



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE DIREITO

ALEXSANDRO FELIPE DE JESUS

**TELETRABALHO NA UFBA EM TEMPOS DE PANDEMIA:
ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR DOS SERVIDORES
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS**

Salvador

2024

ALEXSANDRO FELIPE DE JESUS

**TELETRABALHO NA UFBA EM TEMPOS DE PANDEMIA:
ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR DOS SERVIDORES
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Direito, Faculdade de Direito, Universidade Federal
da Bahia, como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Edilton Meireles de Oliveira Santos

Salvador

2024

ALEXSANDRO FELIPE DE JESUS

**TELETRABALHO NA UFBA EM TEMPOS DE PANDEMIA:
ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Direito, Faculdade de Direito, da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 1 de agosto de 2024.

Banca examinadora

Orientador Edilton Meireles de Oliveira Santos _____
Mestre e Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Gabriela Sepúlveda Sobrinho _____
Mestra em Direito pela Universidade Federal da Bahia

Joao Gabriel Pimentel Lopes _____
Mestre em Direito pela Universidade de Brasília

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar a força, a sabedoria e a perseverança necessárias para enfrentar e superar todos os desafios ao longo desta jornada acadêmica.

Aos meus pais, que me geraram, me criaram e sempre me proporcionaram as condições necessárias para chegar até aqui. Sem o apoio, o carinho e os ensinamentos deles, nada disso seria possível. Vocês são minha base e inspiração.

Ao meu irmão e à minha irmã, que são fundamentais para mim. Vocês sempre estiveram ao meu lado, oferecendo suporte, compreensão e motivação nos momentos em que mais precisei.

Aos meus familiares, que sempre acreditaram em mim e me incentivaram a buscar meus sonhos, agradeço de coração pelo apoio constante.

Aos meus amigos e amigas da vida e da faculdade, que tornaram essa jornada mais leve e agradável. Compartilhamos momentos de alegria, dificuldades e conquistas, e a amizade de vocês é um tesouro que levarei para sempre.

À minha namorada Daise, que esteve comigo em todos os momentos dessa trajetória. Seu amor, paciência e apoio incondicional foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Obrigado por acreditar em mim e me motivar a ser sempre melhor.

Não poderia deixar de expressar minha gratidão aos professores que me ensinaram tudo o que preciso saber para ser um profissional competente. Em especial, agradeço ao meu orientador de TCC, o Professor Dr. Edilton Meireles de Oliveira Santos, por sua orientação, paciência e apoio incondicional. Sua sabedoria e dedicação foram essenciais para a realização deste trabalho.

A todos, meu sincero agradecimento.

A injustiça em qualquer lugar é uma ameaça à justiça em todo lugar.

Martin Luther King Jr.

JESUS, Alexsandro Felipe de. **Teletrabalho na Ufba em tempos de pandemia: análise da produtividade e bem-estar dos servidores técnicos administrativos**. Orientador: Edilton Meireles de Oliveira Santos. 2024. 71 fls. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024.

RESUMO

O estudo aborda o impacto do teletrabalho na produtividade e no bem-estar dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) durante a pandemia da COVID-19, com base no "Relatório Final Pesquisa Ações Remotas - Técnicos da Superintendência de Educação à Distância (SEAD) 2020". A pesquisa foi realizada para entender como o teletrabalho influenciou a produtividade e o bem-estar dos servidores, utilizando-se revisão de literatura e análise documental do relatório. Foram convidados a participar do estudo 3.078 técnicos, dos quais 699 responderam ao questionário. Os resultados indicam que houve um aumento discreto ou manutenção da carga de trabalho para a maioria dos técnicos. Apesar das dificuldades tecnológicas relatadas, muitos servidores consideraram seus equipamentos adequados para o trabalho remoto. A pesquisa conclui que o teletrabalho trouxe tanto desafios quanto oportunidades para novas metodologias de trabalho, destacando a necessidade de aprimorar as políticas institucionais para maximizar os benefícios e minimizar os desafios enfrentados pelos servidores técnicos administrativos.

Palavras-chave: teletrabalho; pandemia; Universidade Federal da Bahia; produtividade; bem-estar.

JESUS, Alexsandro Felipe de. **Telework at UFBA in times of pandemic**: analysis of the productivity and well-being of technical administrative staff. Advisor: Edilton Meireles de Oliveira Santos. 2024. 71 pages. Monograph (Undergraduate Degree in Law) – Faculty of Law, Federal University of Bahia, Salvador, 2024.

ABSTRACT

The study addresses the impact of telework on the productivity and well-being of technical administrative staff at the Federal University of Bahia (UFBA) during the COVID-19 pandemic, based on the "Final Report on Remote Actions Research - Technicians of the Distance Education Superintendence (SEAD) 2020." The research was conducted to understand how telework influenced the productivity and well-being of staff, using literature review and documentary analysis of the report. A total of 3,078 technicians were invited to participate in the study, of which 699 responded to the questionnaire. The results indicate that there was a slight increase or maintenance of the workload for the majority of the technicians. Despite the reported technological difficulties, many staff members considered their equipment adequate for remote work. The research concludes that telework brought both challenges and opportunities for new work methodologies, highlighting the need to improve institutional policies to maximize benefits and minimize the challenges faced by technical administrative staff.

Keywords: telework; pandemic; Federal University of Bahia; productivity; well-being.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Participação dos Trabalhadores Técnico-Administrativos	43
Figura 2 - Tempo de trabalho na UFBA	45
Figura 3 - Autodeclaração de sexo/gênero	46
Figura 4 - Autodeclaração de cor/etnia	47
Figura 5 - Tipo de participação no SLS	49
Figura 6 - Sobre o volume de trabalho durante o SLS	51
Figura 7 - Modo de trabalho durante o SLS	53
Figura 8 - Como considera a experiência do SLS	54
Figura 9 - Sobre os espaços utilizados para a realização das atividades	57
Figura 10 - Sobre os equipamentos utilizados para a realização das atividades	59

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CONSUNI – Conselho Universitário

EBET -Escala de Bem-Estar no Trabalho

ESPIN – Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional

OMS – Organização Mundial da Saúde

PGD -Programa de Gestão e Desempenho

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

PRODEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas

SEAD -Superintendência de Educação à Distância

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

SLS -Semestre Letivo Suplementar

UFBA – Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 TELETRABALHO NO SEMESTRE LETIVO SUPLEMENTAR NA UFBA	14
2.1 IMPACTOS DA PANDEMIA NA EDUCAÇÃO E NA COMUNIDADE DA UFBA ...	15
2.2 ASPECTOS JURÍDICOS DO TELETRABALHO	17
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFBA DURANTE A PANDEMIA .	19
2.4 ANÁLISE DA PORTARIA Nº 111, DE 13 DE ABRIL DE 2020	22
2.5 DEFINIÇÃO DE TELETRABALHADOR	25
3 BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE NO TELETRABALHO	29
3.1 CONCEITOS DE BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE	30
3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O BEM-ESTAR NO TELETRABALHO	34
3.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE NO TELETRABALHO	37
3.4 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO TELETRABALHO	40
4 ANÁLISE DA PESQUISA REALIZADA PELA UFBA	43
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4.2 BAIXA ADESAO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA AVALIAÇÃO	46
4.3 ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS DOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFBA	47
4.4 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS NO SLS	51
4.5 TENDÊNCIAS FUTURAS DO TELETRABALHO	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho tem se tornado uma modalidade de trabalho cada vez mais relevante no contexto contemporâneo, especialmente em face das transformações causadas pela pandemia da COVID-19. Este estudo visa analisar como essa forma de trabalho impactou a produtividade e o bem-estar dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Durante a pandemia, a UFBA adotou o teletrabalho como uma medida emergencial para continuar suas atividades, o que trouxe à tona diversas questões relacionadas à eficácia e aos efeitos dessa modalidade sobre seus funcionários.

A pandemia da COVID-19 provocou mudanças significativas nas dinâmicas de trabalho, forçando instituições de ensino, como a UFBA, a adaptarem suas rotinas e processos para o ambiente virtual. Essa mudança abrupta levanta questionamentos sobre a adequação do teletrabalho às necessidades dos servidores técnicos administrativos e os efeitos dessa modalidade na produtividade e bem-estar desses profissionais. O presente trabalho se propõe a investigar essas questões, fornecendo uma análise aprofundada das experiências vividas durante este período de transição.

No contexto universitário, o teletrabalho apresenta desafios e oportunidades únicas. A necessidade de garantir a continuidade das atividades administrativas e acadêmicas sem comprometer a saúde e a produtividade dos servidores torna-se um ponto fundamental de análise. Este estudo foca na UFBA, uma instituição pública que enfrentou a necessidade de adaptar rapidamente suas práticas de trabalho às novas exigências impostas pela pandemia.

Este trabalho existe devido à necessidade de compreender os efeitos do teletrabalho, implementado pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) durante a pandemia da COVID-19, sobre a produtividade e o bem-estar dos servidores técnicos administrativos. A pandemia trouxe mudanças abruptas

nas formas de trabalho, exigindo uma análise aprofundada dos impactos dessa nova modalidade no contexto universitário.

A presente monografia objetiva investigar de que maneira o teletrabalho influenciou a produtividade e o bem-estar dos servidores técnicos administrativos da UFBA. Para isso, serão analisados os conceitos de bem-estar e produtividade, os fatores que os influenciam no contexto do teletrabalho, bem como os resultados de uma pesquisa realizada pela UFBA sobre o tema.

O público-alvo deste trabalho são acadêmicos, pesquisadores e profissionais das áreas de Direito do Trabalho, Direito Administrativo, Direito Constitucional e Direito da Saúde e Segurança no Trabalho. Além disso, gestores e servidores da UFBA também poderão se beneficiar dos resultados aqui apresentados.

A relevância científica deste trabalho reside na contribuição para o corpo teórico sobre teletrabalho, produtividade e bem-estar no contexto universitário, especialmente durante crises sanitárias. A análise oferece uma base para futuras pesquisas e debates acadêmicos sobre a adoção de novas formas de trabalho em instituições públicas.

A relevância acadêmica deste estudo se manifesta na possibilidade de ampliar o entendimento sobre a relação entre teletrabalho e bem-estar, fornecendo subsídios para a elaboração de políticas institucionais que visem melhorar as condições de trabalho e a eficiência dos servidores técnicos administrativos.

A relevância social do trabalho é destacada pela sua capacidade de influenciar positivamente a qualidade de vida dos servidores técnicos administrativos da UFBA. Ao identificar os principais desafios e benefícios do teletrabalho, este estudo pode orientar a implementação de práticas mais adequadas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A pergunta-problema que orienta esta pesquisa é: Como o teletrabalho, implementado pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) durante a pandemia da COVID-19, influenciou a produtividade e o bem-estar dos seus servidores técnicos administrativos?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os impactos do teletrabalho na produtividade e no bem-estar dos servidores técnicos administrativos da UFBA durante a pandemia da COVID-19.

Os objetivos específicos incluem investigar os impactos da pandemia na educação e na comunidade da UFBA, além de analisar como foi implementado o teletrabalho durante esse período. Também se busca examinar os conceitos de bem-estar e produtividade no contexto do teletrabalho, identificando os fatores que influenciam esses aspectos. Por fim, será realizada uma análise dos resultados da pesquisa conduzida pela UFBA, discutindo os efeitos do teletrabalho no bem-estar e na produtividade dos servidores técnicos administrativos.

Esses objetivos específicos se desdobram em três capítulos. No primeiro capítulo, há uma contextualização sobre a UFBA, destacando os impactos da pandemia na educação e na comunidade universitária, além de abordar a implementação do teletrabalho na instituição e analisar os aspectos jurídicos envolvidos.

No segundo capítulo, são discutidos os conceitos de bem-estar e produtividade no contexto do teletrabalho. Serão apresentados os principais fatores que influenciam esses aspectos, assim como os benefícios e desafios que essa modalidade de trabalho apresenta.

O terceiro capítulo dedica-se à análise dos resultados da pesquisa realizada pela UFBA, que investigou os impactos do teletrabalho no bem-estar e na produtividade dos servidores técnicos administrativos. A discussão dos resultados e suas implicações para a instituição também serão abordadas.

Supõe-se que o teletrabalho, embora tenha trazido benefícios como a flexibilidade de horários e a redução do tempo de deslocamento, também apresentou desafios significativos, como a dificuldade de manter a separação entre vida pessoal e profissional e a necessidade de adaptação a novas tecnologias.

A metodologia adotada inclui revisão de literatura e análise documental, com foco nos dados coletados pela UFBA durante o período de teletrabalho.

Os resultados esperados incluem a identificação de práticas que possam ser adotadas para melhorar a produtividade e o bem-estar dos servidores técnicos administrativos da UFBA, além de contribuir para o desenvolvimento de políticas institucionais mais eficazes.

As contribuições esperadas deste estudo são relevantes tanto para a comunidade acadêmica quanto para a gestão universitária, oferecendo insights valiosos sobre a gestão do teletrabalho e seus impactos no contexto de crises sanitárias.

Encerrando esta introdução, ressalta-se a importância de compreender os efeitos do teletrabalho para melhorar as condições de trabalho dos servidores técnicos administrativos da UFBA, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, e fornecendo subsídios para futuras pesquisas e debates acadêmicos sobre o tema.

2 TELETRABALHO NO SEMESTRE LETIVO SUPLEMENTAR NA UFBA

No contexto da pandemia da COVID-19, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) teve que se adaptar rapidamente às novas condições impostas pela crise sanitária, implementando o teletrabalho como uma das principais estratégias para manter suas atividades. Essa mudança afetou profundamente os servidores técnicos administrativos, responsáveis por garantir o funcionamento diário da universidade.

Analisar o impacto dessa modalidade de trabalho é fundamental para entender as consequências na produtividade e no bem-estar desses servidores durante o semestre letivo suplementar.

O objetivo deste capítulo é analisar como o teletrabalho foi implementado na UFBA como resultado da pandemia. Serão examinados os aspectos jurídicos dessa modalidade de trabalho, bem como a maneira pela qual a universidade organizou e conduziu essa transição para o ambiente remoto. A análise buscará identificar os desafios enfrentados e as soluções adotadas para garantir a continuidade das atividades administrativas.

A estrutura deste capítulo está organizada em três seções principais. Inicialmente, serão discutidos os impactos da pandemia na educação e na comunidade da UFBA, destacando as mudanças e adaptações necessárias. Em seguida, a segunda seção abordará o aspecto jurídico do teletrabalho, explorando a legislação vigente e as regulamentações específicas aplicáveis ao contexto universitário.

Finalmente, a terceira seção apresentará a implementação do teletrabalho na UFBA durante a pandemia, detalhando as medidas adotadas e as experiências vivenciadas pelos servidores técnicos administrativos.

Além das três seções principais já citadas, seções adicionais servirão para analisar a Portaria nº 111, de 13 de abril de 2020 e conceituar “teletrabalhador”.

