

ARTIGO ORIGINAL

TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO - TRE/MA

ORIGINAL ARTICLE

TELEWORK AND PRODUCTIVITY: A CASE STUDY IN THE REGIONAL ELECTORAL COURT OF MARANHÃO - TRE/MA

Pedro Henrique da Conceição Ribeiro¹

Adriana de Lima Reis Araújo²

Fernanda Paes Arantes³

Universidade Federal do Maranhão - UFMA, Brasil

RESUMO

O teletrabalho se constitui em uma nova modalidade de trabalho, realizada de forma remota, que vem sendo adotado nas organizações públicas e privadas a fim de aumentar a produtividade. No entanto, por se configurar em uma prática relativamente recente, ainda existe uma carência de estudos que analisem a eficácia do teletrabalho, especialmente em repartições públicas. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos do regime de teletrabalho sobre a produtividade dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA). Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura acerca dos temas teletrabalho e produtividade, adentrando na especificidade do serviço público e realizado um estudo de caso com os servidores teletrabalhadores do TRE/MA. A partir disso, constatou-se a ocorrência de fatores inerentes ao regime de teletrabalho como, flexibilidade da jornada, uso de TICs e melhoria de desempenho, como efeitos diretos, positivos e de crescimento na produtividade dos servidores do TRE/MA.

Palavras-chave: Teletrabalho; Produtividade; Justiça Eleitoral; Serviço Público.

ABSTRACT

Teleworking is a new type of work, carried out remotely, which has been adopted in public and private organizations in order to increase productivity. However, as it is a relatively recent practice, there is still a lack of studies analyzing the effectiveness of teleworking, especially in public offices. This research aims to analyze the effects of teleworking on the productivity of civil servants at the Maranhão Regional Electoral Tribunal (TRE/MA). To this end, a literature review was carried out on the subjects of teleworking and productivity, delving into the specificities of the public service and

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Técnico em Administração pelo IFMA, graduando do curso de Ciências Contábeis da UFMA. Atua como Supervisor de Serviços no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA). E-mail: phc.ribeiro@discente.ufma.br.

² Professora do Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Doutora em Ciências da Educação pela Universidade do Minho, em Portugal. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: adriana.araujo@ufma.br.

³ Professora do Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: fernanda.arantes@ufma.br.

carrying out a case study with the teleworking civil servants of the TRE/MA. As a result, the factors inherent to the teleworking regime, such as flexible working hours, the use of ICTs and improved performance, were found to have direct, positive and growing effects on the productivity of TRE/MA civil servants.

Keywords: Telework; Productivity; Electoral justice; Public sector.

INTRODUÇÃO

Diante dos atuais acontecimentos, o mundo do trabalho tem passado por diversas transformações ao longo do tempo, na medida que novas relações sociais são criadas, são requeridas também novas relações de trabalho.

Nesse feito, o teletrabalho se constituiu uma nova modalidade de trabalho realizada de forma remota, ou seja, fora das dependências das instituições públicas e privadas, através do uso de tecnologias da informação e comunicação, que por sua vez, não seja caracterizado como trabalho externo.

Todavia, o trabalho remoto já vinha sendo adotado por organizações em diversos países, entretanto, no Brasil, essa modalidade de trabalho surgiu, lentamente, com a sua adoção por determinados segmentos econômicos e profissionais, ganhando notoriedade, somente nos últimos anos, especificamente, com a Reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017), que o inseriu na Consolidação das Leis do Trabalho (Mendes *et al.*, 2020).

No Brasil, essa nova forma de trabalho já havia sido admitida na esfera pública por parte do poder executivo e judiciário, de forma tímida e voluntária, através de testes de experiências e projetos piloto, dentro dos princípios pré-estabelecidos pelas organizações públicas (Pandini; Pereira, 2020).

Nesse sentido, o teletrabalho vem sendo adotado nas organizações públicas como ferramenta capaz de proporcionar vantagens para o serviço público, compatibilizando a redução de custos e o aumento da produtividade, além de permitir a criação de um modelo organizacional mais moderno e eficiente, capaz de prestar serviços mais céleres e de maior qualidade à sociedade (Nogueira Filho *et al.*, 2020).

No Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão – TRE/MA foi instituído no ano de 2019, por meio da Resolução nº 9.550/2019 o regime de teletrabalho aos servidores

do órgão, tendo como um dos objetivos, conforme descrito no § 4º do art. 2º “o aumento da produtividade dos servidores” (TRE/MA, 2019).

Dessa forma, considerando as necessidades de estudos que possam avaliar os efeitos do teletrabalho em relação ao aspecto produtivo no setor público, a partir de um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão - TRE/MA, essa pesquisa busca responder a seguinte problemática: “Quais os efeitos na produtividade dos servidores em regime de teletrabalho do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão?”.

Considerando a problemática citada, esse artigo objetiva analisar os efeitos do regime de teletrabalho na produtividade dos servidores do TRE/MA.

Vale ressaltar, que a prática e implementação do teletrabalho na administração pública se configura fato recente, principalmente no que tange ao ramo da justiça especializada analisada. Logo, tem-se a necessidade de estudos estruturados sobre o tema na Justiça Eleitoral no estado do Maranhão.

Para tal, apresenta-se, a revisão da literatura sobre o tema, com a apresentação do teletrabalho em âmbito geral, no setor público, com fundamentos e definições do tema, e uma análise literária dos aspectos e conceitos acerca da produtividade. Posteriormente, apresenta-se a metodologia aplicada neste estudo, detalhamento do campo pesquisado e a discussão dos resultados alcançados. Por fim, nas considerações finais, conclui-se com sugestões de estudos futuros e possíveis limitações da pesquisa.

TELETRABALHO

O conceito de trabalho vem sendo alterado ao longo do tempo, de acordo com o contexto sociopolítico de determinado momento ou lugar. Em função das rápidas mudanças do mercado, da competição promovida no meio dos objetivos existentes em torno das margens de lucro, da necessidade do aumento da produção e de vários fatores provenientes da globalização, conceitos e definições de trabalho vão sendo revistos e modificados, e dessa forma dão origem a novas formas de

relações de labor (Santos Neto, 2021). Sendo assim, surge uma nova forma de execução das atividades laborais conhecida por trabalho à distância: teletrabalho.

No contexto histórico, Mello (2000) cita que há indícios do surgimento do teletrabalho nos Estados Unidos em 1857, na companhia Estrada de Ferro Penn. Nesta época, a empresa usava o seu sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central, ao ser delegado aos funcionários o controle no uso de equipamento e na mão de obra.

O trabalho remoto menos vinculado à produção industrial e necessariamente ligado ao uso de TIC tem suas primeiras concepções apresentadas nos anos de 1970, com o surgimento do termo teletrabalho (*telecommuting* ou *telework*, em inglês) e a combinação das noções de “trabalho a distância” e “trabalho em casa” desenvolvidos por Jack Nilles (Rocha; Amador, 2018). Portanto, segundo Rodrigues (2011), Jack Nilles é considerado o pai do *telework*.

