor de eficiência.

Termos como “menos estresse”, “autonomia”, autogerenciamento” e “tranquilidade” foram amplamente utilizados pelos pesquisados. Outras categorias relevantes incluíram: “Produtividade e Concentração”, que indica o ambiente doméstico como propício ao foco e desempenho; “Redução de Deslocamento e Economia”, que enfatiza os benefícios logísticos e financeiros do trabalho remoto.

Também surgiu desafios importantes, como a dificuldade de separação entre as esferas pessoal e profissional, sintetizada na categoria “Gestão de Limites”, além de relatos sobre isolamento, sobrecarga, limitações técnicas e a ausência de interação social presencial, aspectos que indicam a necessidade de políticas institucionais estruturadas para apoiar a comunidade sustentável do teletrabalho.

Do ponto de vista quantitativo, os dados apontaram preferência predominante pelo modelo híbrido, o que sugere uma busca por equilíbrio entre as vantagens do trabalho remoto e os benefícios da convivência presencial. Apenas uma minoria defendeu o retorno total ao modelo presencial ou o teletrabalho integral.

Durante a execução do projeto, os principais desafios envolveram a organização e categorização das respostas abertas, respeitando as nuances subjetivas dos discursos. A aplicação da análise de conteúdo exigiu atenção às recorrências e divergências nas falas dos AGPs.

Apesar dessas exigências metodológicas, a experiência permitiu uma leitura aprofundada das percepções institucionais sobre o tema, além de gerar aprendizados significativos sobre o uso de abordagens descritiva e produção de conhecimento aplicado.

Como resultado prático da pesquisa, foi desenvolvido um relatório técnico com a sistematização das análises qualitativas e quantitativas e uma cartilha orientadora, com linguagem acessível e estrutura resumida, voltada à socialização das boas práticas de teletrabalho entre os AGPs da UFPB. Esse material tem potencial de apoiar a construção de políticas públicas institucionais mais alinhadas às necessidades dos servidores e à eficiência administrativa, uma vez que relata a experiência teórica e prática tanto em casa como no trabalho, no período da pandemia e na experiência dos que participaram do projeto-piloto.

Sugere-se que futuras investigações ampliem o escopo para outros Campi da UFPB, possibilitando a comparação entre contextos organizacionais. Também se recomenda a realização de estudos longitudinais para acompanhamento dos efeitos do teletrabalho sobre saúde mental, produtividade e cultura institucional ao longo do tempo. A continuidade do debate contribuirá para o aprimoramento das diretrizes institucionais e o fortalecimento da

gestão pública humanizada e inovadora

Os resultados deste estudo buscaram como objetivo geral compreender as motivações e os benefícios do teletrabalho permanente para os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a ótica dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) do Campus I. Os dados obtidos evidenciam que o teletrabalho, principalmente em sua forma híbrida, tem sido percebido majoritariamente como uma alternativa vantajosa, tanto no plano individual quanto institucional.

Em visto dos resultados obtidos foi percebido que o modelo remoto foi fortemente associado à redução do estresse, ao aumento da concentração e à diminuição do tempo gasto com deslocamentos, o que, segundo Jack Nilles (1997), são fatores essenciais para o aumento da eficiência e da motivação no desempenho das funções.

A pesquisa apresentada aqui reforça que mais de 62% dos participantes afirmaram que sua produtividade aumentou no regime de teletrabalho, enquanto outros 27% relataram não perceber diferenças. Apenas uma minoria indicou piora. Essa predominância positiva revela uma aderência espontânea e significativa ao modelo híbrido.

Ao examinar em detalhes os dados e resultados, fica evidente que ao longo da pesquisa fica demonstrada que a maior parte dos participantes também associou o teletrabalho a melhorias na saúde física e mental, corroborando as análises de Hay e Todescat (2021), que destacam o papel da autonomia e do autogerenciamento como aspectos centrais na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

No entanto, desafios também foram destacados, especialmente em relação à falta de interação social, à dificuldade de separar vida pessoal e profissional, à sobrecarga de trabalho e à infraestrutura inadequada, refletindo os apontamentos de Bauman (2001) sobre os riscos de dissolução de fronteiras no mundo do trabalho líquido. Para uma minoria, o teletrabalho implicou no aumento de estresse ou sensação de isolamento, o que indica que, apesar dos benefícios, nem todos os perfis laborais se adaptam igualmente a esse regime.

Do ponto de vista organizacional, observou-se ainda que há uma demanda por padronização das ferramentas (por exemplo, uma plataforma única para relatórios de atividades), bem como por diretrizes claras sobre a operacionalização do modelo, conforme apontado por Estrada (2014).

Ao considerar os resultados desta pesquisa é essencial refletir que a fragmentação institucional, evidenciada nas respostas sobre o projeto-piloto e nas experiências com a plataforma POLARE, evidencia a urgência de uma política institucional coesa, inclusiva e baseada na escuta ativa dos servidores.

Ao examinar em detalhes os dados e os resultados, fica evidente que, adicionalmente, eles mostram que o modelo híbrido aparece como a alternativa mais viável e equilibrada: 62,9% dos participantes demonstraram preferência por esse formato. Isso se justifica pelos múltiplos ganhos relatados, como flexibilidade, melhor aproveitamento do tempo, economia de recursos, mas também pela valorização do contato presencial, considerado essencial para a manutenção do vínculo com a equipe e para a execução de atividades que demandam interação direta.