Espera-se que, ao final deste capítulo, seja possível compreender como o teletrabalho foi implementado no semestre letivo suplementar da UFBA. Além disso, a análise permitirá entender os desafios e as soluções encontradas pela universidade durante esse período. Também será possível avaliar os impactos dessa modalidade de trabalho na dinâmica acadêmica e administrativa da instituição.

2.1 IMPACTOS DA PANDEMIA NA EDUCAÇÃO E NA COMUNIDADE DA UFBA

A pandemia de COVID-19 teve um impacto sem precedentes em todos os setores da sociedade global. Surgindo inicialmente na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, o vírus SARS-CoV-2 rapidamente se espalhou pelo mundo, levando a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar uma emergência de saúde pública de importância internacional em 30 de janeiro de 2020 (Organização Pan-Americana de Saúde, 2020). Essa declaração foi um sinal claro da gravidade da situação e da necessidade urgente de medidas coordenadas para conter a disseminação do vírus.

Com o avanço da pandemia, muitos países adotaram medidas rigorosas, como quarentenas, lockdowns e restrições de viagem, na tentativa de controlar a transmissão do vírus. Essas medidas, embora necessárias do ponto de vista da saúde pública, tiveram impactos econômicos, sociais e educacionais profundos.

A crise de saúde se transformou rapidamente em uma crise econômica global, com setores como o turismo, a aviação e o comércio sendo severamente afetados. Pequenos negócios fecharam, grandes corporações enfrentaram desafios logísticos, e milhões de pessoas perderam seus empregos.

No contexto da educação, o impacto da pandemia foi igualmente devastador. Escolas, universidades e instituições de ensino de todos os

níveis foram forçadas a fechar suas portas temporariamente, afetando bilhões de estudantes em todo o mundo.

A transição abrupta para o ensino a distância trouxe à tona desigualdades existentes no acesso à tecnologia e à internet, exacerbando disparidades educacionais entre diferentes grupos socioeconômicos (Organização Pan-Americana de Saúde, 2021).

Além disso, a pandemia evidenciou a importância da resiliência e da capacidade de adaptação das instituições educacionais. Muitas escolas e universidades tiveram que reavaliar e adaptar rapidamente seus currículos, métodos de ensino e estratégias de avaliação para continuar proporcionando educação de qualidade em meio às restrições. Este processo de adaptação não foi uniforme, variando significativamente de acordo com os recursos e a infraestrutura disponível em cada região.

O setor de educação não foi o único a ser obrigado a se reposicionar. A pandemia catalisou mudanças profundas em áreas como a saúde, o trabalho e a interação social. A telemedicina e o trabalho remoto, por exemplo, passaram a ser adotados em larga escala, transformando a forma como serviços de saúde e atividades profissionais são conduzidos.

Esses novos modelos, embora inicialmente adotados como medidas emergenciais, têm o potencial de perdurar e continuar evoluindo no período pós-pandemia.

A Universidade Federal da Bahia (UFBA), assim como outras instituições de ensino públicas e privadas, precisou se adaptar rapidamente ao novo cenário. O impacto foi sentido por todo o corpo docente, discente e pelos servidores técnicos-administrativos.

A adoção do sistema remoto se tornou essencial não apenas para a continuidade das aulas, mas também para a realização das atividades administrativas. O ensino e o trabalho remoto passaram a ser a norma, garantindo a manutenção das funções educacionais e administrativas durante o período de distanciamento social.

2.2 ASPECTOS JURÍDICOS DO TELETRABALHO

A Lei nº 13.467 de 2017, amplamente conhecida como Reforma Trabalhista, introduziu significativas mudanças na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), incluindo a formalização do teletrabalho na legislação brasileira. A criação do "Capítulo II-A – DO TELETRABALHO" na CLT, abrangendo os artigos 75-A ao 75-E, teve como objetivo regular essa nova modalidade de trabalho, proporcionando um marco legal específico para o teletrabalho no Brasil.

De acordo com o artigo 75-B, caput, da CLT, o teletrabalho é definido como a prestação de serviços predominantemente fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não configuram trabalho externo. Esta definição é fundamental para diferenciar o teletrabalho de outras modalidades de trabalho remoto e assegurar sua correta aplicação no contexto jurídico trabalhista.

Correia e Miessa (2018) destacam que o teletrabalhador é aquele que realiza a maior parte de suas atividades em sua residência ou em outro local diverso do estabelecimento do empregador, mantendo a comunicação através de tecnologias como e-mails, WhatsApp, Facebook, SMS e telefone. Esta comunicação é essencial para a coordenação das atividades laborais e para a manutenção do vínculo empregatício.

O parágrafo único do artigo 75-B da CLT esclarece que o comparecimento do trabalhador às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam sua presença não descaracteriza o regime de teletrabalho. Isso implica que a necessidade de deslocamento eventual do teletrabalhador ao local de trabalho não altera sua condição predominante de trabalho remoto.

Além disso, a Reforma Trabalhista eliminou a possibilidade de contratação tácita no regime de teletrabalho. Agora, é exigido que a condição de teletrabalhador seja explicitamente formalizada no contrato individual de

trabalho, juntamente com a descrição detalhada das atividades a serem desempenhadas. Esta exigência visa garantir clareza e segurança jurídica tanto para o empregador quanto para o empregado.

Outro aspecto importante introduzido pela Reforma Trabalhista é a possibilidade de celebração de acordos ou convenções coletivas de trabalho com força de lei, que podem incluir cláusulas específicas sobre o regime de teletrabalho. Esta alteração, prevista no artigo 611-A da CLT, amplia a flexibilidade nas negociações trabalhistas, permitindo que as partes envolvidas adaptem as condições de trabalho às suas necessidades particulares.

A regulamentação do teletrabalho pela Reforma Trabalhista busca proporcionar maior segurança jurídica e transparência nas relações de trabalho. A formalização detalhada das condições de trabalho remoto é fundamental para evitar conflitos e assegurar que os direitos e deveres de ambas as partes sejam claramente estabelecidos e respeitados.

Portanto, a inclusão do teletrabalho na CLT representa um avanço significativo na adaptação das relações de trabalho às novas realidades tecnológicas e sociais. A regulamentação específica dessa modalidade de trabalho promove um ambiente laboral mais dinâmico e ajustado às necessidades contemporâneas, contribuindo para a modernização das práticas trabalhistas no Brasil.

Embora a regulamentação do teletrabalho pela Reforma Trabalhista busque proporcionar maior segurança jurídica e transparência nas relações de trabalho, é fundamental considerar as críticas apontadas por Silveira e Meireles (2019). Segundo os autores, a possibilidade de negociação das hipóteses previstas na reforma pode violar a própria CLT, que proíbe o tratamento diferenciado com base no tipo de emprego e na condição do trabalhador. Essa preocupação é relevante para assegurar que a modernização das práticas trabalhistas não comprometa a equidade nas relações de trabalho.

Portanto, é fundamental que a regulamentação do teletrabalho contemple mecanismos que garantam a proteção dos direitos dos trabalhadores, evitando que a flexibilização das condições laborais resulte em desigualdades e abusos.

A modernização das relações de trabalho deve ser acompanhada de salvaguardas que assegurem a justiça e a equidade, permitindo que o teletrabalho se desenvolva de forma a beneficiar tanto empregadores quanto empregados, sem comprometer os princípios fundamentais estabelecidos pela CLT.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFBA DURANTE A PANDEMIA

Em 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou uma grave crise sanitária global devido ao novo coronavírus. As aulas presenciais na Universidade Federal da Bahia (UFBA) iniciaram em 2 de março daquele ano, mas foram abruptamente interrompidas em 19 de março pela Portaria nº 103/2020 da Reitoria, em resposta ao agravamento da pandemia. Este cenário foi agravado pelo Decreto Municipal nº 32.256 de 16/03/2020, que determinou a suspensão das atividades escolares públicas e privadas em Salvador.

Diante da Emergência Sanitária, o Conselho Universitário (CONSUNI) deliberou pelo cancelamento do semestre 2020.1, uma medida drástica mas necessária para a reorganização acadêmica. Posteriormente, foi estabelecido o Semestre Letivo Suplementar (SLS) pela Resolução nº 01/2020, de 21 de julho, visando manter a continuidade das atividades pedagógicas.

Os semestres 2020.1 e 2020.2 foram considerados especiais e atípicos, conforme a Resolução nº 04/2020, de 27 de novembro de 2020, refletindo a excepcionalidade do período.

O SLS ocorreu em modalidade não presencial, marcando uma transição significativa para a UFBA. As aulas foram ministradas online através de diversas plataformas digitais, incluindo Moodle, Mconf/RNP, Google Meet e Zoom. Os docentes se adaptaram rapidamente, realizando aulas síncronas e assíncronas e elaborando conteúdos digitais para assegurar a continuidade do aprendizado e a integralização curricular.

A pandemia trouxe o desafio do teletrabalho, impondo o distanciamento social como medida essencial para conter a propagação do vírus. A interrupção das atividades acadêmicas e administrativas presenciais forçou a adaptação ao trabalho remoto, conforme a Portaria nº 111/2020. Este novo contexto exigiu que os docentes aprendessem e incorporassem novas ferramentas digitais de ensino e aprendizagem, um processo que demandou tempo e esforço significativos.

Para assegurar a oferta dos componentes curriculares e não prejudicar os discentes, a atuação colaborativa entre os docentes e a administração foi fundamental. A implementação do teletrabalho exigiu a adaptação não apenas das metodologias de ensino, mas também das atividades administrativas. Os técnicos administrativos foram compulsoriamente levados ao regime de teletrabalho, ajustando-se às novas demandas e restrições impostas pela pandemia.

A mudança para o teletrabalho teve um impacto profundo na comunidade acadêmica da UFBA. Os discentes enfrentaram desafios relacionados à falta de infraestrutura adequada e ao acesso limitado à internet, o que muitas vezes dificultou a participação plena nas atividades acadêmicas.

Os docentes, por sua vez, precisaram adaptar rapidamente seus métodos de ensino e avaliação para um ambiente virtual, enquanto lidavam com as próprias dificuldades técnicas e pessoais.

A adoção de tecnologias digitais tornou-se uma necessidade premente. Plataformas como Moodle e Google Meet foram amplamente

utilizadas para a condução das aulas e a interação entre professores e alunos. As ferramentas digitais também permitiram a realização de avaliações, a disponibilização de materiais didáticos e a promoção de atividades colaborativas, essenciais para a manutenção da qualidade do ensino.

A implementação do teletrabalho e do ensino remoto na UFBA não foi isenta de desafios técnicos e logísticos. A necessidade de equipamentos adequados, como computadores e acesso à internet de alta velocidade, destacou as desigualdades socioeconômicas entre os membros da comunidade acadêmica.

A UFBA precisou buscar soluções para minimizar esses impactos, incluindo a distribuição de equipamentos e a oferta de auxílio financeiro para estudantes em situação de vulnerabilidade.

O impacto na saúde mental dos membros da comunidade acadêmica também foi significativo. A transição para o teletrabalho e o ensino remoto, juntamente com o isolamento social, aumentou os níveis de estresse e ansiedade entre estudantes, docentes e técnicos administrativos. A UFBA implementou medidas de apoio psicológico, oferecendo atendimento remoto e criando espaços virtuais de escuta e acolhimento para mitigar esses efeitos.

A manutenção da qualidade do ensino foi uma preocupação constante durante a implementação do teletrabalho. A UFBA realizou avaliações periódicas para monitorar a eficácia das novas metodologias e identificar áreas que necessitavam de melhorias.

O feedback dos estudantes foi fundamental para ajustar as estratégias de ensino e garantir que os objetivos pedagógicos fossem alcançados, apesar das adversidades.

A experiência adquirida durante a pandemia serviu como um aprendizado valioso para o planejamento futuro da UFBA. A instituição reconheceu a importância de estar preparada para situações de crise e

começou a desenvolver estratégias para integrar permanentemente as tecnologias digitais ao seu modelo de ensino. O planejamento futuro inclui a criação de um sistema híbrido, combinando aulas presenciais e remotas para aumentar a flexibilidade e a acessibilidade do ensino.

A implementação do teletrabalho na UFBA durante a pandemia de COVID-19 foi uma resposta necessária e adaptativa às circunstâncias excepcionais impostas pela crise sanitária global. Apesar dos desafios enfrentados, a instituição conseguiu manter a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas, garantindo a formação dos seus estudantes e a manutenção da qualidade do ensino. As lições aprendidas nesse período servirão para fortalecer a resiliência da UFBA e aprimorar suas estratégias educacionais no futuro.

2.4 ANÁLISE DA PORTARIA Nº 111, DE 13 DE ABRIL DE 2020

A Portaria nº 111, de 13 de abril de 2020, estabeleceu diretrizes para a implementação do regime de trabalho remoto na Universidade Federal da Bahia (UFBA), em caráter temporário, devido à pandemia de COVID-19. O documento foi emitido pelo Reitor da UFBA, no uso de suas atribuições legais, e teve como base a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Esta lei, juntamente com outras normativas, orientou as ações para enfrentar a emergência de saúde pública.

A declaração de emergência pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 30 de janeiro de 2020 e a Portaria nº 188/GM/Ministério da Saúde, de 4 de fevereiro de 2020, que declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), foram fundamentais para embasar a Portaria nº 111. Esses documentos reconheceram a gravidade da pandemia e a necessidade de medidas de contenção.

A Portaria nº 356/GM/Ministério da Saúde, de 11 de março de 2020, regulamentou a Lei nº 13.979, detalhando as medidas que poderiam ser adotadas para enfrentar a emergência de saúde pública. As instruções

normativas nº 19, de 12 de março de 2020, nº 20 de 13 de março de 2020, e nº 21, de 16 de março de 2020, também foram referências importantes, estabelecendo orientações específicas para os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC).

A suspensão das atividades na UFBA pela Portaria nº 103, de 19 de março de 2020, foi uma medida inicial para conter a disseminação do coronavírus. Essa suspensão foi seguida pela implementação do trabalho remoto, detalhada na Portaria nº 111, que estabeleceu as condições e procedimentos para o novo regime de trabalho. O objetivo era garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas sem a presença física nas instalações da universidade.

A Portaria nº 111 definiu que o trabalho remoto deveria ser organizado através de Planos de Trabalho específicos por setor, aprovados pelos dirigentes das unidades. Os docentes, durante o período de suspensão do calendário acadêmico, desenvolveriam remotamente atividades como planejamento, atualização de conhecimentos, pesquisa, orientação e extensão, conforme seus Planos Individuais de Trabalho.

Os dirigentes de unidades foram responsabilizados pela organização e coordenação do trabalho remoto de suas equipes. Deveriam zelar pela comunicação e colaboração entre os servidores, buscando manter um ambiente de trabalho adequado. A frequência dos servidores deveria ser considerada integral para fins de preenchimento dos boletins, exceto nos casos de afastamentos, licenças e férias.

A Portaria também estabeleceu que a chefia deveria verificar a disponibilidade de equipamentos necessários para a realização das atividades remotas. A comunicação interna e a tramitação de processos administrativos deveriam ser realizadas por meio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), utilizando endereços institucionais. Após o retorno às atividades presenciais, os documentos digitalizados deveriam ser impressos e arquivados.