A definição de teletrabalho não é única: encontra-se na bibliografia, tanto nacional como internacional, a utilização de termos distintos para se referir a mesma coisa e de um mesmo termo para se remeter a diferentes especificidades (Rocha; Amador, 2018). Conforme Rocha e Amador (2018), nos EUA é mais usual o uso do termo *telecommuting*, enquanto na Europa sobressai o uso do *telework*.

Ressalta-se que na língua portuguesa não há nenhum termo equivalente para a palavra inglesa “*commuting*” (ida e volta de casa para o trabalho), de onde se originou a palavra “*telecommuting*” (Mello, 2000). Sendo assim, não há tradução a este termo no Brasil e convencionou-se chamar esta nova forma de labor de Teletrabalho (Mendes *et al.*, 2020).

Logo, Rocha e Amador (2018) se referem ao teletrabalho como “a atual tendência de as atividades laborais serem realizadas com o uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados”. Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância com a utilização de TIC (Rosenfield; Alves, 2011).

Melo (2000) também define o termo teletrabalho como o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho [...]. É a substituição

parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores, e outros recursos de apoio.

Em relatório publicado pela *Eurofound* em conjunto com a Organização Mundial do Trabalho (OIT), em 2017, conceitua o teletrabalho como o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), como smartphones, tablets ou computadores, para trabalhos fora das instalações do empregador.

Ao longo das definições apresentadas anteriormente, nota-se a presença de algumas constantes, tais quais: distância, não presencialidade (nas dimensões físicas da empresa ou qualquer outro tipo de instituição), uso de tecnologias e flexibilização (Santos Neto, 2021). Portanto, o teletrabalho busca, então, romper com dois paradigmas referentes ao trabalho: localização e horário fixado (Leite; Lemos, 2021).

Fato este, que Rosenfield e Alves (2011) elenca o teletrabalho em seis categorias, de acordo com o local que é realizado, sendo: 1) Trabalho em domicílio; 2) Trabalho em escritórios satélites; 3) Telecentros ou *telecottages*; 4) Trabalho móvel; 5) Empresas remotas ou off-shore; 6) Trabalho informal ou teletrabalho misto.

A respeito da flexibilização, Rodrigues (2011) afirma que é uma das características identificadas no teletrabalho, onde as organizações têm focado mais nos resultados do que no tempo de realização da atividade.

Na perspectiva das vantagens apresentadas pelo regime de teletrabalho, Mello (2000) detectou como benéfico alguns pontos: Maiores possibilidades no recrutamento de funcionários; Diminuição da rotatividade de funcionários, decorrente de necessidades de mudanças; Redução de custos para as organizações e paralelamente, ocorrência de maior produtividade e eficácia; Redução do “stress” provocados pelos deslocamentos até o trabalho e por relações de trabalho conflituosas; Flexibilização das jornadas de trabalho.

Alves (2018) corrobora afirmando que o aumento do tempo livre, a jornada flexível, a redução de gastos para o trabalhador e para a organização, maior interação familiar e o aumento da produtividade são vantagens que podem ser atribuídas ao Teletrabalho. No entanto, existem aspectos negativos a serem

observados durante a execução dessa forma de labor, como: isolamento social do contexto organizacional; ausência de limites na jornada de trabalho; risco de ocorrência de doenças ocupacionais.

Ainda no tocante de desvantagens, Mello (2000) também cita como ameaças: gestão ineficiente do tempo, decorrente da desorganização do horário de trabalho e distrações do ambiente de trabalho. Para lidar com esses aspectos, é preciso ajustar a comunicação e se adaptar às ferramentas existentes para auxiliar o trabalho remoto e, nesse aspecto, os líderes de equipe são essenciais para manter as equipes ativas e motivadas (Faria; Arantes, 2023).

TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Diante da necessidade de modernização da administração pública no Brasil com foco no incremento da produtividade, as organizações públicas brasileiras vêm lançando mão de soluções tecnológicas no sentido de tornar os serviços públicos mais eficientes (Guerra *et al.*, 2020; Pereira; Barbbosa; Maranhão, 2021).

Silva (2015) afirma que no setor público brasileiro a primeira instituição pública a adotar o modelo de trabalho no domicílio foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), vinculado ao ministério da Fazenda, com um projeto piloto a partir de 2005. A mesma autora afirma ainda, com base em informações da empresa pública, que o programa piloto apresentou um ganho de produtividade de 10,5% e uma economia logística de 47,1%.

Oliveira e Pantoja (2018) citam que além do SERPRO, outros órgãos públicos também já fizeram adoção ao teletrabalho, citando, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU), a Advocacia Geral da União (AGU), a Receita Federal, os Tribunais Regionais Federais, Ministérios, Agências Reguladoras, entre outros. Sendo, tais avanços na adoção do teletrabalho na administração pública federal, devido a sua normatização por meio da publicação da Instrução Normativa nº 1/2018, revogada pela IN nº 65/2020 do Ministério da Economia (ME). Ademais, Silva (2015) complementa dizendo que o teletrabalho já é uma realidade no setor público brasileiro.

No âmbito do Poder Judiciário, o teletrabalho foi regulamentado pela Resolução 227, de 15 de junho de 2015, do Conselho Nacional de Justiça (Pandini; Pereira, 2020). No Judiciário Trabalhista, um dos ramos da justiça especializada pioneira na adoção do teletrabalho, Guerra et al. (2020) diz que por meio do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), a realização do teletrabalho foi regulamentada em 2012, a título de experiência, no âmbito do 1º e 2º grau (Resolução CSJT nº 109/2012).

Contudo, é importante destacar, conforme Oliveira e Pantoja (2018) afirmam, que a regulamentação jurídica atual não reflete no âmbito das organizações públicas, sendo que estas, ainda carecem de regulamentação específica, para tal regime de trabalho, uma vez que, as autorizações concedidas para adoção do teletrabalho ocorrem por meio de normativos internos de cada órgão.

Neste cenário, de constante necessidade de modernização dos serviços públicos brasileiros, com foco no aumento da produtividade e gestão de resultados, também é importante destacar com um dos marcos dessa modernização, em especial no âmbito jurisdicional, a implantação do processo judicial eletrônico (Pje) a partir de 2006, que passou admitir tramites e práticas dos atos processuais de maneira digital. Portanto, observa-se a relevância da discussão acerca do teletrabalho no contexto do serviço público em geral e do Poder Judiciário em particular, destacando seu potencial inovador (Guerra *et al.*, 2020).

PRODUTIVIDADE

No decorrer do séc. XX, o processo de trabalho, as técnicas de administração e gestão da produção passaram por significativas mudanças. Predominava técnicas produtivas voltadas para a produção industrial, com o intuito de ganhos de produtividade, obtidos através das economias de escala (Tironi *et al.*, 1991). Segundo os autores, os avanços tecnológicos mais recentes afetaram de forma significativa o modelo citado, trazendo modificações nas relações de trabalho e no uso de novas normas técnicas organizacionais e de gestão.