As conclusões extraídas deste estudo mostram que, os resultados da pesquisa corroboram com as teorias clássicas e contemporâneas sobre o teletrabalho, especialmente no que se refere à necessidade de alinhamento entre o tipo de tarefa, o perfil do trabalhador e as condições institucionais oferecidas. A experiência dos AGPs da UFPB demonstra que o teletrabalho, quando bem planejado e acompanhado por suporte organizacional e tecnológico, pode não apenas manter, mas elevar a produtividade e o bem-estar dos servidores públicos.

Em vista dos resultados obtidos, é imperativo considerar as implicações para futuras investigações práticas e para melhoria do formato de teletrabalho, como padronizar ferramentas e plataformas institucionais, com o objetivo de otimizar a rotina e a entrega de resultados, unificando, por exemplo, os sistemas de relatórios; procurar oferecer capacitação continuada em autogestão, ferramentas digitais e ergonomia, e elaborar diretrizes claras e democráticas de adesão ao teletrabalho, considerando critérios técnicos, estratégicos e humanos.

A pesquisa apresentada aqui reforça a importância de abordar a questão sobre estabelecer rotinas de acompanhamento e escuta ativa dos servidores para ajustes permanentes nas políticas de gestão, além de investir em infraestrutura digital e suporte técnico, especialmente para servidores com menor acesso a recursos tecnológicos.

A análise das respostas demonstra que a motivação para a adesão ao teletrabalho está fortemente ancorada em fatores como aumento da produtividade, melhoria na qualidade de vida, flexibilidade de horários, redução do estresse, economia financeira e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tais benefícios foram recorrentes nas categorias interpretativas extraídas dos dados — como “melhor gestão do tempo”, “ambiente favorável à concentração”, “redução de deslocamento” e “autonomia no desempenho das tarefas”.

A pesquisa também revelou que 62,9% dos participantes preferem o modelo híbrido, reforçando por considerarem que ele permite combinar o melhor do trabalho remoto com a interação presencial, indispensável para manter o vínculo institucional e a integração das equipes. Essa percepção está alinhada à literatura de Hau e Todescat (2018), segundo as quais o sucesso do teletrabalho depende não apenas de infraestrutura adequada, mas também da capacidade de o servidor adaptar-se às novas dinâmicas com suporte institucional contínuo. Ao

analisar a produtividade, observou-se que 48,7% dos participantes percebem ganhos objetivos ao trabalhar remotamente, enquanto 40% condicionam essa produtividade à natureza da atividade exercida. Apenas uma minoria expressou ceticismo em relação ao modelo remoto. Essa constatação está em consonância com Nilles (1997), que apontava que a eliminação do deslocamento e o controle do ambiente de trabalho favorecem diretamente o desempenho profissional.

No entanto, a pesquisa também aponta desafios e limitações importantes, como dificuldades na separação entre vida pessoal e profissional, falta de interação social com colegas, sobrecarga de trabalho e deficiências na infraestrutura institucional (internet, equipamentos, plataformas instáveis). Em especial, o sistema POLARE foi citado com ressalvas, demonstrando falhas em sua usabilidade, embora é uma tentativa válida de monitoramento das atividades à distância.

Além disso, os dados mostram que 91,4% dos AGPs não participaram de forma ativa do projeto-piloto do teletrabalho, sendo a maioria de fora das unidades escolhidas pela PROGEP para a experiência inicial. Esse dado reforça a necessidade de ampliar a participação e a representatividade nos projetos institucionais, garantindo maior envolvimento dos servidores na construção e avaliação das práticas de gestão.

Os resultados ainda indicam que, embora exista certa resistência à institucionalização do teletrabalho de forma permanente, uma parcela considerável dos servidores defende sua adoção em situações específicas ou com base em critérios técnicos, sobretudo, para funções que não exigem atendimento direto ao público ou operação de equipamentos específicos.

Do ponto de vista teórico, os achados corroboram os estudos de Araújo *et al.* (2019), ao sinalizarem a importância de plataformas unificadas e eficientes para a gestão do trabalho remoto. Também ressoam os apontamentos de Bauman (1999) e Nascimento e Ishikawa (2022) quanto à necessidade de preservar os vínculos humanos e institucionais em contextos de flexibilização do teletrabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

A presente dissertação lança luz sobre questões cruciais relacionadas a um bom planejamento estratégico do teletrabalho, com definição de metas, indicadores e supervisão responsável; investimento em infraestrutura tecnológica para garantir equidade entre os servidores; criação de diretrizes claras e flexíveis, respeitando as especificidades das funções; capacitação contínua dos servidores em autogestão, ferramentas digitais e ergonomia; ampliação da escuta institucional, com participação ativa dos servidores na formulação das políticas de trabalho.