Os chefes imediatos em regime de trabalho remoto tinham a responsabilidade de acompanhar, coordenar e avaliar as atividades de suas equipes. Deveriam estabelecer comunicação frequente, reportar ocorrências excepcionais à administração central e garantir o cumprimento das obrigações contratuais. Também deveriam assegurar as medidas de proteção contra a COVID-19 para os empregados terceirizados, em conjunto com a Pró-Reitoria de Administração (PROAD).

Os servidores em trabalho remoto eram responsáveis por acessar frequentemente seus e-mails institucionais e sistemas de trabalho, prestar informações sobre o andamento das atividades e zelar pela segurança das informações acessadas remotamente. Deveriam permanecer à disposição da universidade durante os horários habituais de trabalho e não delegar a terceiros a execução de suas funções.

A equipe da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) foi designada para auxiliar na resolução das dificuldades relacionadas ao trabalho remoto. Formulários e documentos necessários para a organização do trabalho estariam disponíveis no site da PRODEP. Casos omissos seriam resolvidos pelo Comitê instituído pela Portaria nº 101/2020 e pelo Gabinete do Reitor.

A implementação dessas medidas visava proporcionar um suporte adequado aos trabalhadores, assegurando que todos tivessem os recursos necessários para desempenhar suas funções remotamente. Além disso, a PRODEP ofereceu orientações e treinamentos para facilitar a adaptação às novas condições de trabalho. Com essas ações, a UFBA buscou minimizar os impactos da pandemia na produtividade e no bem-estar dos seus servidores.

A Portaria nº 111 entrou em vigor na data de sua publicação, estabelecendo um marco na adaptação das rotinas de trabalho na UFBA durante a pandemia. Ela garantiu a continuidade das atividades institucionais, mesmo diante das restrições impostas pela crise sanitária global.

2.5 DEFINIÇÃO DE TELETRABALHADOR

Define-se teletrabalhador como um prestador de serviços que, embora esteja fisicamente ausente da sede do empregador, mantém uma presença virtual por meio de tecnologias telemáticas, conforme descrito por Martinez (2020). Esse conceito vai além do simples trabalho em domicílio, configurando-se como uma modalidade de organização laboral onde o resultado do trabalho é esperado em um local diferente de onde ele é executado. A fiscalização do trabalho é realizada através de dispositivos informáticos e telecomunicações, eliminando a necessidade de supervisão física.

Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), os técnicos administrativos tradicionalmente não tinham a modalidade de teletrabalho prevista em suas funções. A obra "A terceira onda", de Alvin Toffler (1980), previu o deslocamento do trabalho dos escritórios para os domicílios, algo que se tornou cada vez mais evidente com o avanço tecnológico dos anos 90. Toffler (1980) identificou fatores como as dificuldades de deslocamento urbano e os altos custos de manutenção de uma sede como impulsionadores desse fenômeno.

O teletrabalho abrange uma variedade de atividades, desde a gestão de processos administrativos até o suporte técnico e atendimento ao público por meios digitais. Martinez (2020) ressalta que muitos trabalhadores são contratados para desempenhar essas funções de forma remota, beneficiando-se da flexibilidade e da redução de custos proporcionadas por essa modalidade. Essa transformação tem permitido que instituições como a UFBA ofereçam serviços de maneira eficiente e inovadora.

Apesar das vantagens, o teletrabalho também apresenta desafios significativos. Uma das principais questões é a possibilidade de empresas transferirem suas unidades de prestação de serviços para locais com legislações trabalhistas menos rigorosas ou custos de trabalho mais baixos. Martinez (2020) observa que essa prática pode resultar em dumping social,

onde empresas europeias, por exemplo, instalam *call centers* em países como Índia, Argélia ou Marrocos para reduzir despesas.

No contexto da UFBA, a adaptação ao teletrabalho exigiu a implementação de novas rotinas e procedimentos. A Portaria nº 111, de 13 de abril de 2020, estabeleceu diretrizes para a execução das atividades de forma remota, garantindo a continuidade dos serviços administrativos e acadêmicos. Essa mudança repentina trouxe desafios técnicos e logísticos, exigindo que os técnicos administrativos se adaptassem rapidamente ao uso de novas ferramentas digitais.

A implementação do teletrabalho na UFBA também revelou problemas de infraestrutura. Muitos técnicos administrativos tiveram que lidar com a falta de equipamentos adequados e conexões de internet instáveis, dificultando a realização eficiente de suas tarefas. A universidade precisou encontrar soluções para minimizar esses problemas, como a distribuição de equipamentos e o oferecimento de suporte técnico.

Além dos desafios operacionais, o teletrabalho pode levar ao isolamento do trabalhador. Martinez (2020) aponta que a falta de interação com outros colegas submetidos às mesmas condições laborais pode desencorajar o associativismo e enfraquecer a atuação sindical. Esse isolamento pode resultar em um enfraquecimento da luta de classes, uma vez que os teletrabalhadores podem sentir-se desconectados das lutas coletivas por melhores condições de trabalho.

Os técnicos administrativos da UFBA, ao trabalharem remotamente, também enfrentaram dificuldades relacionadas à gestão do tempo e à manutenção da produtividade. A ausência de um ambiente de trabalho estruturado pode resultar em distrações e na dificuldade de separar o tempo profissional do pessoal. A universidade precisou implementar estratégias de gestão e oferecer orientações para ajudar seus servidores a manterem-se produtivos e organizados.

A adaptação ao teletrabalho também exigiu que os técnicos administrativos desenvolvessem novas habilidades. O domínio de ferramentas digitais e a capacidade de resolver problemas técnicos de forma autônoma tornaram-se essenciais para a execução eficiente das tarefas. A UFBA ofereceu treinamentos e recursos para apoiar seus servidores nesse processo de aprendizado e adaptação.

Em suma, o teletrabalho, conforme exposto por Martinez (2020), representa uma nova forma de organização laboral que traz tanto benefícios quanto desafios. Para os técnicos administrativos da UFBA, a transição para essa modalidade de trabalho foi uma resposta necessária às circunstâncias impostas pela pandemia de COVID-19.

A flexibilidade e a eficiência são contrabalançadas pelos riscos de isolamento e dificuldades de supervisão, exigindo adaptações contínuas para garantir um equilíbrio justo e sustentável.

Diante da análise apresentada sobre o teletrabalho no Semestre Letivo Suplementar na UFBA, pode-se concluir que essa modalidade de trabalho mostrou-se uma alternativa viável para a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas durante a pandemia. Os servidores técnicos administrativos adaptaram-se às novas ferramentas e rotinas de trabalho remoto, demonstrando um nível de resiliência e capacidade de adaptação significativo.

Os dados indicam que, embora o teletrabalho tenha sido uma solução eficaz, a experiência variou significativamente entre os servidores técnico-administrativos. Enquanto alguns conseguiram adaptar seus espaços de trabalho e contar com equipamentos adequados, outros enfrentaram desafios consideráveis, como a falta de um ambiente apropriado em casa ou a necessidade de investir em melhorias tecnológicas por conta própria.

Essas variáveis influenciaram diretamente a produtividade e o bem-estar dos funcionários, destacando a importância de um suporte institucional

contínuo e aprimorado para atender às diversas necessidades dos trabalhadores durante a transição para o trabalho remoto.

No próximo capítulo, será aprofundada a discussão sobre o bem-estar e a produtividade dos servidores técnicos administrativos no contexto do teletrabalho. Iniciaremos com a definição dos conceitos de bem-estar e produtividade, seguidos pela análise dos fatores que influenciam esses aspectos no trabalho remoto.

Além disso, serão explorados os benefícios e os desafios enfrentados pelos servidores durante a adoção do teletrabalho, proporcionando uma compreensão mais ampla dos impactos dessa modalidade de trabalho em sua rotina e desempenho profissional. Dessa forma, poderemos compreender melhor como esses elementos interagem e afetam o bem-estar e a produtividade dos servidores técnicos administrativos da UFBA.

3 BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE NO TELETRABALHO

O objetivo deste capítulo é investigar os conceitos de bem-estar e produtividade no contexto do teletrabalho, identificando os fatores que influenciam cada um desses aspectos e discutindo os benefícios e desafios enfrentados pelos servidores durante esse período.

Através de uma análise teórica, pretende-se oferecer uma visão completa das condições de trabalho e das práticas de gestão que podem ser adotadas para melhorar a experiência dos servidores.

Para facilitar a compreensão, o capítulo está estruturado em quatro seções principais. Na seção sobre "Conceitos de Bem-estar e Produtividade," serão abordados os conceitos de bem-estar e produtividade, estabelecendo uma base teórica para as discussões subsequentes.

Em seguida, a seção "Fatores que Influenciam o Bem-estar no Teletrabalho" examinará os fatores que influenciam o bem-estar no teletrabalho, como o ambiente de trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e o suporte organizacional.

A seção "Fatores que Afetam a Produtividade" tratará dos fatores que afetam a produtividade, incluindo a gestão do tempo, a disponibilidade de recursos tecnológicos e a autogestão. Finalmente, a seção "Benefícios e Desafios do Teletrabalho" discutirá os benefícios e desafios do teletrabalho, destacando as percepções dos servidores técnicos administrativos da UFBA.

Espera-se que este capítulo contribua para uma compreensão aprofundada sobre os impactos do teletrabalho no bem-estar e na produtividade dos servidores técnicos administrativos da UFBA durante a pandemia.

Além disso, a análise visa fornecer subsídios para a formulação de políticas e práticas de gestão que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo no contexto remoto.

3.1 CONCEITOS DE BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE

O conceito de bem-estar relacionado ao trabalho é um campo de crescente interesse na Psicologia Organizacional e do Trabalho. Carneiro e Bastos (2020) ressaltam que, embora haja um consenso sobre a importância do bem-estar no ambiente de trabalho, ainda existe uma diversidade de nomenclaturas e definições, o que pode gerar confusões teóricas e práticas. A literatura apresenta várias abordagens e construtos, refletindo a complexidade e a natureza do bem-estar no contexto laboral.

Os estudos iniciais sobre o bem-estar no trabalho, conforme apontam Carneiro e Bastos (2020), foram influenciados principalmente pelas abordagens hedônica e eudaimônica. A abordagem hedônica, representada por Diener (1984, *apud* Carneiro e Bastos, 2020), foca na frequência de emoções positivas e negativas e na avaliação subjetiva da satisfação com a vida.

Por outro lado, a abordagem eudaimônica, como defendida por Ryff (1989) e Waterman (1993, *apud* Carneiro e Bastos, 2020), enfatiza o funcionamento psicológico ótimo, o desenvolvimento pessoal e a autorrealização. Ambas as abordagens oferecem perspectivas valiosas, mas também destacam a necessidade de uma integração conceitual para uma compreensão mais abrangente do bem-estar no trabalho.

A Lei nº 14.681/23 introduz um conceito estruturado de bem-estar no trabalho, definindo-o no art. 2º, inciso II, como

II – bem-estar no trabalho: a percepção de emoções positivas e o sentimento de satisfação do trabalhador com relação à organização e às condições de trabalho, às práticas de gestão, ao envolvimento afetivo com o desenvolvimento de suas tarefas e às possibilidades de reconhecimento simbólico; (Brasil, 2023)

Esta definição enfatiza não apenas os aspectos emocionais, mas também o reconhecimento e o envolvimento do trabalhador, promovendo uma visão mais holística do bem-estar no ambiente de trabalho.

Carneiro e Bastos (2020) destacam que a diversidade de medidas do bem-estar relacionado ao trabalho pode ser tanto uma vantagem quanto um desafio. A multiplicidade de instrumentos permite uma avaliação mais ampla do fenômeno, mas também pode resultar em inconsistências se as medidas não forem selecionadas com base em fundamentações teóricas claras.

Paschoal e Tamayo (2008, *apud* Carneiro e Bastos, 2020), por exemplo, propõem uma medida que integra aspectos hedônicos e eudaimônicos, oferecendo uma abordagem mais completa para a avaliação do bem-estar no trabalho.

A confusão teórica sobre o bem-estar no trabalho é exacerbada pela utilização de termos diferentes para descrever fenômenos semelhantes. Carneiro e Bastos (2020) mencionam que autores como Warr (2007, *apud* Carneiro e Bastos, 2020) e Van Horn *et al.* (2004, *apud* Carneiro e Bastos, 2020) usam terminologias diversas, como bem-estar ocupacional e felicidade no trabalho, para se referirem ao mesmo conceito.

Essa multiplicidade terminológica requer um esforço contínuo de clarificação e padronização para evitar ambiguidades e garantir que as intervenções sejam efetivas e baseadas em compreensões precisas do fenômeno.

Na revisão das diferentes medidas de bem-estar, Carneiro e Bastos (2020) identificam que algumas escalas focam exclusivamente em aspectos afetivos, enquanto outras incluem dimensões cognitivas e sociais. Por exemplo, a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) de Paschoal e Tamayo (2008, *apud* Carneiro e Bastos, 2020) combina afetos positivos e negativos com a percepção de realização pessoal, refletindo uma tentativa de capturar a complexidade do bem-estar no trabalho.

Essa abordagem integrada é vista como uma evolução importante, mas a literatura ainda carece de consenso sobre quais dimensões devem ser prioritárias na mensuração do bem-estar.

Finalmente, Carneiro e Bastos (2020) enfatizam a importância de um entendimento mais claro dos limites e sobreposições entre o bem-estar relacionado ao trabalho e outros construtos correlatos, como satisfação no trabalho, qualidade de vida e engajamento.

Estudos futuros precisam focar em validações convergentes e discriminantes entre diferentes medidas e definições para construir um corpo de conhecimento mais sólido e aplicável. A clarificação desses conceitos é essencial não apenas para a pesquisa acadêmica, mas também para a prática organizacional, onde intervenções efetivas podem melhorar significativamente a saúde e a produtividade dos trabalhadores.

A produtividade é um conceito central, definido como a relação entre entradas e saídas no processo produtivo. King, Lima e Costa (2014) elucidam que entradas correspondem aos recursos empregados, como matéria-prima, equipamentos e trabalho, enquanto saídas são os resultados obtidos por meio da utilização desses recursos.

No contexto dos servidores técnicos administrativos da UFBA, a produtividade pode ser entendida como a eficiência com que esses servidores utilizam seus recursos e habilidades para alcançar os objetivos institucionais e prestar serviços de qualidade à comunidade acadêmica.

A sustentabilidade das atividades administrativas na UFBA está intimamente ligada ao processo de melhoria contínua dos processos de gestão. King, Lima e Costa (2014) afirmam que, assim como no setor produtivo, a UFBA deve buscar o desenvolvimento de suas atividades de forma compatível com a preservação das condições de trabalho, integrando sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental, segurança e saúde ocupacional, além de exercer responsabilidade social.

É nesse contexto que surgem os modelos de produtividade sistêmica, que visam a uma abordagem holística da produtividade administrativa.