Dessa forma, os mesmos autores definem, em uma perspectiva econômica, a produtividade como sendo a relação entre a saída de produto e entrada de recursos

(mão-de-obra, capital, matéria-prima, insumos) em determinado processo produtivo. E conclui dizendo, que a produtividade é fator básico na determinação do desempenho de qualquer organização.

Com o termo produtividade incorporado no cotidiano das pessoas e organizações, o mesmo vem assumindo diversas e complexas definições e perspectivas diferentes ao longo do tempo. No âmbito do setor público, a produtividade deve ser vista de forma distinta da produtividade no setor privado, considerando as diversas especificidades do contexto dos serviços públicos (Salotto, 1992).

Partindo dessa visão, Keane (1980, *apud* Salotto, 1992) afirma que há consenso em relação a produtividade aplicada ao setor público envolver dois conceitos básicos: eficiência e eficácia. Continua dizendo, a eficiência determina o nível de recursos (humanos, financeiros, materiais) necessários à obtenção de um dado nível de serviço. A eficácia, por sua vez, refere-se ao impacto (positivo ou negativo) e à qualidade do serviço fornecido (entrega), onde a integração dos dois conceitos – eficiência e eficácia – é a problemática da produtividade no setor público.

Selem *et. al.* (2018) também reforçam a visão dos autores anteriores, dizendo que é notório que os métodos de avaliação e gerenciamento da eficiência e produtividade da iniciativa privada não podem ser utilizados diretamente no setor público, fato que se deve as seguintes peculiaridades:

- A multiplicidade de critérios no fornecimento de serviços públicos, tais como o da economicidade, da igualdade e do bem-estar social sem qualquer discriminação;
- Característica da gratuidade e ausência do processo de seleção do mercado, dificultando a mensuração de um valor agregado ou benefícios totais dos múltiplos serviços fornecidos;
- Caráter monopolista dos serviços públicos, que libera as organizações das pressões da concorrência e da seleção do mais forte pelo mercado.

No que tange a produtividade em relação ao regime de teletrabalho, a adoção deste novo regime de trabalho constitui uma estratégia assertiva, uma vez que uma

maior flexibilidade e autonomia concedida ao trabalhador para o cumprimento da sua jornada de trabalho resultaria em um aumento no seu comprometimento para com a organização e conseqüentemente aumento da sua produtividade (Guerra *et. al*, 2020).

METODOLOGIA E CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

Nesta pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa com finalidade exploratória e descritiva, configurando-se como pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Como procedimento técnico utilizou-se o método de estudo de caso, tendo como unidade de pesquisa delimitada ao TRE-MA. Além da análise documental e bibliográfica, os dados foram coletados a partir da aplicação de questionário e realização de entrevista.

O questionário foi elaborado pelos autores da pesquisa a partir do referencial teórico estudado, contemplando um total de 20 questões, sendo 19 fechadas e 1 aberta. Tais questões foram divididas em 3 seções distintas, sendo as questões da primeira seção voltadas para coletar informações sobre o perfil dos servidores teletrabalhadores a fim de atender o quarto objetivo específico da pesquisa. Na seção 2 do questionário buscou-se obter informações a fim de caracterizar o teletrabalho no órgão, assim como mapear a infraestrutura de TICs oferecida pelo órgão para execução das atividades remotamente. Na seção 3, as questões objetivaram coletar dados sobre a produtividade no teletrabalho dos respondentes.

Para construção do questionário aplicado utilizou-se a escala *Likert*, método amplamente utilizado por pesquisadores e cientistas para coleta de dados e medição da percepção dos indivíduos dentro de um determinado cenário, com o intuito de conhecer algo sobre determinado fenômeno a partir das avaliações qualitativas da amostrada estudada.

A entrevista semiestruturada constituiu o 2º instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados, composta com 13 questões abertas, aplicada de forma online, via plataforma *Google Meet*, com duração aproximada de 1 (uma) hora e

realizada com o servidor integrante da Comissão de Gestão de Teletrabalho (CGT) do TRE/MA.

A entrevista foi gravada e transcrita e os dados foram analisados pelos autores e utilizados como evidências durante o capítulo de análise dos dados, conforme análise temática, método utilizado nesta pesquisa para análise dos dados, sendo assim, os dados obtidos na entrevista não foram transcritos ou mencionados na sua literalidade na pesquisa, mas utilizados como base para fundamentar a análise dos dados realizada pelos autores, conforme observa-se na análise do tema *Novas Relações de Trabalho* no tópico 4.2.3 deste artigo.

Adicionalmente, a fim de garantir o anonimato, resguardando a identidade dos participantes da pesquisa, os respondentes foram identificados ordenadamente através da utilização da sigla SPT (Servidor Público Teletrabalhador) e CGT (Comissão de Gestão de Teletrabalho do TRE/MA).

Por fim, os dados coletados foram examinados a partir da análise temática. A análise temática é um método útil e flexível para pesquisa qualitativa. Conforme descrevem Braun e Clarke (2006), é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados. De forma que minimamente organiza e descreve o conjunto de dados em (ricos) detalhes. Logo, a partir do referencial teórico, elaborou-se o mapa temático disposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Mapa Temático

DIMENSÕES	TEMAS	SUB-TEMAS
TELETRABALHO	Novas relações de trabalho	Home office
		Trabalho Flexível
	Uso e avanços das tecnologias	Processo Eletrônico
		LGPD
	Serviço Público	Serviços Públicos eficientes
		Gestão de Resultados
	Vantagens	Flexibilidade da Jornada
		Qualidade de Vida
		Redução de Deslocamentos
	Desvantagens	Isolamento Social
Gestão ineficiente do tempo		
PRODUTIVIDADE DE	Eficiência	Emprego de Recursos (caminho do processo)
	Eficácia	Resultado do Processo (entrega)
	Desempenho	Avaliação e Gestão
	Motivação	Fatores motivadores para os Servidores
	Auto gerenciamento	Tempo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

JUSTIÇA ELEITORAL DO MARANHÃO

A Justiça Eleitoral é um ramo especializado do Poder Judiciário composta pelo TSE, pelos TREs e pelas zonas eleitorais, atuando no âmbito administrativo: organizando e realizando as eleições; regulamentar: normatizando o processo eleitoral e Jurisdicional: julgando processos de cunho eleitoral.

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão é a segunda instância do Poder Judiciário, em sua competência Eleitoral, com jurisdição em todo o território do estado, sendo o responsável por organizar todas as etapas do processo eleitoral no estado.

Possui sua sede na capital do estado, onde está presente os setores administrativos e jurídicos do tribunal, além do seu Fórum Eleitoral, onde acontece o atendimento aos eleitores. Sua estrutura administrativa e jurisdicional também compreende as suas 105 Zonas Eleitorais distribuídas nos diversos municípios do estado, com suas competências em 1ª instância no que concerne à Justiça Eleitoral.