Os resultados obtidos, portanto, permitiram-me concluir que o teletrabalho, especialmente em sua forma híbrida, é visto com bons olhos pelos AGPs da UFPB, desde que implantado com responsabilidade, suporte técnico, segurança e diálogo institucional. Os dados confirmam que sua adoção pode contribuir de forma significativa para o bem-estar dos servidores e para a eficiência da instituição, reforçando a necessidade de consolidar diretrizes que equilibrem os aspectos humanos, tecnológicos e organizacionais da prática laboral.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, para equiparar os efeitos jurídicos entre o trabalho presencial e o teletrabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm)&gt. Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, para adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)&gt. Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 mar. 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm)&gt. Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. Lei 12.551, de 16 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011). Acesso em: 04 ago. 2025.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Zahar, 1999, p.16;  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (CSJT). Resolução nº 151, de 28 de outubro de 2015. Dispõe sobre a implementação do teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. Brasília, DF, 2015. Disponível em: &lt;  
[https://www.csjt.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f6eaf282-e2a9-4668-8f44-3727e25864ef](https://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=f6eaf282-e2a9-4668-8f44-3727e25864ef&groupId=10157)&groupId=10157&gt. Acesso em: 04 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF, 2016. Disponível em: &lt;  
<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2247>&gt. Acesso em: 04 ago. 2025.  
2014/2011/lei/112551.htm. Acesso, em 21 outubro de 2024.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. **Teletrabalho&Direito**: o trabalho distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. Curitiba: Juruá, 2014. 188 p.;  
GRAVE, R, et al. **Livro Branco Recomendação para a Promoção da Igualdade de Gênero na Conciliação de Teletrabalho e Coabitação em Portugal**: enquadramento. Ed. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto – Projeto HomeWord - homeword.fpce.up.pt Local e Porto, mar/2024. ISBN 978-989-53515-3-4.;

GARTNER, Inc. **Como equilibrar a flexibilidade e a produtividade no trabalho híbrido**. (2023.) Disponível em: <https://www.gartner.com/en/articles/the-secret-to-productive-employees-a-radical-shift-in-work-flexibility>. Acesso em: 11 set. 2025.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso.** Navus, Florianópolis, SC, v. 8, n. 3, p. 37-52, jul./set. 2018.

ISHIKAWA, G; NASCIMENTO, I.L. **O Teletrabalho no serviço público.** Revista Ciência da Sabedoria (FaCiência) V.4. n.1. p.1-16, 2023. Kugelmass J. Telecommuting: a manager's guide to flexible work arrangements. Lanham: Lexington Books; 1995.

LÉVY, P. **Cibercultura.** Trad. Carlos Ireneu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999. 260 p.

MARX, K. O capital: crítica da economia política. Livro I: **O processo de produção do capital.** Trad. Ruben Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

OURO, M. (2022). **O teletrabalho:** Uma análise comparativa do regime jurídico-laboral português e espanhol. Revista Jurídica Portucalense, 31, 198–217. Disponível em: [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(31\)2022.ic-08](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(31)2022.ic-08). Acesso em: 11 Agos 2024.

PEREIRA, C. A.; ARIAS, P. A.; PINTO, A.G. **A maquinaria em Marx e o teletrabalho na contemporaneidade:** aproximações teóricas. Revista mídias e direitos da sociedade de redes. Anais do 5º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Ed. 2019 p. 1-20. - ISSN 2238-9121 set/2019 - Santa Maria/RS. <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgd/congresso-direito-anais>.

Portal ISO - GUIA COMPLETO DO HOME OFFICE  
<https://homeoffice.portaliso.com/trabalho-home-office/>;

SAKURA, Luiz Ojima. **Teletrabalho:** Desafios e Perspectivas. O&S - .12 – n.33 – abril/junho.

SERRA, P. **O teletrabalho:** conceito e implicações. 1996. Disponível em: [http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2014.

SILVA, A. F. O teletrabalho, uma forma de transformação do emprego. Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, v. 4, n. 69, p. 61-69, 2000.

TOFFER, Alvin. **A Terceira Onda:** A Morte do Industrialismo e o Nascimento de uma Nova Civilização” publicado em 1980.

<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-origem-e-o-conceito-do-teletrabalho/2049299075> VE JUSBRASIL E A BIBLIOGRAFIA DE . (KGELMASS,1996, p.17)]



**APÊNDICE I**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA PÚBLICAS, GESTÃO E**  
**AValiação DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**Pesquisadora:** Tania Maria Correia Braga

Prezado(a) servidor(a), estamos realizando uma coleta de dados para um trabalho de pesquisa, junto ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES) da Universidade Federal da Paraíba, que visa compreender as motivações da reivindicação do teletrabalho permanente pelos servidores Técnico Administrativos sob a ótica dos AGPs do campus I. Assim, solicitamos sua contribuição em responder ao questionário abaixo. Os dados serão utilizados para fins específicos dessa atividade e ficarão sob responsabilidade exclusiva da pesquisadora.

**Perfil do servidor(a)**

Idade: \_\_\_\_\_ Gênero/Sexo: \_\_\_\_\_

Formação:

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior? Qual curso? \_\_\_\_\_

( ) Especialização? Qual curso? \_\_\_\_\_

( ) Mestrado? Qual curso? \_\_\_\_\_

( ) Doutorado? Qual curso? \_\_\_\_\_

Cargo e função: \_\_\_\_\_

Unidade em que trabalha: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na instituição:

( ) Menos de 1 ano ( ) 1-5 anos ( ) 6-10 anos ( ) mais de 10 anos Tempo na função de

Agente de Gestão de Pessoas na UFPB:

( ) Menos de 1 ano ( ) 1-3 anos ( ) 4-6 anos ( ) Mais de 6 anos ( ) Outro

## **Questionário**

1. Você já exerceu atividade profissional na modalidade teletrabalho/trabalho remoto/home office. ( ) Sim ( ) Não  
Em caso afirmativo, por quanto tempo? \_\_\_\_\_
2. Você ainda exerce atividade profissional na modalidade teletrabalho/trabalho remoto/home office? ( ) Sim ( ) Não  
Em caso afirmativo, há quanto tempo? \_\_\_\_\_
3. Você prefere exercer atividade profissional presencialmente, na instituição, na modalidade teletrabalho ou híbrido? \_\_\_\_\_  
Por quê? \_\_\_\_\_
4. Você participou de algum projeto piloto para implantação do teletrabalho? ( ) Sim ( ) Não  
Em caso afirmativo, qual unidade da UFPB? \_\_\_\_\_  
Qual o nome do projeto? \_\_\_\_\_
5. Quais cargos/funções você acredita que têm perfil para o trabalho remoto na UFPB?
6. Você acredita que o teletrabalho possibilita melhor produtividade que o trabalho presencial? ( ) Sim ( ) Não ( ) É igual ( ) Dependo da atividade desenvolvida  
Justifique sua resposta, se você exerce atividade profissional na modalidade teletrabalho responda as questões abaixo
6. Quais motivos o/a levaram a optar por essa ela (selecione todas as que se aplicam!)  
( ) Flexibilidade de horário ( ) Ganho com o tempo de deslocamento ( ) Melhoria na qualidade de vida ( ) Possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal ( ) Ambiente de trabalho mais confortável  
( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_
7. O teletrabalho exerce influência para melhor no seu bem-estar? ( ) Muito ( ) Um pouco ( ) Indiferente ( ) Nenhuma
8. Descreva, brevemente, como o teletrabalho impacta seu desempenho no trabalho e bem-estar \_\_\_\_\_
9. Você percebeu alguma alteração em sua saúde mental e física com o teletrabalho?  
( ) Sim ( ) Não. Qual (is) \_\_\_\_\_
10. Você acredita que sua produtividade aumentou com o teletrabalho? ( ) Sim ( ) Não  
( ) Não percebi diferença

11. Quais desafios você enfrenta ao trabalhar remotamente? (Selecione todas as que se aplicam!) ( ) Falta de interação com a equipe ( ) Dificuldade em manter a rotina ( ) Sobrecarga de trabalho ( ) Falta de infraestrutura adequada

( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

12. Você percebeu alguma economia financeira no seu orçamento ao trabalhar remotamente (ex.: transporte, alimentação etc.)? ( ) Sim ( ) Não.

Qual(is) \_\_\_\_\_

13. Você acredita que a UFPB deveria adotar uma plataforma virtual única para centralizar relatórios de atividades?

( ) Sim ( ) Não ( ) Talvez

14. Você acredita que o teletrabalho deveria ser uma prática permanente para os Técnicos Administrativos?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em algumas situações específicas.

Por quê? \_\_\_\_\_



## APÊNDICE II

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: **ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS: percepção dos AGP em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções**, sob a responsabilidade de: **TÂNIA MARIA CORREIA BRAGA** – que é aluna no curso de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com orientação do professor doutor **Paulo César Geggio** - de forma totalmente voluntária. Antes de decidir sobre sua permissão para participação na pesquisa, é importante que entenda a finalidade da mesma e como ela será realizada. Portanto, leia atentamente as informações que seguem.

Nos propomos a investigar as motivações e os possíveis benefícios do teletrabalho para os Técnicos Administrativos na função de Agente de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no período de 2020 a 2022. Pretende-se compreender as percepções desses profissionais sobre a prática do teletrabalho e sua contribuição para a construção de um ambiente de trabalho mais eficiente e adaptado às demandas atuais.

A pesquisa será realizada com servidores técnicos administrativos do Campus I da UFPB, especificamente com aqueles que desempenham funções na área de gestão de pessoas nas 19 unidades do Campus I.

A abordagem será quali-quantitativa, combinando análise descritivas e categorização qualitativa dos dados. disponibilizado via Google Forms, com questões estruturadas que abarcarão tanto os aspectos quantitativos, quanto qualitativos.

O instrumento da pesquisa, será estruturado de forma a incluir tantas perguntas com características objetivas (fechadas), que fornecerão suporte para a análise quantitativa, quanto perguntas de cunho subjetivo (abertas), permitindo que os participantes compartilhem suas opiniões e experiências de forma mais detalhada. Essa abordagem mista possibilita a obtenção de dados diversificados, oferecendo uma visão abrangente sobre as percepções dos AGP. Os dados coletados serão analisados utilizando ferramentas como o Microsoft Excel para

apresentação de resultados quantitativos em forma de gráficos e tabelas, enquanto as respostas abertas serão organizadas e categorizadas conforme a técnica de análise de conteúdo da proposta de Bardin.

A pesquisa será desenvolvida de forma a garantir o anonimato e a confidencialidade de todos os participantes. As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e divulgadas apenas de forma agregada, sem identificação individual.

Espera-se que esta pesquisa contribua para o avanço do conhecimento sobre o teletrabalho no setor público e para a formulação de políticas públicas mais eficazes na gestão de pessoas. A sua participação será fundamental para o sucesso desta investigação e muito apreciada.