A gestão integrada da produtividade, conforme King, Lima e Costa (2014), deve ter dois objetivos principais: sistematizar todas as técnicas e

sistemas voltados à melhoria contínua da produtividade e construir um sistema suficientemente flexível para se adaptar às frequentes inovações de processos e serviços desenvolvidos na universidade. Essa gestão integrada é fundamental para que a UFBA permaneça competitiva e eficiente, refletindo a estratégia institucional adotada e implementada.

King, Lima e Costa (2014) destacam que a produtividade deve ser gerenciada por meio de uma abordagem sistêmica, vinculada à estratégia de operações da universidade. Isso implica em uma gestão do desempenho que integre e sistematize todas as técnicas e sistemas voltados à melhoria contínua da produtividade, criando um sistema flexível e ágil. A eficiência da UFBA depende dessa gestão eficiente e integrada, que deve ser aplicada aos servidores técnicos administrativos.

A aplicação do conceito de produtividade varia em diferentes áreas do conhecimento e níveis dentro da UFBA. King, Lima e Costa (2014) compilam diversos usos do conceito em áreas como Gestão de Operações, Qualidade, Serviços, Tecnologia, Engenharia Industrial, Economia e Desenvolvimento Social.

Na UFBA, essas áreas podem ser vistas como os diferentes setores administrativos que contribuem para o funcionamento eficaz da instituição, demonstrando como diferentes dimensões de desempenho estão interrelacionadas e aplicadas em níveis variados.

Finalmente, King, Lima e Costa (2014) ressaltam a importância da gestão integrada da produtividade como um meio de garantir a competitividade e a sustentabilidade das atividades administrativas da UFBA. A abordagem sistêmica e a flexibilidade para adaptação às inovações são fundamentais para a melhoria contínua e eficiente dos processos administrativos.

Dessa forma, a produtividade não apenas mede a eficiência dos recursos empregados, mas também sustenta o desenvolvimento institucional e a responsabilidade social da universidade, promovendo um

ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório para os servidores técnicos administrativos.

3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O BEM-ESTAR NO TELETRABALHO

A satisfação no trabalho dos técnicos administrativos da UFBA que permaneceram em regime de teletrabalho pode ser compreendida através das percepções individuais de tarefas e atividades, realizações, recompensas, condições de trabalho e práticas de gestão.

Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) destacam que a satisfação percebida pelos teletrabalhadores está diretamente relacionada ao suporte social organizacional ofertado e à redução de tensões psicológicas relacionadas à realização do trabalho. Esse suporte é essencial para que os servidores administrativos da UFBA mantenham um estado emocional positivo em relação ao seu trabalho.

No contexto dos técnicos administrativos da UFBA, trabalhadores que aderiram voluntariamente ao teletrabalho apresentam altos níveis de satisfação devido à autonomia, flexibilidade de horários e redução de deslocamentos, conforme observado por Tremblay (2002 *apud* Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020).

A possibilidade de gerenciar melhor o tempo e dedicar mais horas à família também contribui para essa satisfação. Esses aspectos são especialmente relevantes para os servidores da UFBA que equilibram responsabilidades profissionais e pessoais.

Os técnicos administrativos que percebem benefícios oferecidos pela UFBA, como a não necessidade de deslocamento e melhor gerenciamento do tempo, tendem a retribuir com maior satisfação no trabalho.

Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) citam que sistemas de avaliação que incluem metas e feedback influenciam positivamente a satisfação dos teletrabalhadores, conforme apontado por Konradt *et al.*

(2003 *apud* Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020). Implementar tais sistemas pode ser uma estratégia eficaz para a UFBA.

A satisfação no teletrabalho também pode ser influenciada pelo gênero. No caso dos técnicos administrativos da UFBA, o teletrabalho pode ser mais atraente para as mulheres, pois alivia o conflito entre trabalho e família.

Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) relatam que o teletrabalho é mais benéfico para mulheres que lidam com atividades rotineiras e repetitivas em ambientes ruidosos (Tremblay, 2002 *apud* Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020). No entanto, o isolamento e a falta de contato social são fatores de insatisfação que também devem ser considerados.

A tecnologia pode ser um fator de insatisfação no teletrabalho para os servidores da UFBA. Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) mencionam que lentidão dos sistemas de informática e medidas de segurança incômodas são aspectos negativos do teletrabalho (Tremblay, 2002 *apud* Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020).

Melhorar a infraestrutura tecnológica e oferecer suporte técnico contínuo pode mitigar esses problemas e aumentar a satisfação dos técnicos administrativos da UFBA.

No que diz respeito ao bem-estar, as características do trabalho, como autonomia da tarefa e suporte do supervisor, são preditores significativos para os técnicos administrativos da UFBA. Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) ressaltam que o apoio emocional da família também é essencial para o bem-estar físico dos teletrabalhadores, ajudando a evitar conflitos entre trabalho e família (Elst *et al.*, 2017 *apud* Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020).

Trabalhar em casa pode aumentar o bem-estar afetivo dos servidores, promovendo emoções positivas e reduzindo o impacto de emoções negativas (Anderson *et al.*, 2015 *apud* Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020).

A revisão de Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) sobre saúde e teletrabalho aborda a relação entre teletrabalho e estresse, fatores que influenciam o desenvolvimento de doenças psicossociais e estratégias para contornar esses problemas.

No contexto da UFBA, a satisfação percebida pelos teletrabalhadores está relacionada a menores níveis de sofrimento psíquico, enquanto o suporte social melhora a saúde dos indivíduos (Fonseca e Pérez-Nebra, 2012 *apud* Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020). Implementar programas de prevenção e intervenção pode otimizar a adaptação ao teletrabalho.

Para os técnicos administrativos da UFBA, o controle sobre o trabalho e a importância social podem minimizar o sofrimento psíquico, reforçando sentimentos de autonomia e valor social no trabalho.

Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) afirmam que a sobrecarga de trabalho e a insatisfação estão diretamente relacionadas a quadros psicopatológicos, embora o teletrabalho possa reduzir problemas de saúde mental. Desenvolver políticas que promovam a flexibilidade, redução do estresse e maior controle sobre o trabalho pode beneficiar esses servidores.

Os estudos indicam que a flexibilidade, a redução do estresse devido à diminuição dos deslocamentos e o maior controle sobre o trabalho são aspectos positivos do teletrabalho que se aplicam aos técnicos administrativos da UFBA.

Esses fatores contribuem para a qualidade de vida e o bem-estar dos teletrabalhadores, destacando a importância de estratégias organizacionais para promover a saúde e a satisfação no teletrabalho.

A revisão também sugere a necessidade de mais pesquisas sobre a saúde do teletrabalhador, especialmente em relação aos impactos psicossociais do teletrabalho.

3.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE NO TELETRABALHO

A modalidade de trabalho à distância, denominada teletrabalho, impacta a produtividade de várias maneiras, tanto positivas quanto negativas. Santana, Luft e Oliveira (2022) investigaram esse impacto através de uma revisão sistemática de estudos publicados nos últimos dez anos.

A literatura frequentemente relaciona o ganho de produtividade como um dos principais benefícios do teletrabalho (Buss Rocha *et al.*, 2021; Filardi *et al.*, 2020; Hau; Todescat, 2018; Oliveira; Pantoja, 2020; Rocha; Amador, 2018 *apud* Santana, Luft e Oliveira, 2022), mas também indica que certas circunstâncias podem afetá-la negativamente (Oliveira, 2020; Rocha; Amador, 2018 *apud* Santana, Luft e Oliveira, 2022).

A análise dos estudos demonstra que não há consenso sobre ganhos de produtividade no teletrabalho, pois fatores como carga horária e ambiente inadequados podem influenciar negativamente. Santana, Luft e Oliveira (2022) destacam os estudos de Dutcher (2012), Kazekami (2020), Mihalca, Irimias e Brendea (2021) e Weber *et al.* (2022) que exploram esses aspectos. Essas pesquisas sugerem que a produtividade no teletrabalho é complexa e depende de variáveis contextuais específicas.

O estudo de Santana, Luft e Oliveira (2022) visa esclarecer os efeitos do teletrabalho, cada vez mais difundido tanto no setor público quanto no privado. No entanto, os autores admitem limitações devido ao número reduzido de estudos analisados, não sendo suficientes para conclusões definitivas sobre o impacto dessa modalidade na produtividade. Portanto, é fundamental que futuras pesquisas se aprofundem nesse tema.

Para os técnicos administrativos da UFBA que trabalharam em regime de teletrabalho durante a pandemia, os insights de Santana, Luft e Oliveira (2022) são particularmente relevantes. A necessidade de um ambiente de trabalho adequado e a gestão eficiente da carga horária são fatores críticos que podem influenciar a produtividade desses profissionais. A UFBA pode

considerar esses fatores ao avaliar a continuidade ou a ampliação do teletrabalho para seus servidores.

No contexto do teletrabalho na UFBA, a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) pode ser um ponto de partida significativo. Instituído pela Instrução Normativa SGP/ME nº 65 de 30 de julho de 2020, o PGD substitui o controle tradicional de frequência por um modelo de gestão baseado em resultados.

Santana, Luft e Oliveira (2022) sugerem que programas como o PGD podem contribuir para uma maior produtividade ao inovar nos arranjos de trabalho e permitir o teletrabalho ou um modelo híbrido.

Os estudos analisados por Santana, Luft e Oliveira (2022) apontam que o teletrabalho pode melhorar a produtividade, especialmente quando os trabalhadores têm autonomia sobre seu horário e local de trabalho. Para os técnicos administrativos da UFBA, a flexibilidade oferecida pelo teletrabalho pode resultar em maior eficiência e satisfação no trabalho. No entanto, é essencial garantir que esses trabalhadores tenham acesso a recursos tecnológicos adequados e suporte contínuo.

Por outro lado, o teletrabalho pode também trazer desafios, como isolamento social e dificuldades de comunicação. Santana, Luft e Oliveira (2022) indicam que esses fatores podem reduzir a produtividade se não forem adequadamente gerenciados.

A UFBA deve implementar estratégias para mitigar esses desafios, promovendo a interação virtual e o apoio psicológico aos seus técnicos administrativos.

Além disso, a revisão de Santana, Luft e Oliveira (2022) destaca a importância de um sistema de avaliação que inclui metas claras e feedback regular. Para os técnicos administrativos da UFBA, isso significa que um gerenciamento por objetivos pode ser uma estratégia eficaz para manter ou aumentar a produtividade no teletrabalho.

A UFBA pode desenvolver ferramentas e práticas de avaliação específicas para o contexto do teletrabalho.

Outro aspecto importante é a carga horária de trabalho. Santana, Luft e Oliveira (2022) mencionam que uma carga horária excessiva pode levar à exaustão e diminuir a produtividade. A UFBA deve monitorar a carga de trabalho de seus técnicos administrativos e garantir que não haja sobrecarga, permitindo um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

A questão do ambiente de trabalho é igualmente importante. Santana, Luft e Oliveira (2022) apontam que um ambiente inadequado pode impactar negativamente a produtividade. Para os técnicos administrativos da UFBA, criar um ambiente de trabalho confortável e funcional em casa pode ser um fator decisivo para o sucesso do teletrabalho. A universidade pode fornecer orientações e apoio para a criação de um espaço de trabalho adequado.

Santana, Luft e Oliveira (2022) também sugerem que a percepção de suporte social e organizacional é vital para a produtividade no teletrabalho. Os técnicos administrativos da UFBA devem sentir que têm acesso a suporte contínuo e recursos adequados. Isso pode incluir apoio técnico, acesso a ferramentas de comunicação e uma rede de colegas e supervisores disponíveis para assistência.

Finalmente, a revisão de Santana, Luft e Oliveira (2022) propõe que futuras pesquisas se concentrem mais no setor público brasileiro. Para a UFBA, isso significa que há uma oportunidade de liderar estudos sobre a produtividade no teletrabalho em instituições de ensino superior. Esses estudos podem fornecer dados valiosos e contribuir para a implementação de melhores práticas de teletrabalho na universidade.

Em resumo, os fatores que influenciam a produtividade no teletrabalho são complexos e incluem autonomia, ambiente de trabalho, carga horária, suporte social e sistemas de avaliação. Para os técnicos administrativos da UFBA, considerar esses fatores pode ajudar a maximizar os benefícios do teletrabalho e minimizar seus desafios. A adoção de estratégias baseadas

nas recomendações de Santana, Luft e Oliveira (2022) pode ser fundamental para o sucesso contínuo do teletrabalho na UFBA.

3.4 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO TELETRABALHO

O teletrabalho traz diversos benefícios para os técnicos administrativos da UFBA, conforme apontado por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021). Entre os principais benefícios estão a flexibilidade e a autonomia no trabalho, que permitem uma melhor gestão do tempo e das atividades profissionais e pessoais. Durante a pandemia, esses aspectos foram especialmente valorizados pelos técnicos administrativos da UFBA, que puderam adaptar suas rotinas e aumentar a produtividade.

Além disso, o teletrabalho proporciona uma significativa redução dos custos e do tempo gasto com deslocamentos . Na UFBA, muitos técnicos administrativos residem longe do campus, e o teletrabalho eliminou a necessidade de deslocamento diário, resultando em economia financeira e maior tempo disponível para outras atividades.

Outro benefício importante é a melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores . Trabalhar em casa permitiu que os técnicos administrativos da UFBA tivessem mais tempo para a família e para cuidados pessoais, o que contribuiu para o bem-estar geral. A possibilidade de trabalhar em um ambiente mais confortável e personalizado também foi um ponto positivo destacado.

Apesar dos benefícios, o teletrabalho também apresenta desafios significativos. Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) destacam a questão do isolamento social como um dos principais desafios . Na UFBA, muitos técnicos administrativos relataram sentir falta do convívio diário com os colegas e da interação social proporcionada pelo ambiente de trabalho presencial.

Outro desafio mencionado é a dificuldade de comunicação e colaboração. A transição para o teletrabalho exigiu adaptações nas formas

de comunicação, e a falta de interação face a face pode levar a mal-entendidos e a uma sensação de desconexão com a equipe. Na UFBA, a implementação de ferramentas de comunicação online foi essencial para mitigar esse problema, mas nem sempre foi suficiente para substituir a comunicação presencial.

As dificuldades técnicas também representam um desafio significativo no teletrabalho. Problemas com a infraestrutura tecnológica, como conexão de internet instável e falta de acesso a sistemas internos da UFBA, foram frequentemente relatados pelos técnicos administrativos. Essas questões dificultaram a realização eficiente das atividades diárias e aumentaram o nível de estresse dos trabalhadores.

Durante a pandemia, a UFBA adotou o teletrabalho como uma medida emergencial para garantir a continuidade das atividades administrativas. Esse período de adaptação revelou tanto os benefícios quanto os desafios do teletrabalho para os técnicos administrativos. A flexibilidade e a autonomia foram altamente valorizadas, mas a falta de preparação inicial e os problemas de infraestrutura tecnológica destacaram a necessidade de melhorias.

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) ressaltam que, para o teletrabalho ser eficaz, é fundamental haver suporte técnico adequado e políticas claras de gestão. Na UFBA, a implementação de treinamentos e a disponibilização de recursos tecnológicos adicionais foram passos importantes para melhorar a experiência dos teletrabalhadores durante a pandemia.