Segundo informações do portal da transparência do órgão, o tribunal possui atualmente uma força de trabalho em torno de 400 servidores efetivos em exercício no órgão e aproximadamente 110 magistrados.

O teletrabalho no referido órgão foi instituído através da Resolução nº 9.550 de 08/10/2019, que dispôs sobre o teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, sendo sua regulamentação efetivada através da Portaria nº 450/2021, que regulamentou as atividades dos servidores do TRE/MA a serem executadas remotamente, sob o regime de teletrabalho e estabeleceu diretrizes, termos e condições de implementação.

Fato este, decorrente da institucionalização da modalidade do regime de teletrabalho pelo Tribunal Superior Eleitoral através da Resolução TSE nº 23.586 de 13/08/2018 e considerando a necessidade de aperfeiçoamento da gestão de pessoas, tendo em vista os possíveis benefícios e vantagens a serem

proporcionados pelo teletrabalho para Administração Pública, servidores e sociedade.

De acordo com relatórios do Portal da Transparência do TRE/MA e levantamento obtido junto a Seção de Força de Trabalho, responsável pela gestão do teletrabalho do órgão, o Tribunal Eleitoral do Maranhão possui em torno de 50 servidores do seu quadro efetivo de pessoal em regime de teletrabalho, atuando a partir de três modalidades de regime de teletrabalho, conforme Quadro 2.

Portanto, o referido grupo de servidores em regime de teletrabalho do órgão constituiu o universo desse trabalho de pesquisa, onde foi extraído a amostra da pesquisa a partir dos instrumentos de coleta de dados – questionário e entrevistas. Cabe ressaltar que não foi possível determinar com exatidão o quantitativo do universo pesquisado, tendo em vista as peculiaridades deste ramo da justiça especializada, como no corrente ano a ocorrência de eleições ordinárias, período que aumenta substancialmente as atividades da Justiça Eleitoral fazendo com que alguns servidores tenham seu regime de teletrabalho suspenso pela Direção Geral do órgão temporariamente devido serviços extraordinários e o lapso de tempo para atualização das informações presentes no portal da transparência do órgão.

Quadro 2 – Modalidades de Teletrabalho do TRE/MA

Modalidade	Normativos de Regulamentação
Regime ordinário (total ou parcial)	Portaria TRE-MA nº 450/2021 - Regulamenta as atividades dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão a serem executadas remotamente, sob o regime de teletrabalho, e estabelece diretrizes, termos e condições para sua implementação.
Regime especial	Resolução TRE-MA nº 9.816/2021 - Institui condições especiais de trabalho aos servidores com deficiência, necessidades especiais ou doença grave, ou aqueles que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessas mesmas situações, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.
Regime de condição especial de trabalho – Modalidade Teletrabalho	Resolução TRE-MA nº 9810/2021 - Dispõe sobre o regime especial de teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, a fim de reintegrar força de trabalho removida ou licenciada para outros órgãos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

COLETA DOS DADOS

A pesquisa de campo ocorreu a partir dos instrumentos de coleta de dados, definidos nos procedimentos metodológicos, através da aplicação de um questionário eletrônico, desenvolvido via Plataforma Google *Forms*, aos servidores em regime de teletrabalho do TRE/MA, independente da sua modalidade de teletrabalho, lotados nas Secretarias (Sede do órgão na Capital) e Zonas Eleitorais (Fórum da Capital e Interior do Estado). A coleta dos dados se deu através de envio do link do questionário para o e-mail institucional dos servidores em trabalho, no período entre 08 de novembro de 2022 e 18 de novembro de 2022, logo a duração da coleta de dados foi de 11 dias.

Em continuidade a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, realizou-se uma entrevista semiestruturada com questões abertas, com o servidor integrante da Comissão de Gestão de Teletrabalho do órgão (CGT).

ANÁLISE DOS DADOS

A partir do questionário online aplicado obteve-se um total de 26 respostas, que representa 52% do universo pesquisado. A seguir apresenta-se os resultados da pesquisa conforme análise do perfil dos servidores teletrabalhadores, das características do Teletrabalho e por fim, os efeitos do teletrabalho na produtividade dos servidores do órgão.

Descrição do Perfil do Servidor Teletrabalhador do TRE/MA

A partir das respostas obtidas das questões apresentadas na Seção 1 do questionário aplicado foi possível descrever os aspectos do perfil dos servidores teletrabalhadores do TRE/MA, apresentados na Tabela 1. Sendo, a maioria do gênero feminino, onde representou 53,8% da amostra pesquisada, ocupantes do cargo de Técnico Judiciário, representando também 53,8% da amostra estudada. Dentre os respondentes 42,3% declaram estar na faixa etária entre 30 e 39 anos,

onde 53,8% afirmaram possuir o estado civil de Casado (a) e apenas 7,7% afirmaram que possuem algum tipo de deficiência.

Com o objetivo de compreender possíveis impactos que o perfil pessoal desses teletrabalhadores influenciariam na produtividade, identificou-se também que dentre a amostra analisada 73,1% afirmaram possuir filhos, sendo deste percentual 15,8% com algum de tipo de deficiência, uma vez que, que o TRE/MA possui normativo específico que dá prioridade para concessão de teletrabalho aos servidores que possuem algum tipo de deficiência ou filhos e/ou dependentes que também possuem algum tipo de deficiência.

Caracterização do Teletrabalho no TRE/MA

Concernente as características do Teletrabalho a partir da amostra obtida, dispostas na Tabela 2, foi possível identificar que a modalidade de teletrabalho de maior adesão foi o Regime Total (100% remoto) com 61,5% dos servidores atuando em tal modalidade, dentre as concedidas pelo TRE/MA, logo a modalidade de menor adesão dentre a amostra foi a modalidade do Regime Parcial (híbrido) onde o servidor possui dias específicos da semana para trabalhar remotamente, tal modalidade representou apenas 7,7% da amostra.