Se desejar mais informações ou esclarecer dúvidas, o senhor(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável ou com o orientador pelos e-mails fornecidos no momento do convite.

O(A) voluntário(a) poderá recusar-se a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer fase da realização da pesquisa ora proposta, não havendo qualquer penalização ou prejuízo. Os dados individuais serão mantidos sob sigilo absoluto e será garantida a privacidade dos participantes, antes, durante e após a finalização do estudo. Será garantido que a) participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos e publicações científicas, sem qualquer meio de identificação dos participantes, no sentido de contribuir para ampliar o nível de conhecimento a respeito das condições estudadas. (Res. 466/2012, IV. 3 g. e. h)

Em caso de dúvidas, você poderá obter maiores informações entrando em contato com os pesquisadores citado acima e através dos telefones (83) 987081640/ ou através do e- mail: [taniabragabraga3@gmail.com](mailto:taniabragabraga3@gmail.com) ou do endereço: Coordenação da Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Avaliação de Ensino Superior da Universidade Federal da Paraíba (UFPB): Campus I, Loteamento. Cidade Universitária, CEP: 58051-900, João Pessoa/PB.

## CONSENTIMENTO

Após ter sido informado sobre a finalidade da pesquisa **ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS: percepção dos AGP em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções e**

ter sido os esclarecimentos prestados no presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu \_\_\_\_\_

autorizo a participação no estudo, como também dou permissão para que os dados obtidos sejam utilizados para fins estabelecidos, preservando a nossa identidade. Dessa forma, assino este termo, juntamente com o pesquisador, em duas vias de igual teor, ficando uma via sob meu poder e outra em poder do pesquisador.

João Pessoa, 22 de novembro de 2024

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Pesquisadora

### APÊNDICE III

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E**  
**AValiação DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - PPGAES**

**TÂNIA MARIA CORREIA BRAGA**



**Produto Técnico Tecnológico - PTT**

**2025**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - PPGAES**

**ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS:**  
Percepção dos Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB  
em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções

**TÂNIA MARIA CORREIA BRAGA**  
Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Geglio

**JOÃO PESSOA**  
2025



## Sumário

<b>1 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>114</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>115</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>116</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>118</b>
<b>5 ANÁLISE DIAGNÓSTICA.....</b>	<b>119</b>
<b>6 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFPB .....</b>	<b>121</b>
6.1 Elaboração de um Plano de Diretrizes para o Teletrabalho dos AGPs .....	121
6.2 Definição clara de atribuições e metas por resultados.....	121
6.3 Capacitação continuada para servidores e chefias .....	121
6.4 Garantia de condições técnicas e estruturais mínimas.....	121
6.5 Criação de um canal permanente de comunicação institucional.....	121
6.6 Monitoramento e avaliação periódica do regime de teletrabalho .....	122
6.7 Valorização e reconhecimento institucional.....	122
6.8 Regulamentação clara e participativa.....	122
6.9 Capacitação técnica e gerencial.....	122
6.10 Fortalecimento da infraestrutura tecnológica.....	122
6.11 Monitoramento e avaliação contínua .....	123
6.12 Promoção do equilíbrio trabalho–vida pessoal.....	123
6.13 Criação de um plano de diretrizes operacionais .....	123
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

O presente relatório técnico reúne os principais resultados da pesquisa, sendo parte integrante do Produto Técnico Tecnológico (PTT), desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Resulta da pesquisa intitulada **“ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS: Percepção dos Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções”**, que analisou a percepção dos servidores técnicos-administrativos em Educação (TAEs), na função de Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs), sobre a adoção do teletrabalho na UFPB.

A pesquisa teve como objetivo compreender as motivações e os benefícios percebidos pelos AGPs para requerer o teletrabalho como modalidade permanente de desempenho das atividades. O tema surge a partir da experiência vivenciada no contexto da pandemia de COVID-19, com foco no período de 2020 a 2022, quando o trabalho remoto se tornou a principal forma de manter a continuidade dos serviços administrativos, destacando-se como uma alternativa frente às novas exigências institucionais e sociais.

A pesquisa integra o projeto de dissertação da autora, e este relatório representa o produto técnico vinculado ao estudo, elaborado com base em dados coletados junto aos servidores e sistematizados em formato de diretrizes e análises técnicas. Como sujeitos da pesquisa foram selecionados Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB que possuem portaria para exercer tal cargo.

O relatório busca apresentar, com base nos resultados da pesquisa, um panorama sobre como os AGPS compreendem o teletrabalho, suas vantagens, desafios e impactos na rotina de trabalho e no desempenho profissional. Além disso, propõe diretrizes práticas para a institucionalização dessa modalidade de forma planejada, equilibrada e alinhada às necessidades da gestão pública contemporânea.

Para a elaboração deste relatório, considerou-se a análise quali-quantitativa de dados coletados por meio de formulário on-line (Google Forms), aplicado a servidores de 19 unidades administrativas do Campus I da UFPB. A sistematização dos dados e o mapeamento das percepções revelaram categorias analíticas relevantes que nortearam as propostas deste produto técnico.

Este documento visa, portanto, subsidiar a tomada de decisões por parte da administração da UFPB, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas e para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, eficiente e produtivo.

## 2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa surgiu da necessidade de compreender a dinâmica do teletrabalho, as motivações e os benefícios que levaram os AGPs da UFPB (Campus I) a optarem pela prática do teletrabalho no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especificamente entre os servidores técnico-administrativos que atuam como Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs).