Os benefícios e desafios do teletrabalho na UFBA durante a pandemia refletem os achados de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) sobre essa modalidade de trabalho. Embora o teletrabalho tenha proporcionado flexibilidade e uma melhor qualidade de vida, os desafios relacionados ao isolamento social, comunicação e infraestrutura tecnológica destacam a necessidade de uma abordagem mais estruturada e suporte contínuo para os trabalhadores.

Com base nas experiências durante a pandemia, a UFBA pode desenvolver estratégias mais eficazes para integrar o teletrabalho de forma permanente, aproveitando seus benefícios e mitigando os desafios identificados. A criação de políticas claras, investimento em infraestrutura tecnológica e promoção de práticas que fomentem a interação social e a colaboração são passos essenciais para o sucesso do teletrabalho no futuro.

Concluindo, é evidente que o teletrabalho trouxe uma série de implicações para o bem-estar e a produtividade dos servidores técnicos administrativos da UFBA. A análise dos conceitos e dos fatores que influenciam esses aspectos mostrou que, embora o teletrabalho ofereça flexibilidade e economia de tempo, também apresenta desafios significativos, como o isolamento social e a dificuldade de estabelecer limites claros entre a vida profissional e pessoal. As práticas de gestão adequadas e o suporte organizacional são essenciais para mitigar esses desafios e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

No próximo capítulo, será apresentada uma análise detalhada da pesquisa realizada pela UFBA, que fornecerá dados empíricos sobre os impactos do teletrabalho no bem-estar e na produtividade dos servidores. A partir dos procedimentos metodológicos adotados, serão discutidos os resultados obtidos e suas implicações, além de explorar as tendências futuras do teletrabalho. Essa análise permitirá uma compreensão mais profunda e fundamentada dos efeitos do teletrabalho, fornecendo subsídios importantes para a formulação de políticas e práticas de gestão mais eficazes.

4 ANÁLISE DA PESQUISA REALIZADA PELA UFBA

Este capítulo apresenta uma investigação detalhada sobre os impactos do teletrabalho na produtividade e bem-estar desses servidores durante o período pandêmico, com base no "Relatório Final Pesquisa Ações Remotas - Técnicos da Superintendência de Educação à Distância (SEAD) 2020".

O principal objetivo deste capítulo é examinar os resultados obtidos pela pesquisa realizada com os servidores técnico-administrativos da UFBA. A pesquisa buscou compreender como o teletrabalho influenciou aspectos importantes como o bem-estar e a produtividade dos funcionários.

Este capítulo está dividido em cinco seções principais. A primeira seção, "Procedimentos Metodológicos", descreve a metodologia utilizada na pesquisa, detalhando os critérios de seleção dos participantes e as ferramentas de coleta de dados. A segunda seção, "Impactos do Teletrabalho no Bem-Estar", discute como o trabalho remoto influenciou a saúde física e mental dos servidores. Na terceira seção, "Impactos do Teletrabalho na Produtividade", são analisados os efeitos do teletrabalho na eficiência e desempenho dos funcionários.

A quarta seção, "Discussão dos Resultados e Implicações", oferece uma interpretação dos dados coletados e suas implicações práticas para a gestão universitária. Por fim, a quinta seção, "Tendências Futuras do Teletrabalho", aborda as perspectivas e possíveis evoluções do teletrabalho na UFBA.

Espera-se que a análise apresentada neste capítulo contribua significativamente para o entendimento dos desafios e benefícios do teletrabalho na UFBA. Os resultados poderão embasar futuras decisões administrativas, visando melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos. Além disso, as conclusões desta pesquisa podem servir como referência para outras instituições

acadêmicas que enfrentam situações semelhantes, promovendo uma adaptação mais eficiente às novas realidades de trabalho.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) para avaliar o Semestre Letivo Suplementar (SLS) e as ações remotas dos técnicos-administrativos seguiu uma abordagem bem estruturada e fundamentada em princípios reconhecidos de pesquisa. A seguir, descrevo a fundamentação metodológica da pesquisa realizada, conforme os documentos fornecidos.

A pesquisa realizada pela UFBA teve uma natureza descritiva, com o objetivo de levantar informações detalhadas sobre as condições de trabalho e as experiências da comunidade acadêmica durante o período de ensino remoto imposto pela pandemia de COVID-19. Esse tipo de pesquisa é bem fundamentado na literatura, conforme exposto por autores como Lakatos e Marconi (2003), que afirmam que a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, sem a intenção de manipulá-los.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa descritiva é adequada para estudos que têm como objetivo principal descrever características de uma população, levantamento de opiniões, atitudes e comportamentos. A pesquisa conduzida pela UFBA enquadra-se nessa classificação, pois buscou mapear as condições de trabalho remoto dos técnicos-administrativos e suas percepções sobre a eficácia do SLS.

Gil (2002) também corrobora a escolha metodológica da UFBA, destacando que a pesquisa descritiva é amplamente utilizada em estudos de caso onde se deseja conhecer melhor o problema, formular hipóteses e identificar variáveis relevantes. A UFBA, ao optar por esse tipo de pesquisa, seguiu uma abordagem metodológica sólida e bem fundamentada para coletar dados sobre a adaptação ao trabalho remoto.

A população-alvo da pesquisa foi composta pelos técnicos-administrativos da UFBA, totalizando 3.078 indivíduos convidados a participar. Destes, 699 responderam ao questionário, representando uma amostra de 23% do total. A amostragem foi não probabilística por conveniência, uma vez que todos os técnicos-administrativos foram convidados a participar, mas a adesão foi voluntária.

O instrumento principal de coleta de dados foi um questionário estruturado, desenvolvido pela Superintendência de Educação a Distância (SEAD) em conjunto com as Pró-Reitorias da UFBA. Este questionário foi desenhado para captar informações sobre três dimensões principais: aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Essas dimensões foram escolhidas com base nas diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e nos Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância (2007), ajustadas às circunstâncias excepcionais da pandemia.

A coleta de dados ocorreu em junho de 2020. Após a aplicação do questionário, os dados foram compilados e analisados utilizando métodos quantitativos, com as respostas expressas em frequência absoluta (N) e relativa (%). Esse procedimento segue as recomendações de Gil (2002) para a análise de dados descritivos, que sugere a apresentação dos resultados em tabelas e gráficos para facilitar a interpretação.

Para assegurar a validade e a confiabilidade dos dados coletados, o questionário passou por um processo de revisão e validação interna antes de ser aplicado. Este procedimento é fundamental para garantir que o instrumento de coleta mede adequadamente os conceitos que se propõe a avaliar, conforme destacado por Lakatos e Marconi (2003).

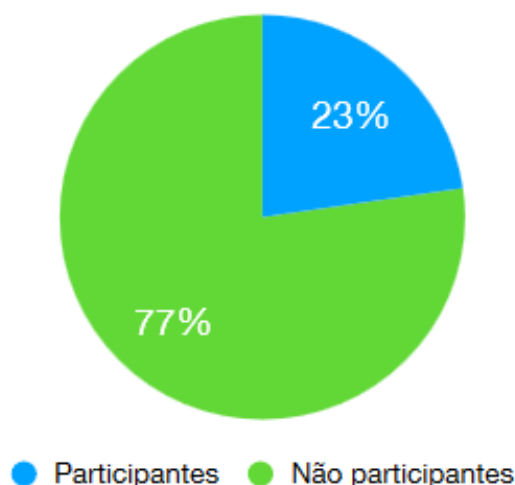
A escolha da metodologia descritiva para a pesquisa da UFBA foi apropriada e bem fundamentada, seguindo princípios reconhecidos na literatura acadêmica. A utilização de questionários estruturados permitiu a coleta de dados relevantes sobre as condições de trabalho remoto dos

técnicos-administrativos, oferecendo uma base sólida para futuras ações e melhorias na universidade.

4.2 BAIXA ADESAO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA AVALIAÇÃO

Nesta e nas próximas seções serão realizadas análises tendo por base o Relatório de Avaliação dos Técnicos sobre o Semestre Letivo Suplementar (SLS) de 2020 da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Inicialmente, é importante destacar que o nível de participação dos trabalhadores técnico-administrativos foi considerado baixo.

Figura 1 –Participação dos Trabalhadores Técnico-Administrativos



Fonte: UFBA (2020)

Dos 3.078 técnicos convidados a participar da pesquisa, apenas 699 responderam, o que representa 23% do total. Em contraste, 77% dos trabalhadores, ou seja, 2.379 indivíduos, optaram por não participar. Esta taxa de não participação significativa sugere um possível desengajamento ou desinteresse dos trabalhadores em relação à pesquisa ou à atividade proposta.

Diversos fatores podem estar associados a essa baixa adesão, como a falta de clareza sobre a importância e os benefícios da pesquisa, possíveis problemas de comunicação na disseminação do convite, e uma possível desconfiança ou desinteresse em relação aos objetivos do levantamento.

Para futuras iniciativas, é fundamental considerar melhorias na comunicação, assegurando que seja clara e transparente, destacando a relevância da participação. A oferta de incentivos pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a adesão. Além disso, a transparência ao compartilhar os resultados de pesquisas anteriores e ao demonstrar como as opiniões dos participantes foram utilizadas pode fortalecer a confiança e o interesse dos técnicos-administrativos.

Realizar uma análise qualitativa para entender as motivações dos participantes e as barreiras enfrentadas pelos não participantes pode fornecer insights valiosos para aumentar a adesão em pesquisas futuras. Compreender as razões subjacentes à alta taxa de não participação é essencial para desenvolver medidas que promovam maior engajamento e participação efetiva, assegurando que as futuras iniciativas sejam mais inclusivas e representativas.

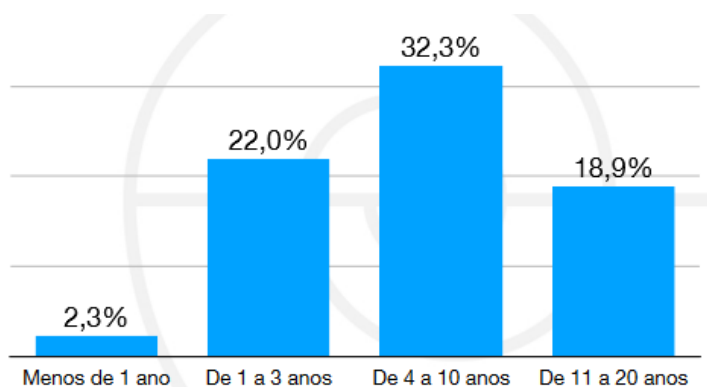
Em síntese, os dados indicam a necessidade de ações estratégicas para melhorar a participação dos trabalhadores técnico-administrativos nas atividades propostas pela UFBA. A universidade deve investir em estratégias de comunicação e engajamento mais eficazes, considerando as motivações e barreiras específicas desse grupo, para promover uma maior participação e envolvimento nas atividades e pesquisas futuras, garantindo que as iniciativas sejam mais representativas e que as vozes dos trabalhadores técnico-administrativos sejam devidamente consideradas e valorizadas.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS DOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFBA

Os dados sobre o tempo de trabalho dos técnico-administrativos na Universidade Federal da Bahia (UFBA) revelam uma distribuição relativamente equilibrada, com uma concentração maior de servidores com experiência intermediária. Especificamente, 2,3% dos trabalhadores possuem menos de um ano de serviço, 22,0% estão na faixa de 1 a 3 anos, 32,3% possuem entre 4 a 10 anos de serviço, e 18,9% têm de 11 a 20 anos

de trabalho na instituição. A maior porcentagem de trabalhadores com 4 a 10 anos de experiência sugere um corpo técnico-administrativo com conhecimento significativo sobre os processos e a cultura institucional da UFBA, o que pode ser um indicativo positivo para a estabilidade e continuidade dos serviços prestados.

Figura 2 – Tempo de trabalho na UFBA

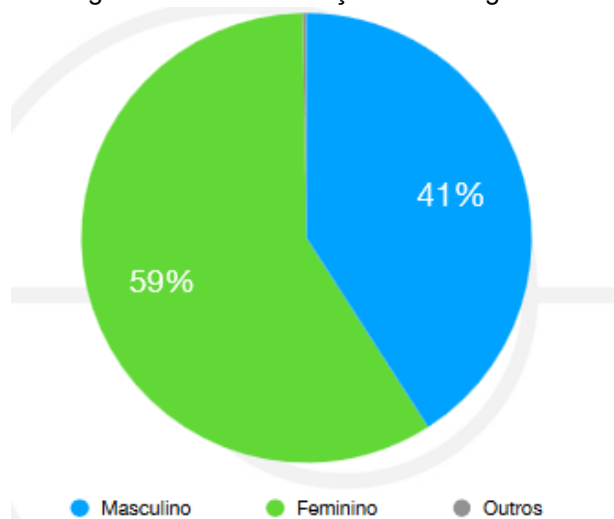


Fonte: UFBA (2020).

A concentração de 32,3% dos trabalhadores com 4 a 10 anos de experiência indica que a UFBA pode ter um núcleo sólido de funcionários que possuem uma compreensão profunda dos procedimentos internos, além de um grau considerável de comprometimento e lealdade à instituição. Esse grupo de trabalhadores é vital para a continuidade administrativa e para a manutenção da qualidade dos serviços oferecidos pela universidade. No entanto, a porcentagem menor de trabalhadores com menos de um ano de experiência (2,3%) pode sugerir um possível desafio em atrair novos talentos ou uma taxa de rotatividade inicial elevada.

A análise das unidades de lotação dos trabalhadores técnico-administrativos da UFBA mostra uma distribuição quase equitativa entre as Unidades Acadêmicas e Administrativas, com 52% dos funcionários alocados em Unidades Acadêmicas e 48% em Unidades Administrativas. Esse equilíbrio é fundamental para garantir que tanto as atividades acadêmicas quanto as administrativas da universidade sejam bem suportadas. No entanto, é importante considerar as necessidades específicas de cada unidade para otimizar a alocação de recursos humanos e garantir um funcionamento eficiente.

Figura 3 – Autodeclaração de sexo/gênero



Fonte: UFBA (2020).

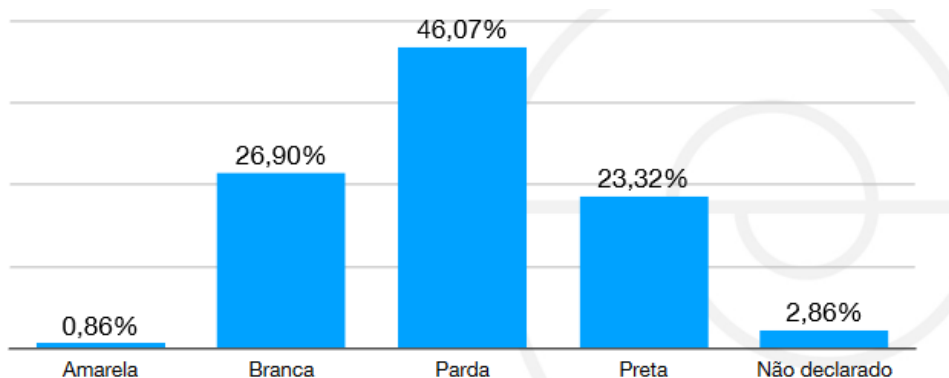
A autodeclaração de sexo/gênero entre os trabalhadores técnico-administrativos da UFBA revela uma maior representação feminina, com 59% dos funcionários se identificando como mulheres, enquanto 41% se identificam como homens. Não houve declarações na categoria "Outros". Essa distribuição destaca a predominância feminina no corpo técnico-administrativo da universidade, o que pode refletir tendências demográficas mais amplas no setor público brasileiro. A ausência de diversidade nas opções de gênero pode indicar uma limitação na captura de dados mais inclusivos.