Tabela 1 – Perfil dos Servidores Teletrabalhadores do TRE/MA

Item	Variável	Quant.	%
Cargo	Técnico Judiciário (Servidor Efetivo)	14	53,8%
	Analista Judiciário (Servidor Efetivo)	12	42,2%
Gênero	Feminino	14	53,8%
	Masculino	12	46,2%
Faixa Etária	Entre 30 e 39 anos	11	42,3%
	Entre 40 e 49 anos	10	38,5%
	Entre 50 e 59 anos	3	11,5%
	Entre 20 e 29 anos	1	3,8%
	60 anos ou mais	1	3,8%
Estado Civil	Casado (a)	14	53,8%
	Solteiro (a)	8	30,8%
	União Estável	2	7,7%
	Divorciado (a)	2	7,7%
	Viúvo (a)	0	0%
Portador de Deficiência	Não	24	92,3%
	Sim	2	7,7%
Com filhos e/ou dependentes	Sim	19	73,1%

	Não	7	26,9%
Filhos e/ou dependentes com Deficiência	Não	16	84,2%
	Sim	3	15,8%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A respeito do tempo de atuação no Teletrabalho, 42,3% dos servidores informaram que possuem mais de 1 ano no regime e 38,5 % afirmaram que possuem entre 6 meses e 1 ano no trabalho remoto. Fato este, que analisado juntamente com a quantidade de servidores participantes do teletrabalho ao longo dos últimos exercícios, pode-se observar um crescimento de 41,7% no ano de 2022 em comparação com o ano anterior (2021), processo resultante de novas concessões e permanência de servidores em Teletrabalho desde o ano anterior, logo, dentre a amostra pesquisada, obteve-se um total de 24 servidores em teletrabalho no corrente ano (dentre novas concessões e permanências do ano anterior) e 14 servidores afirmaram que estavam em Teletrabalho no ano de 2021, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização do Teletrabalho no TRE/MA

Item	Variável	Quant.	%
Modalidade de Teletrabalho participante	100% Remoto (Regime Total)	16	61,5%
	Condição especial de Teletrabalho (Res. Nº 9.816/2021)	5	19,2%
	Regime especial - modalidade Teletrabalho (Res. Nº 9.810/2021)	3	11,5%
	Híbrido (Regime Parcial)	2	7,7%
Tempo no Regime de teletrabalho	Mais de 1 ano	11	42,3%
	Entre 6 meses e 1 ano	10	38,5%
	Menos de 6 meses	5	19,2%
Participação no regime de Teletrabalho (por anos)	no 2022 (Atualmente)	24	92,3%
	de 2021	14	53,8%
	(por 2020	9	34,6%
	2019	1	3,8%

Fonte: Elaborador pelo autor (2022).

Ainda em busca de compreender os aspectos que permeiam o regime de Teletrabalho em funcionamento no TRE/MA, levantou-se os fatores motivadores que levaram os servidores aderirem o regime de Teletrabalho e a partir da amostra de pesquisa constatou-se que o fator motivador mais recorrente foi o Horário Flexível, representando 26,9% das respostas, conforme Tabela 3. Fato que, a luz da teoria é

visto como um aspecto vantajoso, conforme Nogueira Filho *et al.* (2020) afirma que a flexibilidade é vista como grande vantagem, pois permite autonomia de horários para o trabalhador, aumentando assim seu grau de comprometimento.

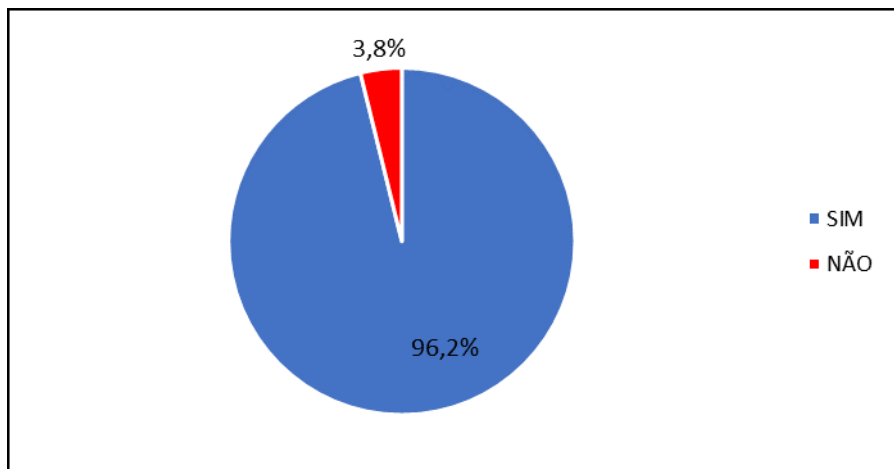
Tabela 3 - Fatores Motivadores de Adesão ao Teletrabalho no TRE/MA

Item	Variável	Quant.	%
Fatores motivadores de Adesão ao Teletrabalho	Horário Flexível	7	26,9%
	Dedicação de mais tempo para a família (cônjuge, filhos)	4	15,4%
	Necessidade mudança para outro estado	4	15,4%
	Filhos ou dependentes com doenças graves ou necessidades especiais	3	11,5%
	Maior Produtividade	2	7,7%
	Redução de custos com deslocamentos ao trabalho	1	3,8%
	Outros (Motivo de Saúde)	1	3,8%
	Outros (Deficiência Física)	1	3,8%
	Outros (Moro em outro estado)	1	3,8%
	Outros (Minha saúde física)	1	3,8%
	Outros (Doença)	1	3,8%
	Total	26	100%

Fonte: Elaborador pelo autor (2022)

Outro fator de relevância para o bom desenvolvimento das atividades em Teletrabalho refere-se a Infraestrutura de TIC utilizada pelo teletrabalhador. Considerando que o contexto analisado se trata de um órgão público do poder Judiciário, a segurança cibernética é aspecto indispensável na realização do teletrabalho pelo servidor. Sendo assim, perguntou-se inicialmente se o órgão disponibilizou a infraestrutura e suporte de TIC necessário para a execução das atividades remotamente, onde 96,2% da amostra afirmou que o órgão disponibilizou a infraestrutura necessária, conforme o gráfico 1.

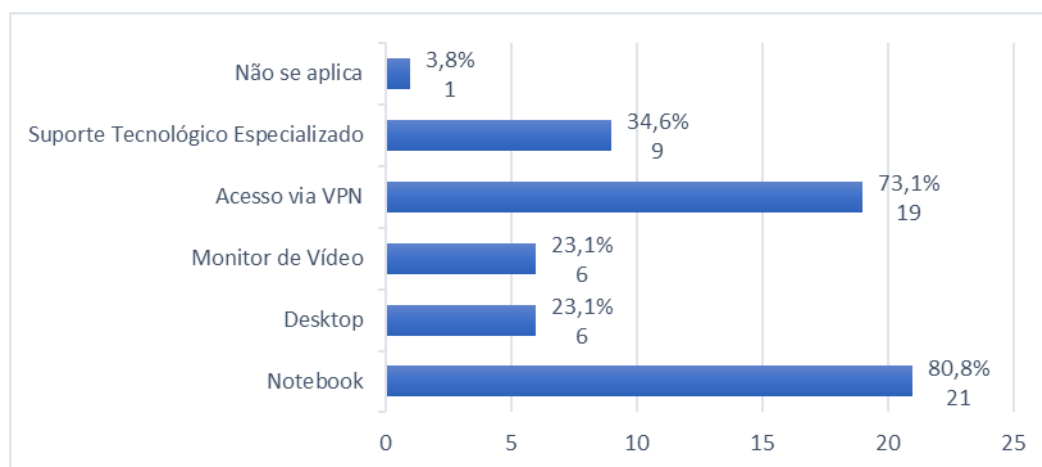
Gráfico 1 - O órgão disponibilizou infraestrutura e suporte tecnológico mínimo para o bom desenvolvimento das atividades no Teletrabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Prosseguindo no mapeamento da infraestrutura do Teletrabalho do TRE/MA, levantou-se qual os elementos disponibilizados, no que tange aos serviços e equipamentos, conforme o gráfico 2. Logo, nota-se que dentre os equipamentos de TIC disponibilizados, o fornecimento de Notebooks representa a maioria, com 80,8% a partir da amostra, considerando que o pacote de equipamentos e serviços disponibilizados pode contar com mais de um bem ou serviço, onde os respondentes poderiam selecionar mais um de item no instrumento de pesquisa.