A modalidade do trabalho remoto ganhou força institucional a partir da pandemia da COVID-19, momento em que passou a ser adotada emergencialmente como estratégia de continuidade das atividades administrativas, mas que posteriormente se consolidou como uma alternativa permanente almejada por diversos servidores.

A crescente demanda pelo teletrabalho por parte dos AGPs levantou questionamentos relevantes sobre seus efeitos práticos, tanto na produtividade quanto na qualidade de vida dos servidores. Entender quais fatores motivam essa escolha, assim como os benefícios e desafios percebidos, torna-se essencial para orientar políticas institucionais mais assertivas, alinhadas às diretrizes de inovação, sustentabilidade organizacional e bem-estar do servidor público.

Nesse contexto, o desenvolvimento deste Produto Técnico Tecnológico (PTT) justifica-se pela relevância de se produzir um documento que sistematize essas percepções e contribua com subsídios técnicos e teóricos para o aprimoramento da gestão de pessoas na universidade. A análise do teletrabalho à luz das experiências dos AGPs pode gerar propostas viáveis e realistas de operacionalização, alinhadas às necessidades institucionais e à legislação vigente.

Além disso, o PTT representa uma oportunidade de devolver à instituição os conhecimentos sistematizados ao longo do percurso da dissertação, transformando-os em um material aplicável e de utilidade prática para a gestão universitária, especialmente no que diz respeito à regulamentação, acompanhamento e avaliação do teletrabalho na UFPB.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a elaboração deste relatório técnico fundamenta-se na pesquisa realizada no âmbito do Mestrado Profissional do PPGAES/UFPB, a qual seguiu uma abordagem quali-quantitativa, de natureza descritiva. O objetivo foi compreender as motivações e os benefícios do teletrabalho na percepção dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) da Universidade Federal da Paraíba, especificamente os que atuam em 19 unidades administrativas do Campus I.

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms, composto por questões fechadas (de múltipla escolha) e abertas (discursivas), o qual foi encaminhado aos participantes via e-mail institucional e aplicativo WhatsApp. Participaram do estudo 35 servidores, de um total de 72 convidados, o que representa uma taxa de retorno significativa para fins analíticos e de validação dos dados.

As respostas fechadas foram tratadas por meio de análise estatística descritiva, com apoio de gráficos e tabelas, com o objetivo de visualizar a frequência das percepções e escolhas dos participantes. Essas respostas, com o auxílio da plataforma do Google Forms, dão a esse relatório, em porcentagem e gráficos de barra e pizza, uma visão de quantidade e de percentual de cada pergunta fechada. Já as respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo, conforme a técnica proposta por Bardin (2011), permitindo a construção de categorias e subcategorias temáticas a partir da codificação e interpretação das unidades de sentido, extraídas das falas dos sujeitos da pesquisa que denominei de pesquisados.

Essa estratégia metodológica possibilitou a triangulação entre os dados quantitativos e qualitativos, garantindo uma análise mais robusta e fundamentada.

O percurso também foi orientado por referenciais teóricos relacionados à gestão pública, trabalho remoto, políticas institucionais e qualidade de vida no trabalho, permitindo sustentar criticamente as interpretações feitas ao longo do relatório. Embora o método de Bardin seja um pouco complexo, procurei selecionar os dados mais relevantes e repetitivos das respostas subjetivas e aproveitar as falas para identificar melhor as categorias e subcategorias denominando de C1 e SC1 e assim sucessivamente, denominando um título em cada demonstração de quadros podendo, dessa maneira, não confundir os quadros seguintes.

O Produto Técnico Tecnológico aqui apresentado deriva da análise dos objetivos específicos da pesquisa, os quais incluíram a investigação da percepção dos AGPs sobre o teletrabalho, o mapeamento das estratégias de operacionalização dessa modalidade na

instituição, a descrição de um fluxo de funcionamento adotado entre os anos de 2020 e 2022, bem como a proposta de diretrizes que possam servir como orientação para a gestão institucional sobre o tema.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O teletrabalho, enquanto modalidade alternativa ao trabalho presencial, tem se consolidado como uma prática estratégica em diversas organizações, especialmente no setor público, diante das transformações sociais, tecnológicas e sanitárias que marcaram o início de 2020.

No contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), o trabalho remoto emergiu como resposta à pandemia da COVID-19, sendo posteriormente incorporado às discussões institucionais como possibilidade permanente para determinadas funções administrativas.

A literatura sobre o tema evidencia que o teletrabalho está associado a benefícios como melhoria na qualidade de vida, redução de estresse, economia de tempo com deslocamentos, maior autonomia e flexibilidade de horários (Bauman, 2001; Hau; Tidescast, 2021). No entanto, também apresenta desafios relacionados ao isolamento profissional, à dificuldade de gestão à distância e à necessidade de infraestrutura tecnológica adequada (Nascimento; Ishikawa, 2022).

De acordo com Nilles (1997), precursor do conceito de *telecommuting*, o teletrabalho representa uma quebra dos paradigmas tradicionais da presença física como requisito para a produtividade, apontando que a informação pode ser transportada mais facilmente que as pessoas. Essa perspectiva dialoga com os referenciais atuais de gestão pública orientada por resultados e valorização da qualidade de vida do servidor.