A predominância feminina no corpo técnico-administrativo pode trazer implicações significativas para a dinâmica de trabalho e para as políticas de recursos humanos da UFBA. É importante que a universidade continue promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e igualitário, que reconheça e valorize as contribuições de todos os gêneros. Além disso, a ausência de respostas na categoria "Outros" pode sugerir a necessidade de uma abordagem mais inclusiva e sensível às questões de identidade de gênero na coleta de dados futuros.

Os dados de autodeclaração de cor/etnia indicam uma diversidade significativa entre os trabalhadores técnico-administrativos da UFBA. A maioria dos funcionários se identifica como parda (46,07%), seguida por

branca (26,90%), preta (23,32%), amarela (0,86%) e não declarado (2,86%). Essa diversidade étnica reflete a composição demográfica do Brasil e sugere que a UFBA possui uma força de trabalho diversificada, o que pode enriquecer o ambiente de trabalho e promover uma maior compreensão intercultural.

Figura 4 – Autodeclaração de cor/etnia



Fonte: UFBA (2020).

A alta porcentagem de funcionários que se identificam como pardos e pretos (69,39% combinados) destaca a importância da UFBA como um espaço de inclusão e representatividade racial. No entanto, a universidade deve continuar a promover políticas de igualdade racial e combater qualquer forma de discriminação para garantir um ambiente de trabalho justo e inclusivo para todos os seus funcionários. A diversidade étnica na UFBA é uma força que deve ser valorizada e promovida através de iniciativas contínuas de inclusão.

A baixa porcentagem de trabalhadores que se identificam como amarelos (0,86%) e a presença de uma pequena porcentagem de não declarados (2,86%) podem indicar áreas onde a UFBA poderia focar suas políticas de inclusão e diversidade. É importante que a universidade desenvolva estratégias para atrair e reter talentos de diferentes grupos étnicos, promovendo um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo. A presença de funcionários de diferentes origens étnicas pode contribuir para a riqueza cultural e a inovação dentro da instituição.

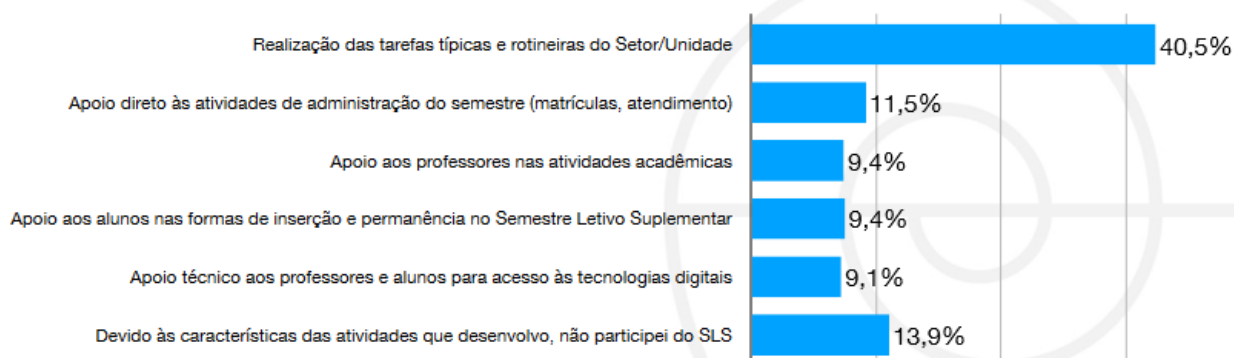
Em conclusão, a análise dos dados demográficos e profissionais dos trabalhadores técnico-administrativos da UFBA revela uma instituição com um corpo técnico-administrativo diversificado e experiente. A distribuição equitativa entre as Unidades Acadêmicas e Administrativas, a predominância feminina, e a diversidade étnica são pontos positivos que refletem uma instituição inclusiva e bem estruturada. No entanto, a universidade deve continuar a promover políticas de inclusão e igualdade, garantir uma comunicação eficaz e transparente, e desenvolver estratégias para aumentar a participação e o engajamento dos seus funcionários em todas as áreas.

4.4 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO SLS

Os dados sobre a participação dos trabalhadores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) no Semestre Letivo Suplementar (SLS) indicam que a maior parte dos funcionários, 40,5%, esteve envolvida na realização das tarefas típicas e rotineiras de seus respectivos setores ou unidades. Este alto índice de envolvimento em atividades regulares reflete a importância do trabalho cotidiano desses profissionais para a manutenção das operações administrativas da universidade. No entanto, também pode indicar uma possível sobrecarga de trabalho rotineiro, que pode limitar a capacidade dos funcionários de se envolverem em atividades de desenvolvimento e inovação.

Em relação ao apoio direto às atividades de administração do semestre, como matrículas e atendimento, 11,5% dos técnicos-administrativos participaram dessas tarefas. Este percentual revela que uma parte significativa dos trabalhadores está diretamente envolvida na gestão acadêmica, desempenhando funções essenciais para o funcionamento do calendário universitário e o atendimento aos estudantes. Essa participação é fundamental para garantir que os processos administrativos ocorram de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos.

Figura 5 – Tipo de participação no SLS



Fonte: UFBA (2020).

Apoiar os professores nas atividades acadêmicas foi a função de 9,4% dos trabalhadores técnico-administrativos. Esta participação mostra a importância da colaboração entre o corpo docente e os técnicos-administrativos para a realização das atividades acadêmicas. Os técnicos que se dedicam a essas tarefas contribuem diretamente para a qualidade do ensino e para o suporte necessário aos professores no desenvolvimento de suas atividades pedagógicas.

Outro 9,4% dos trabalhadores técnico-administrativos participaram do apoio aos alunos nas formas de inserção e permanência no Semestre Letivo Suplementar (SLS). Este dado demonstra a relevância do papel dos técnicos no suporte aos estudantes, especialmente em contextos de adaptação e continuidade dos estudos. A assistência proporcionada por esses profissionais pode ser determinante para a inclusão e sucesso acadêmico dos alunos, especialmente em períodos críticos.

O apoio técnico aos professores e alunos para acesso às tecnologias digitais envolveu 9,1% dos trabalhadores técnico-administrativos. Este tipo de participação é especialmente relevante em um contexto onde a digitalização e o uso de tecnologias educacionais são cada vez mais presentes. Os técnicos que fornecem suporte tecnológico desempenham um papel fundamental na facilitação do ensino e aprendizagem digitais, garantindo que tanto professores quanto alunos possam utilizar adequadamente as ferramentas tecnológicas disponíveis.

Um percentual significativo, 13,9%, dos trabalhadores técnico-administrativos declarou não ter participado do SLS devido às características específicas das atividades que desenvolvem. Esta ausência de participação pode indicar que alguns setores ou funções dentro da universidade possuem particularidades que não se encaixam nas atividades do SLS. É importante entender essas especificidades para que futuras iniciativas possam ser mais inclusivas e abrangentes, permitindo a participação de todos os setores.

A predominância de participação em tarefas rotineiras pode sugerir uma necessidade de revisão das atribuições dos trabalhadores técnico-administrativos, visando a diversificação de suas atividades e o incentivo à participação em projetos de inovação e desenvolvimento. A realização de atividades típicas é fundamental, mas é igualmente importante criar oportunidades para que esses profissionais se envolvam em ações que possam agregar valor à instituição de maneira mais ampla.

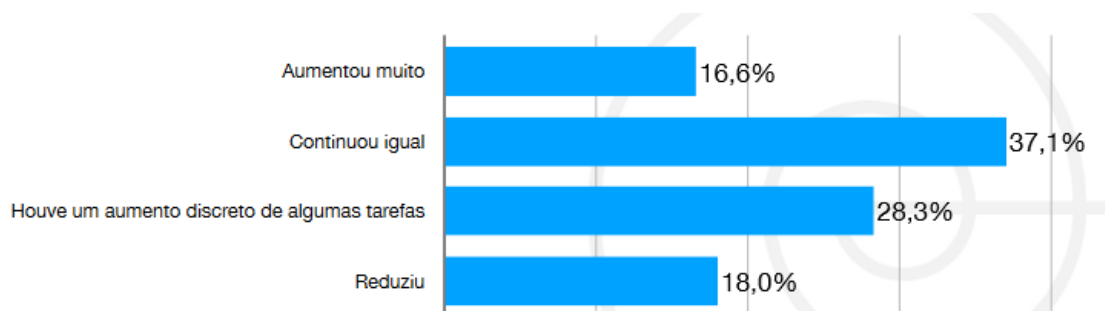
A análise dos dados também aponta para a necessidade de um equilíbrio maior na distribuição das tarefas entre os trabalhadores técnico-administrativos. Embora as tarefas rotineiras sejam essenciais, a participação em atividades de apoio direto à administração do semestre, apoio acadêmico e suporte tecnológico deve ser incentivada e distribuída de maneira mais equitativa. Isso pode contribuir para a valorização do trabalho técnico-administrativo e para a criação de um ambiente de trabalho mais dinâmico e motivador.

Além disso, a formação contínua dos trabalhadores técnico-administrativos em áreas de apoio acadêmico e tecnológico é fundamental. Capacitações e treinamentos específicos podem ampliar a competência desses profissionais, permitindo que eles desempenhem suas funções de maneira mais eficiente e contribuam de forma mais significativa para o desenvolvimento institucional. Investir em formação contínua é investir na qualidade dos serviços prestados pela universidade.

Em síntese, os dados sobre a participação dos trabalhadores técnico-administrativos no SLS revelam uma contribuição significativa para a

manutenção das operações administrativas e para o suporte acadêmico e tecnológico. No entanto, apontam também para a necessidade de uma maior diversificação das atividades e de uma inclusão mais ampla de todos os setores. A UFBA deve continuar a desenvolver estratégias que promovam a participação ativa e o desenvolvimento profissional de seus trabalhadores técnico-administrativos, garantindo um ambiente de trabalho inclusivo, dinâmico e eficiente.

Figura 6 – Sobre o volume de trabalho durante o SLS



Fonte: UFBA (2020).

Os dados sobre o volume de trabalho dos trabalhadores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) durante o Semestre Letivo Suplementar (SLS) revelam uma variedade de experiências entre os funcionários. Um percentual de 16,6% dos trabalhadores relatou que o volume de trabalho aumentou muito durante o SLS. Este aumento significativo pode ser atribuído a uma série de fatores, como a adaptação a novas demandas institucionais, a implementação de novas tecnologias ou procedimentos, e a necessidade de apoiar um maior número de atividades acadêmicas e administrativas.

Por outro lado, 37,1% dos trabalhadores técnico-administrativos indicaram que o volume de trabalho permaneceu igual durante o SLS. Este dado sugere que, para uma parcela considerável dos funcionários, as mudanças introduzidas pelo SLS não impactaram de forma significativa suas rotinas de trabalho. A continuidade no volume de trabalho pode ser interpretada como um indicativo de estabilidade nos processos e atividades já estabelecidos, demonstrando que algumas áreas conseguiram se adaptar rapidamente às novas exigências sem sobrecarregar seus funcionários.

Um aumento discreto de algumas tarefas foi relatado por 28,3% dos trabalhadores. Este aumento moderado pode ser visto como uma resposta equilibrada às mudanças introduzidas pelo SLS, indicando que, embora houvesse novas demandas, estas foram gerenciáveis dentro do escopo das atividades já existentes. Esse cenário pode refletir uma adaptação gradual e bem-sucedida às novas realidades do SLS, com um impacto limitado no volume total de trabalho.

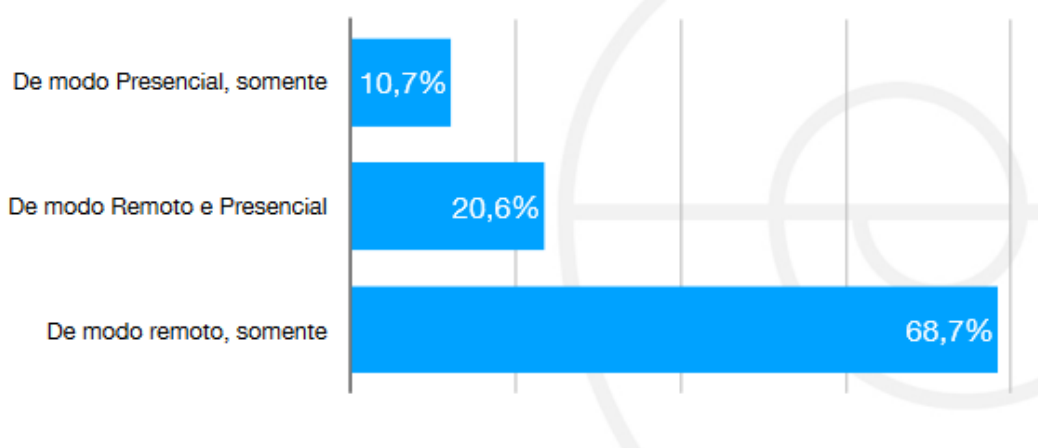
Em contrapartida, 18,0% dos trabalhadores técnico-administrativos relataram uma redução no volume de trabalho durante o SLS. Esta diminuição pode ser decorrente de vários fatores, incluindo a suspensão de algumas atividades presenciais, a simplificação de processos administrativos ou a redistribuição de tarefas entre diferentes setores. A redução do volume de trabalho pode ter proporcionado uma oportunidade para esses trabalhadores se dedicarem a outras atividades de desenvolvimento profissional ou a tarefas que anteriormente eram menos priorizadas.

A diversidade nas respostas sobre o volume de trabalho durante o SLS destaca a necessidade de uma gestão personalizada e flexível das cargas de trabalho. Cada setor da UFBA pode ter enfrentado desafios e oportunidades distintos durante a implementação do SLS, o que exige uma abordagem adaptativa por parte da administração. É essencial que a universidade continue a monitorar de perto as condições de trabalho de seus funcionários, garantindo que os ajustes necessários sejam feitos para equilibrar as demandas de trabalho com a capacidade de resposta dos trabalhadores.

Em resumo, os dados indicam que o volume de trabalho dos trabalhadores técnico-administrativos durante o SLS variou significativamente entre os setores e indivíduos. Enquanto alguns experimentaram um aumento substancial nas suas cargas de trabalho, outros mantiveram-se estáveis ou até experimentaram uma redução. Esta variação sublinha a importância de uma abordagem de gestão que seja

sensível às necessidades específicas de cada setor e que possa adaptar as estratégias de suporte e alocação de recursos de maneira eficaz para garantir um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

Figura 7 – Modo de trabalho durante o SLS



Fonte: UFBA (2020).