Gráfico 2 – Serviços e Equipamentos de TIC utilizados pelos Teletrabalhadores do TRE/MA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação aos serviços de TIC, o acesso via Rede Privada Virtual (VPN) do órgão, representa o serviço mais utilizado a partir da amostra, com 73,1% conforme a Figura 2, tendo em vista que o serviço se configura como essencial para a manutenção da segurança cibernética imposta pelo órgão. Contudo, o acesso ao referido serviço também se configurou como uma das dificuldades encontradas pelos servidores teletrabalhadores, ante ao exposto pela Comissão de Gestão do Teletrabalho do TRE/MA (CGT) em relatório semestral de acompanhamento das dificuldades e resultados, conforme abaixo:

Quanto às dificuldades apresentadas, foram relatadas questões referentes a [...] suporte técnico (em razão das restrições de segurança cibernética próprias da Justiça Eleitoral - Subsistema de Instalação e Segurança - SIS, e ligação VPN). (CGT, TRE/MA, 2022).

Efeitos do Teletrabalho na Produtividade dos Servidores do TRE/MA

De acordo com o descrito no tópico 5.2, que trata da apresentação dos resultados e a partir do mapa temático, disposto no Quadro 1, foi realizada uma análise temática dos dados com a codificação textual das respostas obtidas na questão aberta do questionário onde buscou-se apurar a efeitos percebidos pelos servidores em teletrabalho em relação a sua produtividade. Além disso, considerou-se também as informações obtidas através da entrevista com o integrante da Comissão de Gestão do Teletrabalho (CGT), a fim de se comparar as percepções de ambos, teletrabalhador e gestão.

A partir da análise e classificação dos dados, a temática de **Novas Relações de Trabalho** não apresentou recorrência dentre os dados apurados. Contudo, cabe ressaltar, que ao apurar o quantitativo de teletrabalhadores em cada ano, constatou-se a recorrência de respostas nos anos de 2019 e 2020, respectivamente 3,8% e 34,6% da amostra. Uma vez que, o referido dado diverge do período de início de concessão do teletrabalho no órgão considerado pela comissão gestora, conforme relato: *“Em 01/10/2021, data da primeira concessão de regime de teletrabalho a servidor do órgão.”* (Extrato da entrevista, CGT, 2022).

Exposto isso, conclui-se o fato que esse percentual de servidores da amostra ainda desconhece da diferenciação das definições de termos utilizados para conceituar essa nova forma de trabalho, algo que Sakuda e Vasconcelos (2005)

afirmam sobre a utilização de diferentes termos para se remeter a mesma coisa e de um mesmo termo para se referir a diferentes especificidades.

Na temática do **Trabalho Flexível**, de considerável recorrência dentre os dados analisados, evidencia um fator de efeito positivo aos teletrabalhadores, onde diversos autores na literatura já apontavam tal efeito ocasionado pelo Teletrabalho, conforme Mello (2000) diz que o teletrabalho trata-se de uma alternativa de trabalho flexível, visto que os empregados passam a exercer suas atividades profissionais, antes realizadas em escritórios (espaços preestabelecidos), agora também em locais diversos tais como suas residências ou em locais intermediários entre as suas casas e a empresa.

Considerando o exposto, identificou-se dentre a amostra pesquisada características que configuram a mencionada temática, conforme descreveu o SPT9: “A flexibilidade do teletrabalho proporcionou zerar afastamentos por motivo de tratamento de saúde (próprio e de pessoa da família)”.

No eixo temático sobre o uso de TIC, o **processo eletrônico** foi mencionado dentre os dados analisados, conforme citou o SPT20: “O teletrabalho permite que a dedicação ao PJe seja integral, o que aumenta consideravelmente a minha produtividade nesse aspecto.”

Reforçando o achado na revisão da literatura conforme Silva (2015) destaca que com a implantação do processo eletrônico ocorreu a modernização do serviço público brasileiro, permitindo a adoção do trabalho a distância, em qualquer local e horário.

Na tangente da **Lei Geral de Proteção de Dados**, temática que permeia o objeto principal de estudo, uma vez que se utiliza de TICs, não foi verificado recorrência de significados dentre os dados. Contudo, conforme já mencionado no tópico 5.2.2, a temática em questão é tema correlato ao da Segurança cibernética, aspecto apresentado como fator dificultador no desempenho das atividades remotas devido peculiaridades próprias atribuídas a Justiça Eleitoral.

Sobre a temática do **Serviço Público**, Nogueira Filho *et. al* (2020) afirmam que o teletrabalho vem sendo adotado no âmbito das organizações públicas como ferramenta de promoção de vantagens para o serviço público.

Desta forma, a análise de dados evidenciou significados voltados para essa temática, conforme descreve o SPT26: “as demandas dos cartórios possam ser resolvidas a qualquer hora e principalmente fora do horário regular de trabalho, caso seja necessário e/ou urgente.”. Logo, o mesmo evidencia que o teletrabalho possibilita a resolução de demandas (serviços públicos prestados) a qualquer hora, gerando assim, mais eficiência e celeridade.

Conforme os relatos obtidos pela análise textual dos dados, aponta-se para a presença da temática de **Gestão de Resultados** nos dados, onde podemos inferir que o teletrabalho incorpora ferramentas que orientam para uma melhor gestão de resultados no serviço público. Fato este, que se dá através da elaboração de um Plano individual de Trabalho (PIT), que se configura atualmente como ferramenta principal de metrificação da Produção do servidor teletrabalhador e requisito obrigatório para concessão do teletrabalho pelo TRE/MA. Chegou-se a referida conclusão a partir dos relatos de pesquisa abaixo:

Com o PIT as orientações são mais claras e por conseguinte as metas tendem a serem alcançadas com mais precisão (SPT10).

Superei todas as metas de produtividade que a Administração determinou. Em todos os meses (SPT24).

No âmbito das vantagens proporcionadas pela adoção do teletrabalho, referente ao fator de **flexibilização da jornada de trabalho**, é consenso na literatura que a citada temática se constitui como característica intrínseca desta nova modalidade de trabalho, Rosenfield e Alves (2011) afirmam que a flexibilidade é algo expresso no teletrabalho em todas as suas dimensões. Fato que se confirmou a partir das afirmações da amostra de pesquisa a seguir:

Com a flexibilidade de horário e ausência de deslocamento os efeitos do teletrabalho têm sido bastante positivos (SPT2).