Autores como Arias, Pinto e Pereira (2020) reforçam que o teletrabalho pode promover maior produtividade e satisfação, desde que seja institucionalmente regulamentado, acompanhado e baseado em critérios técnicos e funcionais. O equilíbrio entre as exigências do serviço público e as necessidades individuais dos trabalhadores torna-se, assim, um elemento central nas políticas de gestão de pessoas.

No âmbito da análise qualitativa, a presente pesquisa também se apoia na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011), que permite a categorização das respostas discursivas dos participantes em unidades temáticas, favorecendo a compreensão das percepções subjetivas sobre o teletrabalho.

A fundamentação teórica sustenta, portanto, a compreensão do teletrabalho como uma política que pode contribuir para a modernização da administração pública, para o bem-estar dos servidores e para a eficiência organizacional, desde que planejada com base em dados e em diálogo com os sujeitos envolvidos. A atuação dos AGPs da UFPB como protagonistas da gestão de pessoas, nesse contexto, oferece uma oportunidade valiosa de análise por estarem diretamente envolvidos na operacionalização e acompanhamento dessa modalidade de trabalho.

## 5 ANÁLISE DIAGNÓSTICA

A análise dos dados coletados junto aos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), vinculados a 19 unidades administrativas do Campus I, permitiu identificar percepções, motivações e benefícios atribuídos ao teletrabalho. Participaram da pesquisa 35 servidores, e os dados foram tratados de forma quali-quantitativa, com categorização baseada na análise de conteúdo de Bardin (2011) e apoio em gráficos descritivos para os dados fechados.

Os resultados apontam que a maioria dos AGPs associa o teletrabalho à melhoria na qualidade de vida, destacando aspectos como conforto no ambiente doméstico, alimentação adequada e diminuição do estresse. Outra categoria de destaque foi a flexibilidade de horários, que permitiu aos servidores melhor adaptação da jornada às necessidades pessoais, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e familiar.

Entre os benefícios mais frequentes, destacam-se:

- Redução do tempo e custo com deslocamento;
- Aumento da concentração e da produtividade;
- Autonomia na gestão do tempo e das tarefas;
- Melhoria no bem-estar emocional;
- Otimização da rotina.

Quanto às **motivações para a adesão ao teletrabalho**, os respondentes destacaram:

- Busca por um ambiente mais confortável e silencioso;
- Diminuição da sobrecarga física e mental;
- Possibilidade de conciliar múltiplas responsabilidades (familiares, acadêmicas, pessoais);
- Sensação de valorização profissional ao serem ouvidos pela instituição.

No entanto, também foram relatadas **dificuldades**, como:

- Ausência de regulamentação clara;
- Dificuldade de comunicação com equipes presenciais;
- Cobrança excessiva por produtividade;
- Limitações tecnológicas e estruturais em casa.

Apesar desses desafios, a análise indica que os AGPs compreendem o teletrabalho como uma prática eficiente e desejável, que contribui tanto para o desempenho institucional quanto para a saúde e satisfação dos trabalhadores, desde que acompanhada por critérios, metas e suporte técnico.

Esses dados reforçam a necessidade de um planejamento estratégico institucional

voltado à regulamentação clara, acompanhamento contínuo e capacitação dos envolvidos. A seguir, são apresentadas propostas práticas com base nesse diagnóstico.



## **6 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO teletrabalho NA UFPB**

Com base na análise diagnóstica realizada junto aos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) do Campus I da UFPB, e considerando as motivações, benefícios e desafios apontados pelos participantes da pesquisa, propõem-se as seguintes ações estratégicas para a consolidação do teletrabalho como modalidade permanente, com foco na eficiência institucional e no bem-estar dos servidores

### **6.1 Elaboração de um Plano de Diretrizes para o Teletrabalho dos AGPs**

Construir um plano de diretrizes específicas para a operacionalização do teletrabalho na função de Agente de Gestão de Pessoas, contemplando normas, fluxos de atividades, metas, formas de acompanhamento e critérios de avaliação. Esse plano deve ser validado pela gestão institucional e discutido com os servidores da área.

### **6.2 Definição clara de atribuições e metas por resultados**

Estabelecer metas pactuadas entre chefia e servidor, considerando as atribuições específicas dos AGPs. A avaliação deve se basear em indicadores qualitativos e quantitativos, com foco na entrega de resultados, garantindo transparência e responsabilidade.

### **6.3 Capacitação continuada para servidores e chefias**

Oferecer capacitações específicas sobre gestão do tempo, uso de plataformas digitais, organização de demandas, comunicação virtual e saúde mental no trabalho remoto, tanto para os servidores em teletrabalho quanto para as chefias responsáveis pelo acompanhamento.

### **6.4 Garantia de condições técnicas e estruturais mínimas**

Fornecer aos servidores os recursos necessários à realização do trabalho remoto, como acesso seguro ao SIGRH e demais sistemas institucionais, suporte técnico, orientação sobre ergonomia e conectividade adequada.

### **6.5 Criação de um canal permanente de comunicação institucional**

Manter um canal aberto e transparente entre os servidores em teletrabalho e suas chefias, utilizando plataformas institucionais para reuniões regulares, acompanhamento das atividades e escuta ativa das demandas dos trabalhadores.