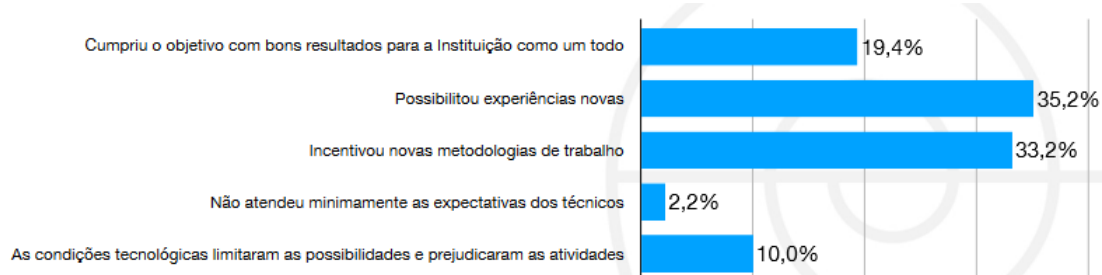
Os dados sobre a modalidade de trabalho dos trabalhadores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) durante o Semestre Letivo Suplementar (SLS) revelam uma predominância significativa do trabalho remoto. Especificamente, 68,7% dos funcionários relataram que trabalharam exclusivamente de modo remoto. Este número expressivo indica que a transição para o trabalho remoto foi amplamente adotada pela instituição, refletindo uma adaptação às circunstâncias impostas pela pandemia de COVID-19 e às necessidades de continuidade das atividades administrativas e acadêmicas à distância.

A opção pelo trabalho remoto, adotada por uma grande maioria dos trabalhadores, demonstra a capacidade da UFBA de implementar e gerenciar atividades à distância de forma eficaz. Este cenário evidencia a importância das tecnologias digitais e das plataformas de comunicação online na manutenção das operações institucionais. Além disso, essa modalidade de trabalho pode ter proporcionado aos funcionários maior flexibilidade e segurança, ao mesmo tempo em que continuaram a desempenhar suas funções essenciais.

Por outro lado, 20,6% dos trabalhadores técnico-administrativos desempenharam suas atividades de forma híbrida, ou seja, alternando entre o trabalho remoto e o presencial. Esta modalidade mista sugere que, para algumas funções, a presença física ainda era necessária em certos momentos, possivelmente devido a exigências específicas de determinados setores ou atividades que requerem a presença no campus. A implementação de um modelo híbrido pode ter sido uma solução para balancear a necessidade de presença física com a segurança e a flexibilidade proporcionadas pelo trabalho remoto.

Apenas 10,7% dos trabalhadores relataram que trabalharam exclusivamente de modo presencial. Este dado indica que a maioria das atividades pôde ser adaptada para o ambiente remoto, mas também destaca a presença de funções que exigem a presença física constante, seja por razões operacionais ou administrativas que não podem ser realizadas à distância. A manutenção de uma pequena proporção de trabalhadores em atividades presenciais reflete um esforço da UFBA em garantir que todos os aspectos essenciais da universidade continuassem a funcionar durante o SLS, ao mesmo tempo em que priorizava a saúde e segurança de seus funcionários.

Figura 8 – Como considera a experiência do SLS*



*Esta questão admite mais de uma resposta

Fonte: UFBA (2020).

Os dados sobre a percepção dos trabalhadores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) em relação à experiência com o Semestre Letivo Suplementar (SLS) oferecem insights

valiosos sobre como as mudanças implementadas afetaram a produtividade e o bem-estar dos funcionários. A pluralidade de respostas, permitida pela questão, revela diversas perspectivas sobre os impactos do SLS.

Apenas 19,4% dos trabalhadores afirmaram que o SLS cumpriu o objetivo com bons resultados para a instituição como um todo. Este dado sugere que, embora uma parcela dos funcionários tenha visto a implementação do SLS como benéfica para a UFBA, a maioria não compartilha dessa visão, o que pode refletir em uma percepção geral de que as mudanças não atenderam plenamente às expectativas institucionais. A satisfação limitada com os resultados gerais pode impactar negativamente a motivação e o engajamento dos trabalhadores, afetando assim a produtividade.

Por outro lado, 35,2% dos trabalhadores técnico-administrativos indicaram que o SLS possibilitou experiências novas. Este dado positivo demonstra que, para um grupo significativo de funcionários, o SLS representou uma oportunidade de inovação e desenvolvimento profissional. A introdução de novas experiências pode ter contribuído para um ambiente de trabalho mais dinâmico e estimulante, incentivando os trabalhadores a explorar novas competências e abordagens, o que pode beneficiar a produtividade a longo prazo.

Além disso, 33,2% dos respondentes afirmaram que o SLS incentivou novas metodologias de trabalho. A introdução de novas metodologias pode ser vista como uma resposta positiva à necessidade de adaptação às mudanças impostas pela pandemia de COVID-19. Este incentivo à inovação e à adoção de novas práticas de trabalho pode ter um impacto positivo na eficiência e eficácia dos processos administrativos e acadêmicos, promovendo um ambiente mais ágil e responsivo às demandas institucionais.

No entanto, uma pequena parcela, 2,2%, relatou que o SLS não atendeu minimamente às expectativas dos técnicos. Embora esse número seja relativamente baixo, ele indica a presença de insatisfações

significativas entre alguns trabalhadores. A falta de atendimento às expectativas pode resultar em frustração e desmotivação, fatores que podem comprometer a produtividade e o bem-estar desses funcionários. É importante que a instituição identifique e aborde as causas dessas insatisfações para melhorar o apoio oferecido aos técnicos.

Outro ponto relevante é que 10,0% dos trabalhadores técnico-administrativos consideraram que as condições tecnológicas limitaram as possibilidades e prejudicaram as atividades. As limitações tecnológicas podem ter imposto barreiras significativas ao desempenho eficaz das funções administrativas e acadêmicas, resultando em uma queda na produtividade. Além disso, as dificuldades tecnológicas podem aumentar o estresse e a insatisfação entre os trabalhadores, afetando negativamente seu bem-estar e motivação.

A percepção de que o SLS possibilitou novas experiências e incentivou novas metodologias de trabalho sugere que a iniciativa teve um impacto positivo em termos de inovação e desenvolvimento de novas competências. No entanto, a implementação de novas práticas deve ser acompanhada de suporte adequado e treinamento para garantir que todos os trabalhadores possam se adaptar de forma eficiente às mudanças. A falta de suporte adequado pode levar a uma percepção negativa das novas metodologias e limitar seu impacto positivo na produtividade.

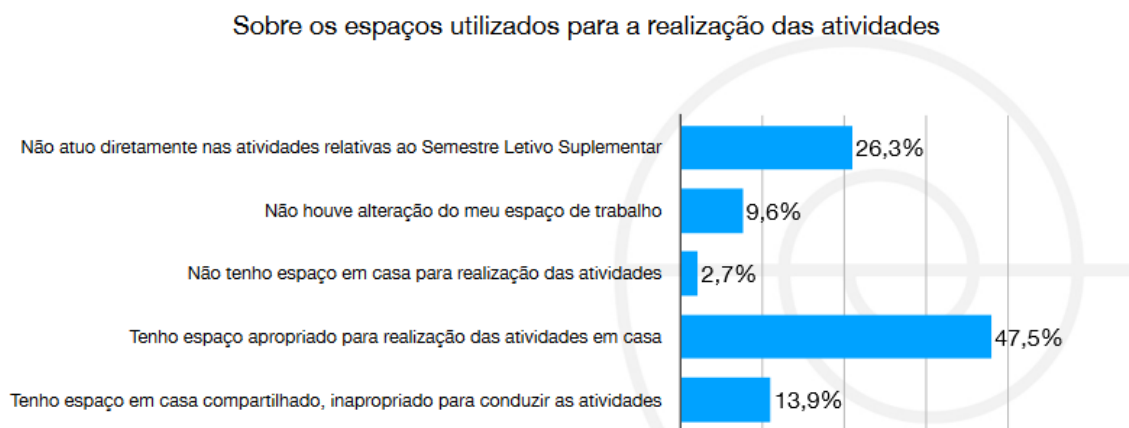
A diversidade de respostas destaca a importância de uma abordagem personalizada na gestão das mudanças institucionais. Cada trabalhador pode ter experiências e percepções diferentes sobre o SLS, dependendo de suas funções específicas, acesso a recursos tecnológicos e suporte recebido. Uma gestão que considere essas diferenças e forneça apoio direcionado pode melhorar a adaptação dos trabalhadores às novas práticas e maximizar os benefícios do SLS.

Para melhorar a percepção geral e os resultados do SLS, a UFBA deve considerar a implementação de mecanismos de feedback contínuo. A coleta regular de opiniões e sugestões dos trabalhadores pode ajudar a identificar

áreas problemáticas e oportunidades de melhoria. Este feedback pode ser utilizado para ajustar as práticas e políticas institucionais, garantindo que as mudanças implementadas atendam melhor às necessidades e expectativas dos trabalhadores, promovendo assim um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Em síntese, a avaliação da experiência com o SLS pelos trabalhadores técnico-administrativos da UFBA revela uma mistura de percepções positivas e negativas. Enquanto alguns trabalhadores valorizam as novas experiências e metodologias introduzidas, outros enfrentam desafios relacionados às expectativas não atendidas e limitações tecnológicas. Para maximizar a produtividade e o bem-estar dos funcionários, é essencial que a UFBA adote uma abordagem inclusiva e responsiva na gestão das mudanças, fornecendo o suporte necessário e valorizando o feedback contínuo dos trabalhadores.

Figura 9 – Sobre os espaços utilizados para a realização das atividades



Fonte: UFBA (2020).

Os dados sobre os espaços utilizados pelos trabalhadores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para a realização das atividades durante o Semestre Letivo Suplementar (SLS) mostram uma diversidade de situações que refletem diretamente na eficácia e conforto do trabalho remoto. Um significativo percentual de 47,5% dos respondentes indicou que possui um espaço apropriado para a realização das atividades em casa. Este dado é positivo, pois sugere que quase metade dos

trabalhadores dispõe de um ambiente adequado que favorece a concentração e a produtividade no trabalho remoto.

No entanto, 13,9% dos trabalhadores relataram ter um espaço em casa compartilhado, inadequado para conduzir as atividades. Esta situação pode resultar em distrações frequentes e dificuldades para manter a produtividade, além de aumentar o estresse e a insatisfação com o trabalho remoto.

A falta de um ambiente de trabalho adequado em casa pode prejudicar a eficiência e a qualidade das tarefas realizadas, além de afetar negativamente o bem-estar dos funcionários.

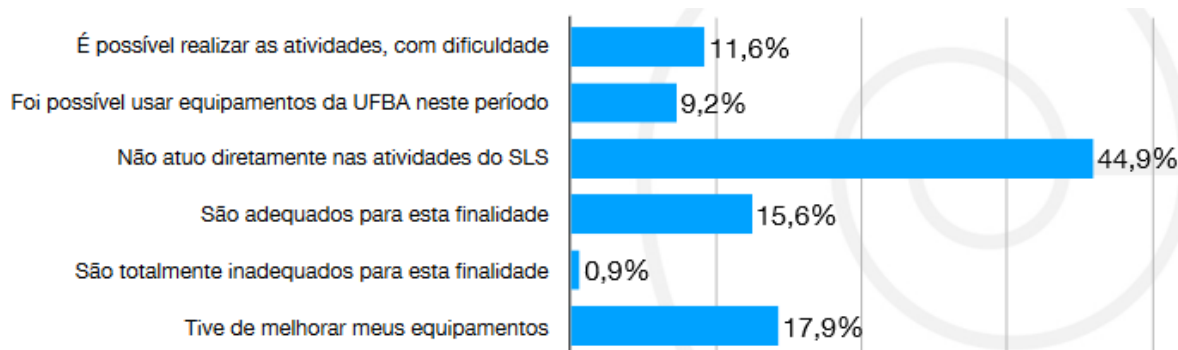
Outro ponto importante a ser destacado é que 26,3% dos trabalhadores afirmaram não atuar diretamente nas atividades relativas ao Semestre Letivo Suplementar. Esse grupo de funcionários pode ter experimentado menos impacto nas suas rotinas de trabalho em comparação àqueles que estavam diretamente envolvidos com o SLS.

Essa diferença pode indicar que uma parte significativa dos trabalhadores teve uma experiência mais estável, sem grandes alterações no seu espaço de trabalho ou nas suas atividades habituais.

Adicionalmente, 9,6% dos trabalhadores técnico-administrativos indicaram que não houve alteração no seu espaço de trabalho, e 2,7% relataram não ter espaço em casa para a realização das atividades. A ausência de alteração no espaço de trabalho pode ser interpretada como uma continuidade de atividades presenciais para alguns, enquanto a falta de espaço adequado em casa é um desafio significativo para outros.

Estas condições heterogêneas destacam a necessidade de a UFBA considerar políticas e medidas que apoiem melhor os trabalhadores em diferentes circunstâncias, proporcionando recursos para a criação de espaços de trabalho adequados e suporte para aqueles que enfrentam dificuldades específicas no trabalho remoto.

Figura 10 – Sobre os equipamentos utilizados para a realização das atividades



Fonte: UFBA (2020).

A análise dos equipamentos utilizados pelos trabalhadores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para a realização das atividades durante o Semestre Letivo Suplementar (SLS) revela importantes insights sobre as condições de trabalho remoto enfrentadas pelos funcionários. Aproximadamente 44,9% dos respondentes indicaram que não atuaram diretamente nas atividades do SLS, o que pode significar que essas respostas são de trabalhadores cujas funções não foram diretamente afetadas pela implementação do SLS. Este grupo pode ter experimentado menos desafios relacionados aos equipamentos, mantendo suas rotinas habituais de trabalho.

Entre os trabalhadores que participaram das atividades do SLS, 11,6% relataram que, embora fosse possível realizar as atividades, havia dificuldades devido às limitações dos equipamentos. Este dado indica que uma parcela significativa dos funcionários enfrentou problemas tecnológicos que podem ter impactado negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho realizado. As dificuldades com os equipamentos podem incluir desde a falta de hardware adequado até problemas com a conectividade e o desempenho dos dispositivos.

No entanto, 9,2% dos trabalhadores indicaram que foi possível utilizar equipamentos da UFBA durante o período, o que sugere que a instituição forneceu algum nível de suporte tecnológico para facilitar o trabalho remoto. Este apoio institucional é fundamental para garantir que os funcionários

tenham acesso às ferramentas necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficiente. A disponibilização de equipamentos pela UFBA pode ter ajudado a mitigar algumas das dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores, embora esse suporte precise ser ampliado para alcançar um maior número de funcionários.