Me possibilita cumprir a meta estabelecida no PIT, pela flexibilidade de horário (SPT23).

O tema da **Qualidade de Vida** se configurou como um aspecto bem presente nos dados obtidos, demonstrando ser uma temática de grande influência sobre a

produtividade, a qual é proporcionada pelo regime de teletrabalho. Yole (2015) afirma que o teletrabalho é sem dúvida uma nova alternativa para proporcionar melhoria na qualidade de vida do trabalhador, através do equilíbrio entre família e organização. Logo, é possível constatar a partir dos relatos a seguir:

[...] com o diferencial de uma maior qualidade de vida (SPT3).

O Teletrabalho melhorou tanto minha produtividade no serviço quanto na vida pessoal (SPT6).

Ainda na temática das vantagens oriundas do teletrabalho, a **redução de deslocamentos** foi aspecto apontado dentre os dados, uma vez que, ao se aderir o regime de teletrabalho, o servidor deixa ou evita o deslocamento da sua casa ao local de trabalho, seja até a sede do tribunal, fórum ou cartório eleitoral. Na revisão da literatura, autores como Alves (2018) e Rocha e Amador (2018) afirmam que a redução de deslocamentos devido o teletrabalho se classifica como uma vantagem, na medida que reduz o tempo gasto com locomoção e conseqüentemente custos para as organizações e trabalhadores.

Conforme, exposto pelo SPT12 “...também ganho tempo pois não preciso me deslocar ao trabalho.”. E reforçado no relato do SPT22 que afirma: “...não gasto tempo com deslocamento diário para o trabalho.”.

Ao se abordar a temática da **eficiência** no âmbito da produtividade, ressalta-se o conceito da referida ideia, onde segundo definição do Tribunal Regional Federal da 3ª Região “a eficiência remete-se a execução de uma tarefa com qualidade, competência, excelência [...] está ligada ao modo de fazer uma tarefa” (TRF3, 2020).

Sendo assim, observou-se o apontamento de tal aspecto dentre os efeitos do teletrabalho relacionados a produtividade. Visto que, o SPT16 afirma “Fácil disponibilidade de produzir no momento mais propício e assim com mais eficiência”. Não obstante, podemos perceber que o teletrabalho gera efeitos positivos em relação a forma de como é feito a produção intelectual do teletrabalhador.

Seguindo o mesmo raciocínio da temática anterior e considerando a proximidade entre os conceitos, o TRF3 define também a **Eficácia** como “[...]o cumprimento de determinada tarefa ou função, onde atingisse o objetivo proposto, ou seja, tal conceito está associado diretamente ao resultado” (TRF3, 2020).

Dito isso, a análise dos dados também apontou comportamentos nesse sentido, dado que, o SPT19 e SPT13, respectivamente, afirmaram ter apresentado eficácia nos cumprimentos de suas metas, conforme relatos.

As metas estabelecidas pela chefia, nos termos da Portaria 450/2021, têm sido devidamente cumpridas, sem qualquer problema (SPT19).

[...] o meu PIT geralmente tem sido superado, os resultados mês a mês têm estado acima da média, mas em parte isso se dá ao aumento considerável de atividades em ano eleitoral (SPT13).

Nessa temática, também se observou a incidência através da visão organizacional, na medida que a CGT afirmou em entrevista:

[...] conseguimos com o teletrabalho, repatriar muitos servidores que estavam removidos para outros tribunais, e foram lotados na Seção de Análise de Contas Eleitorais e Partidárias (SECEP) e a evolução para o setor foi muito forte, eles estavam com a análise de prestação de contas de exercícios anteriores atrasadas e com essa força de trabalho extra (adaptado na transcrição) eles conseguiram finalizar mais de 1 (um) exercício, em menos de ano, frequência maior que a habitual (Extrato da entrevista, CGT, 2022).

Podendo ser considerada a temática mais vinculada ao conceito de Produtividade, **o desempenho** é habitualmente associado a produtividade como forma de medi-la. Sendo assim, Feitosa e Lima (2016) dizem que a avaliação de desempenho é uma ferramenta relevante para o trabalho da organização, na medida que, monitora as atividades realizadas e alcance dos objetivos estabelecidos.

Dito isso, foi possível inferir, a partir da compreensão dos dados relatados, com base na percepção da amostra, o efeito de crescimento do desempenho, conseqüentemente o aumento da produtividade dos servidores teletrabalhadores do TRE/MA. As afirmativas extraídas evidenciam tais conclusões.

O regime de teletrabalho manteve a boa produtividade da servidora (SPT3).

[...] favoreceu muito o cumprimento de metas de desempenho (SPT5).

Considerando também a visão da gestão do órgão, percebe-se o alinhamento entre as visões referente a temática, tendo em vista as afirmações da CGT, ao se indagar a respeito da produtividade destes servidores em teletrabalho.

[...] isso permitiu um aumento da força de trabalho e maior produção [...]. Não é uma questão, número bem definido, o que a gente tem definido, é que conseguimos aproveitar melhor a força de trabalho da gente (tribunal), a gente consegue tirar o servidor de inatividade e com os teletrabalhadores foi possível pegar essa força de trabalho e alocar conforme a demanda daquele período. (Extrato da entrevista, CGT, 2022).

Considerado como questão relevante, proporcionado pelo teletrabalho, a temática da **motivação** emergiu a partir dos dados da amostra, posto que se afirmou pelo SPT25: “Flexibilidade de horário, sem deslocamento para o trabalho, mais tempo com a família e amigos, e ainda estar trabalhando da sua cidade, temos como consequência mais satisfação, produtividade e entrega do servidor”. À medida que o mesmo elenca aspectos positivos em relação ao teletrabalho, os caracteriza como fatores motivadores para a satisfação e produtividade.

Logo, cabe ressaltar a proximidade do tema com outra temática já mencionada, a Qualidade de Vida, onde é percebido o alto grau de satisfação na afirmativa do SPT14: “Organizar o seu trabalho conforme a rotina familiar é maravilhoso, principalmente pra quem tem marido e filhos pequenos”.

Tratado de forma ainda cautelosa na literatura, no que tange aos benefícios trazidos pelo teletrabalho, a temática do **auto gerenciamento em relação ao tempo**, se configura como ponto de discussão, à medida que determinados autores possuem uma postura crítica em relação ao tema, como Rosenfield e Alves (2011) afirma que o teletrabalhador tem autonomia para gerir o tempo, contudo, não tem controle sobre o tempo de trabalho, posto que este é determinado pelo volume de trabalho, onde é preciso responder as demandas de trabalho sem restrição de tempo ou disponibilidade. Contudo, há autores que se posicionam a autogestão do tempo como aspecto vantajoso conforme análise de Hau e Todescat (2018, *apud* Chagas, 2020).