#### **6.6 Monitoramento e avaliação periódica do regime de teletrabalho**

Estabelecer um ciclo regular de avaliação das atividades desenvolvidas em teletrabalho, com possibilidade de revisão de metas, escuta dos envolvidos e ajustes nos procedimentos, garantindo a melhoria contínua da modalidade.

#### **6.7 Valorização e reconhecimento institucional**

Desenvolver estratégias de valorização e reconhecimento dos servidores em teletrabalho, considerando o impacto positivo da modalidade sobre a produtividade, a motivação e a qualidade dos serviços prestados.

Essas propostas foram extraídas do contexto analisado durante a pesquisa e refletem a realidade dos AGPs da UFPB, com o objetivo de fortalecer a política de gestão de pessoas, promover bem-estar organizacional e garantir a eficiência administrativa com responsabilidade social

#### **6.8 Regulamentação clara e participativa**

Elaborar diretrizes institucionais específicas para o teletrabalho dos AGPs, com definição de critérios objetivos para adesão, acompanhamento e avaliação. A regulamentação deve ser construída com base no diálogo entre gestores, servidores e setores responsáveis pela gestão de pessoas.

#### **6.9 Capacitação técnica e gerencial**

Oferecer treinamentos voltados à utilização de ferramentas digitais, gestão do tempo, organização de tarefas e comunicação em ambientes remotos. Os cursos devem contemplar tanto os servidores em regime de teletrabalho quanto suas chefias imediatas.

#### **6.10 Fortalecimento da infraestrutura tecnológica**

Disponibilizar recursos técnicos e suporte adequado aos servidores, como acesso remoto a sistemas institucionais, licenças de softwares, equipamentos e conexão de internet estável, a fim de garantir condições equitativas de trabalho.

#### **6.11 Monitoramento e avaliação contínua**

Implementar instrumentos de acompanhamento periódico do desempenho e da satisfação dos servidores em regime de teletrabalho, com base em metas pactuadas, indicadores qualitativos e feedback institucional.

#### **6.12 Promoção do equilíbrio trabalho–vida pessoal**

Adotar medidas que incentivem práticas saudáveis no ambiente remoto, como definição de horários de expediente, pausas recomendadas e campanhas sobre saúde mental no teletrabalho, contribuindo para a sustentabilidade da modalidade.

#### **6.13 Criação de um plano de diretrizes operacionais**

Consolidar, como produto do presente trabalho, um plano contendo orientações para a operacionalização do teletrabalho dos AGPs da UFPB, considerando fluxos de atividades, mecanismos de supervisão e recomendações práticas.

Essas propostas visam à institucionalização do teletrabalho como política pública universitária estratégica, capaz de responder às novas demandas sociais e organizacionais, promovendo ao mesmo tempo a valorização do servidor técnico-administrativo e a modernização da gestão universitária.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório técnico, derivado da pesquisa **“ENTRE EXPECTATIVAS E PRÁTICAS: Percepção dos Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB em relação ao teletrabalho no âmbito de suas funções”**, teve como propósito compreender, sistematizar e propor diretrizes a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos da UFPB quanto à modalidade do teletrabalho.

A análise evidenciou que, embora o teletrabalho tenha sido inicialmente adotado de forma emergencial durante a pandemia da COVID-19, ele passou a ser visto por muitos servidores como uma prática eficiente, capaz de promover maior produtividade, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os dados indicam que os AGPs reconhecem o potencial positivo do teletrabalho, mas apontam a necessidade de maior estruturação, suporte institucional e regulamentação clara para que essa modalidade seja efetiva e sustentável a longo prazo. Diante disso, as propostas apresentadas neste documento representam caminhos viáveis para a construção de uma política institucional de teletrabalho na UFPB.

Como resultado final deste PTT, espera-se que as informações, análises e sugestões aqui reunidas possam contribuir com os gestores da universidade na tomada de decisões mais assertivas, reforçando o papel da gestão de pessoas como eixo estratégico na administração pública e promovendo condições mais dignas e eficientes de trabalho para os servidores.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Zahar, 1999, p.16.

HAY, Danielli da S.; TODESCAT, Isabela. **Trabalho remoto**: práticas e desafios na pandemia. Revista Gestão e Desenvolvimento, 2021.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores**: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. Navus, Florianópolis, SC, v. 8, n. 3, p. 37-52, jul./set. 2018.

NASCIMENTO, F. S.; ISHIKAWA, E. **Transformações no trabalho e Subjetividade**. Revista Psicologia em Estudo, 2022.

NILLES, Jack M. **Telecommuting**: How to Make It Work for You and Your Company. New York: Wiley, 1997.

ISHIKAWA, G; NASCIMENTO, I.L. **O Teletrabalho no serviço público**. Revista Ciência da Sabedoria (FaCiência) V.4. n.1. p.1-16, 2023.

PEREIRA, C. A.; ARIAS, P. A.; PINTO, A.G. **A maquinaria em Marx e o teletrabalho na contemporaneidade**: aproximações teóricas. Revista mídias e diretos da sociedade de redes. Anais do 5º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Ed. 2019 p. 1-20. - ISSN 2238-9121 set/2019 - Santa Maria/RS. <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgd/congresso-direito-anais>.



**Fotos de AGPs em treinamento pela PROGEP – fotos autorizadas.**