Adicionalmente, 15,6% dos respondentes consideraram que seus equipamentos eram adequados para a finalidade das atividades do SLS, enquanto 0,9% relataram que os equipamentos eram totalmente inadequados. A adequação dos equipamentos é fundamental para a execução eficaz das tarefas e para a satisfação no trabalho. Equipamentos adequados garantem que os trabalhadores possam realizar suas atividades sem interrupções ou frustrações, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Um ponto notável é que 17,9% dos trabalhadores relataram ter tido que melhorar seus equipamentos para conseguir realizar as atividades do SLS. Este dado destaca um esforço significativo por parte dos funcionários para se adaptar às novas exigências do trabalho remoto, investindo em melhorias tecnológicas pessoais. Este investimento pode refletir um compromisso com a continuidade do trabalho e a busca por soluções para superar as limitações tecnológicas, mas também aponta para a necessidade de um maior suporte institucional em termos de fornecimento de equipamentos adequados.

Em conclusão, os dados sobre os espaços e equipamentos utilizados pelos trabalhadores técnico-administrativos da UFBA durante o SLS revelam uma variedade de experiências e desafios. Embora muitos trabalhadores tenham conseguido adaptar seus espaços e equipamentos para atender às demandas do trabalho remoto, há uma clara necessidade de suporte contínuo e ampliado por parte da instituição. A UFBA deve considerar a implementação de políticas que garantam a todos os funcionários acesso a ambientes e ferramentas de trabalho adequados, promovendo assim um ambiente de trabalho remoto mais eficiente e satisfatório. A análise destes

dados reforça a importância de uma abordagem abrangente e inclusiva para enfrentar as complexidades do trabalho remoto, garantindo que todos os trabalhadores possam desempenhar suas funções de maneira eficaz e confortável.

4.5 TENDÊNCIAS FUTURAS DO TELETRABALHO

Com a evolução das tecnologias de comunicação e a necessidade de flexibilidade, as instituições governamentais estão adotando novas abordagens para a prestação de serviços e a gestão de seus servidores.

A UFBA implementou o Semestre Letivo Suplementar (SLS) durante a pandemia de COVID-19, adaptando suas atividades para o regime de teletrabalho. Essa mudança foi fundamental para manter as operações administrativas e acadêmicas em funcionamento durante o período de isolamento social.

O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, regulamentou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse normativo trouxe diretrizes para a simplificação e implementação do PGD, incluindo regras relacionadas ao teletrabalho.

Até o momento, 49 órgãos e entidades do Executivo federal já implementaram o Programa. A UFBA foi uma das instituições que se adaptou rapidamente, utilizando o teletrabalho como uma estratégia para enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

Os técnicos-administrativos da UFBA desempenharam um papel fundamental na transição para o teletrabalho. A combinação de trabalho presencial com o teletrabalho tornou-se uma tendência crescente, permitindo que os servidores alternassem entre o escritório e o ambiente remoto.

Os servidores puderam adaptar-se às necessidades específicas de suas funções, o que foi essencial para manter a continuidade dos serviços

prestados pela universidade. A autonomia proporcionada pelo teletrabalho permitiu que os técnicos-administrativos organizassem suas atividades de acordo com suas preferências e ritmo de trabalho.

O PGD acompanha o desempenho por meio de um sistema informatizado, garantindo que metas sejam alcançadas tanto no trabalho presencial quanto no teletrabalho. Esse sistema foi vital para a UFBA monitorar e avaliar o desempenho de seus servidores durante o período de ensino remoto.

As unidades da UFBA asseguraram que a implementação do Programa não prejudicasse a capacidade de atendimento ao público. Especialmente nos setores que prestam serviços diretamente, foi necessário um planejamento cuidadoso para garantir a eficiência e a qualidade do atendimento.

Segundo o Decreto nº 11.072/2022, o teletrabalho pode ser executado em regime parcial ou integral, desde que não afete a capacidade de atendimento. Essa flexibilidade foi importante para os técnicos-administrativos da UFBA, que puderam ajustar suas rotinas conforme necessário.

Pesquisas e evidências no setor público brasileiro indicam que o trabalho remoto é viável sem comprometer a produtividade e a prestação do serviço público. Na UFBA, essa viabilidade foi confirmada através de questionários e avaliações contínuas realizadas durante o SLS.

Os dados coletados pela UFBA mostraram que a maioria dos técnicos-administrativos possuía os equipamentos necessários para o trabalho remoto. No entanto, a qualidade do acesso à internet variou entre os respondentes, impactando a eficiência do trabalho.

A forma de desenvolvimento do trabalho durante o SLS foi majoritariamente remota, com muitos técnicos trabalhando exclusivamente de forma remota. A participação nas reuniões virtuais de trabalho foi facilitada pela disponibilidade de tecnologias adequadas.

A dimensão psicossocial também foi considerada na pesquisa da UFBA, analisando o impacto da pandemia na saúde mental dos técnicos-administrativos. Aproximadamente 32% dos respondentes declararam necessitar de acompanhamento psicológico ou emocional.

Os resultados da avaliação do SLS indicaram que, apesar dos desafios, a iniciativa foi bem-sucedida em vários aspectos. A maioria dos técnicos considerou que o SLS cumpriu seus objetivos, proporcionando novas experiências e incentivando metodologias inovadoras de trabalho.

As limitações tecnológicas foram apontadas como fatores que prejudicaram a realização de algumas atividades. No entanto, a UFBA conseguiu superar muitos desses obstáculos através de investimentos em infraestrutura e capacitação contínua.

A adaptação ao teletrabalho permitiu à UFBA manter a eficiência na administração pública durante a pandemia. Essa transformação foi essencial para acompanhar as mudanças no mundo do trabalho e garantir a continuidade das atividades educacionais e administrativas.

A UFBA precisa continuar aprimorando suas estratégias de teletrabalho, baseando-se nas lições aprendidas durante a pandemia. Investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação contínua e suporte psicológico serão fundamentais para o sucesso futuro.

O teletrabalho no serviço público federal está em constante evolução, e as tendências apontam para uma maior flexibilidade, autonomia e foco em resultados. A UFBA está na vanguarda dessa transformação, adaptando-se às novas exigências do ambiente de trabalho moderno.

A experiência dos técnicos-administrativos da UFBA durante o teletrabalho servirá como um modelo para outras instituições. A capacidade de adaptação e resiliência demonstrada pela comunidade acadêmica foi fundamental para o sucesso do SLS.

Em síntese, a análise dos dados provenientes da pesquisa realizada pela UFBA revelou que o teletrabalho teve impactos variados na

produtividade e bem-estar dos servidores técnico-administrativos durante a pandemia. Embora alguns servidores tenham relatado melhorias em aspectos como flexibilidade e economia de tempo, outros enfrentaram desafios significativos relacionados à sobrecarga de trabalho e dificuldades em manter a saúde mental e física. As discussões apresentadas indicam que, apesar dos benefícios, o teletrabalho demanda um suporte adequado para mitigar seus efeitos negativos e potencializar os aspectos positivos.

O próximo capítulo, "Considerações Finais", irá consolidar as principais conclusões desta pesquisa, oferecendo uma visão abrangente sobre as implicações do teletrabalho na UFBA e sugestões para futuras práticas administrativas. Além disso, serão discutidas as limitações do estudo e propostas de pesquisas futuras que possam ampliar o entendimento sobre o tema, contribuindo para a construção de políticas mais eficazes e adaptáveis às novas realidades de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o impacto do teletrabalho na produtividade e no bem-estar dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) durante a pandemia da COVID-19. A relevância do tema foi destacada pelas mudanças abruptas no ambiente de trabalho impostas pela pandemia, exigindo rápidas adaptações.

Os resultados indicaram que o teletrabalho influenciou de forma significativa tanto a produtividade quanto o bem-estar dos servidores. Enquanto alguns benefícios foram relatados, como flexibilidade de horário e eliminação do tempo de deslocamento, desafios como a dificuldade de separar a vida profissional da pessoal e a necessidade de adaptação tecnológica também foram observados.

A análise mostrou que a produtividade variou conforme as condições de trabalho e o suporte disponível. Servidores com acesso adequado a equipamentos e internet de qualidade apresentaram melhor desempenho, enquanto aqueles com dificuldades técnicas ou espaços de trabalho inadequados relataram queda na produtividade.

Os objetivos estabelecidos inicialmente foram amplamente alcançados, confirmando as hipóteses de que o teletrabalho traria tanto benefícios quanto desafios. Observou-se que, apesar do potencial de aumento de produtividade, o teletrabalho também pode gerar estresse e exaustão.

A metodologia utilizada, que combinou revisão de literatura, análise documental e dados empíricos de questionários, foi eficaz para atingir os objetivos do estudo. Essa abordagem permitiu uma compreensão abrangente dos efeitos do teletrabalho, destacando fatores positivos e limitações enfrentadas pelos servidores.

Entre as limitações do estudo, a dependência de auto-relatos pode ter introduzido vieses de resposta. Além disso, a amostra, embora representativa, pode não refletir completamente a diversidade das experiências dos servidores da UFBA. Futuras pesquisas poderiam expandir a amostra e utilizar métodos adicionais para validar os achados.

Com base nos resultados, recomenda-se a implementação de políticas institucionais que melhorem as condições de trabalho remoto. Isso inclui suporte técnico contínuo e a criação de programas de bem-estar para os servidores. Sugere-se também que futuras pesquisas explorem o impacto do teletrabalho em diferentes contextos e populações.

Os resultados destacaram a necessidade de um suporte técnico adequado e de condições de trabalho apropriadas para manter a produtividade durante o teletrabalho. Além disso, foi evidenciado que o bem-estar dos servidores é afetado por fatores como estresse e exaustão, demandando estratégias institucionais de suporte emocional.

Reforça-se a importância de políticas que promovam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos servidores, minimizando o impacto negativo do teletrabalho em sua saúde mental e física. A criação de um ambiente de trabalho que considere esses aspectos é fundamental para o sucesso do teletrabalho.

A adoção do teletrabalho trouxe à tona desafios e oportunidades que demandam uma reavaliação contínua das práticas institucionais. Nesse contexto, é essencial que a UFBA implemente estratégias que não apenas facilitem a adaptação tecnológica, mas também ofereçam suporte psicológico e físico aos seus servidores. A capacitação contínua e o fornecimento de recursos adequados são fundamentais para garantir que o teletrabalho não comprometa a qualidade do serviço prestado, ao mesmo tempo em que preserva a saúde e bem-estar dos profissionais. A promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, mesmo em um formato remoto, reflete o compromisso da universidade com a excelência e a sustentabilidade das suas atividades acadêmicas e administrativas. Assim,

políticas que incentivem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal devem ser vistas como investimentos essenciais para a produtividade e a satisfação dos servidores.

A experiência do Semestre Letivo Suplementar (SLS) mostrou-se uma oportunidade de aprendizado para a UFBA, destacando áreas de sucesso e pontos que necessitam de melhorias. A implementação de novas metodologias de trabalho e a adaptação tecnológica foram aspectos importantes observados durante este período.

A pesquisa demonstrou que, embora o teletrabalho ofereça flexibilidade, ele também traz desafios significativos que precisam ser gerenciados. A necessidade de espaços de trabalho adequados e a disponibilidade de equipamentos são fundamentais para o desempenho eficiente das atividades remotas.

Os dados coletados revelaram que a qualidade da internet e a competência no uso de equipamentos tecnológicos são fatores determinantes para a eficácia do teletrabalho. A UFBA deve considerar esses aspectos ao planejar futuras iniciativas de trabalho remoto.

A satisfação dos servidores com o suporte técnico recebido durante o teletrabalho foi um ponto positivo destacado na pesquisa. No entanto, a continuidade desse suporte é essencial para garantir a manutenção da produtividade e do bem-estar dos servidores.

Em conclusão, este estudo forneceu insights valiosos sobre os impactos do teletrabalho na UFBA durante a pandemia, contribuindo para a formulação de políticas mais eficazes e práticas de trabalho que promovam um ambiente saudável e produtivo para todos os servidores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 25 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivo-federal>. Acesso em: 15 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para dispor sobre a reforma trabalhista. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 25 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023**. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 set. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm. Acesso em: 20 jul. 2024.

BRASIL. **O Futuro do Trabalho no Serviço Público**. Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/maisnoticias/o-futuro-do-trabalho-no-servico-publico>. Acesso em: 16 abr. 2024.

CARNEIRO, Laila Leite; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas**. Arq. bras. psicol., Rio de Janeiro, v. 72, n. 2, p. 121-140, ago. 2020. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672020000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 jul. 2024. <https://doi.org/10.36482/1809-5267.arbp2020v72i1p.121-140>.

CORREIA, Henrique; MIESSA, Élisson. **Manual da Reforma Trabalhista: O que mudou?** 1ª Ed. Salvador: JUSPODIVM, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KING, Ney Cesar de Oliveira, LIMA, Edson Pinheiro de ; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações**. Production, v. 24, n. 1, p. 160–176, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/MqJMcPzXt4vPdVNPMxyxcmq/#ModalHowcite>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINEZ, Luciano. **Curso de direito do trabalho**. 11ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

MISHIMA-SANTOS, Viviane; RENIER, Fabrício; STICCA, Marina. **Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador**: revisão sistemática. *Psicologia, Saúde & Doenças*, Lisboa, v. 21, n. 3, p. 865-877, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15309/20psd210327>. ISSN 2182-8407. Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde - SPPS.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE (OPAS). **Histórico da pandemia de COVID-19**. 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 13 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE (OPAS). **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus**. 30 jan. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em: 13 maio 2024.

SANTANA, Deise Maisa Ribeiro de; LUFT, Maria Conceição Melo Silva; OLIVEIRA, Thais Ettinger. **A influência do teletrabalho na produtividade**: uma revisão sistemática da literatura internacional. In: SEMEAD - Seminários em Administração, 25., 2022, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA-USP, 2022. Disponível em: <https://submissao.semead.com.br/25semead/anais/arquivos/1861.pdf>. Acesso em: 11 maio 2024.

SILVEIRA, Everton Caldas; MEIRELES, Edilton. **A autonomia privada na reforma trabalhista e a vedação ao retrocesso social**. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, Lisboa, v. 5, n. 3, p. 539-554, 2019. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/3/2019_03_0539_0554.pdf. Acesso em: 24 maio 2024.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Portaria nº 111, de 2020**. Disponível em: <http://ime.ufba.br/wp-content/uploads/2020/06/Portaria111Final.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Superintendência de Educação a Distância. **Relatório de Avaliação dos Técnicos sobre SLS 2020**. 2020. Disponível em: https://ufbaemmovimento.ufba.br/sites/ufbaemmovimento.ufba.br/files/apresentaas_sapso_da_aval_do_sls-tae_pdf_1.pdf. Acesso em: 20 fev. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Superintendência de Educação a Distância. **Relatório Final de Pesquisa Ações Remotas - Técnicos 2020**. 2020. Disponível em: https://ufbaemmovimento.ufba.br/sites/ufbaemmovimento.ufba.br/files/relatorio_tecnicos_2020.pdf. Acesso em: 20 fev. 2024.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela.

Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, v. 72, n. 1, p. 133-162, jan./mar. 2021. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6273/1/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.