Contudo, no âmbito da presente pesquisa a temática se apresentou de forma positiva, conforme elencou os SPT9 e SPT14, respectivamente.

[...] assim como a melhor gestão do tempo (trabalho fracionado durante o dia) estimula a qualidade das atividades desenvolvidas (SPT9).

Você trabalha nos horários mais adequados pra você, com mais foco, concentração e em ambiente tranquilo. Consequentemente, consegue uma boa produção (SPT14).

Consequentemente, concluímos a partir das experiências relatadas acima, a ocorrência de uma boa gestão do tempo que proporciona ganhos de produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto no tópico introdutório, o teletrabalho se apresenta como um instrumento para a modernização da gestão das organizações, seja ela pública ou privada, à medida que o mercado apresenta mais competitividade e a sociedade requer serviços públicos mais eficientes e com qualidade. Sendo assim, a referida pesquisa se propôs a analisar os efeitos do regime de teletrabalho sobre a produtividade dos servidores teletrabalhadores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

A partir da revisão da literatura acerca dos temas teletrabalho e produtividade, adentrando na especificidade do Serviço Público foi compreendido conceitos e definições, vantagens e desvantagens que permeiam o teletrabalho, além de como se deu sua presença no contexto público e como essa nova forma de trabalho vem afetando a produtividade e o desempenho das organizações.

De acordo com a coleta e análise dos dados, caracterizou-se o perfil dos servidores teletrabalhadores do TRE/MA, na medida que também foi possível tipificar o teletrabalho presente na Justiça Eleitoral do Maranhão.

Ao buscar descrever as ferramentas institucionais de mensuração da produtividade dos teletrabalhadores, constatou-se que o TRE/MA não possui ainda mecanismos sólidos que possibilite a referida medição quantitativa do ganho de produtividade, tendo apenas o Plano Individual de Trabalho (PIT) como ferramenta principal de apuração das metas de desempenho, onde a avaliação ainda é feita de forma qualitativa pelas chefias imediatas dos referidos servidores, impossibilitando assim, uma mensuração mais quantitativa por parte da gestão, conforme informações obtidas junto a Comissão de Gestão do Teletrabalho (CGT).

Com base na análise temática foi possível constatar que fatores intrínsecos ao Teletrabalho, como Jornada Flexível, Utilização de TICs, Redução de Deslocamentos, Desempenho e Auto-gestão do tempo (autonomia) teve efeitos diretos, positivos e de crescimento na produção dos teletrabalhadores do TRE/MA. Ressalta-se também, a presença de temáticas que se relacionam com o trabalho remoto, como a Eficácia, Eficiência, Gestão de Resultados, Qualidade de Vida e Motivação, exercendo efeitos benéficos sobre a produtividade.

Foi possível identificar efeitos positivos e de crescimento, com base na percepção da amostra de pesquisa obtida, sobre a Produtividade dos servidores teletrabalhadores do TRE/MA. No entanto cabe destacar também que foram apuradas dificuldades inferidas, tanto na visão gerencial como dos teletrabalhadores, sendo respectivamente, a ausência de um sistema informatizado para o acompanhamento de metas dos servidores em teletrabalho e as dificuldades de acesso e conexão via Rede Virtual Privada (VPN) do órgão, considerando as necessidades de segurança cibernética peculiares a Justiça Eleitoral.

Por fim, para pesquisas futuras cabe analisar a temática da produtividade a partir de uma análise quantitativa, como forma de medir objetivamente o crescimento dessa produtividade, a fim de embasar decisões assertivas em relação a melhorias na gestão do Teletrabalho na Justiça Eleitoral do Maranhão.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mariane C. Rodrigues. **A adoção do teletrabalho pelo Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE/DF**: um estudo acerca dos possíveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Especialização em Gestão Pública com ênfase em Gestão de Pessoas, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2018.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **DJE**, Brasília - DF, n. 102, p. 2-4, 16 jun. 2016. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

FARIA, Y. A.; ARANTES, F. P. A influência da liderança na busca de resultados organizacionais em tempos de pandemia da Covid-19: uma análise do setor de call center. **Destarte**, v. 12, n. 1, p. 2237-2113, 2023.

FEITOSA, Conceição de M. Corrêa; LIMA, Alynne V. de Queiroz. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Fatores Críticos e Oportunidades de Melhoria. **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária – CIGU**: Arequipa – PERÚ, 2016. GUERRA, M. H. T. S. *et al.* Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª região. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, p. 98-116, set./dez. 2020.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 2, abr./jun. 2021.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework)**: trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. [livro eletrônico]. Qualitymark, 2000.

MENDES, R. A. O. *et al.* A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, mar. 2020.

NOGUEIRA FILHO, J. A. *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no ministério da justiça e segurança pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 71, n. 2, abr./jun. 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2., 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos [...]**. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Enap Escola de Governo, 2018.

PANDINI, Lunara S.; PEREIRA, Eliana dos Santos. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: A percepção de Servidores Públicos do Judiciário Brasileiro e MPU. **Caderno de Administração (CAadm)**, Maringá, v. 28, n. 2, Jul-dez/2020.

PEREIRA, J.J.; BARBOSA, J. K. D.; MARANHÃO, C. M. S. de A. Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 29, n.1, p. 114-131, jan./jun. 2021.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Caderno EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-223, 2011.

SANTOS NETO, J. M. S. **Percepção dos indivíduos sobre o teletrabalho na configuração home-office**: estudo de caso na seção judiciária do Maranhão. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

SAKUDA, L. O. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.

SALOTTO, M. A. B. **A Produtividade no setor público**. 1992. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, São Paulo, 1992.

SILVA, Aimée M. Sampaio. A aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: 3º Congresso Internacional Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. **Anais[...]**. Santa Maria (RS): UFSM, 2015.

TIRONI *et. al.* Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília, DF, out. 1991.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. **Portal da Transparência – Anexo IV – D – 2022**. São Luís, 2022. Disponível em: < <https://www.tre-ma.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/anexo-iv-d/2022>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. **Portaria nº 450, de 25 de março de 2021**. Regulamenta as atividades dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão a serem executadas remotamente. São Luís, 2021. Disponível em: < <https://www.tre-ma.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/nomes-dos-servidores-que-atuam-no-regime-de-teletrabalho>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. **Resolução nº 9.550, de 08 de outubro de 2019**. Dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. São Luís, 2019. Disponível em: < <https://www.tre-ma.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/nomes-dos-servidores-que-atuam-no-regime-de-teletrabalho>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO. **Eficaz/ Eficiente/ Efetivo**. Disponível em: < <https://www.trf3.jus.br/emag/emagconecta/conexaoemag-lingua-portuguesa/eficaz-eficiente-efetivo#:~:text=Eficiente%20%C3%A9%20o%20que%20executa,nem%20sempre%20atinge%20um%20objetivo.>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Resolução nº 23.586, de 13 de agosto de 2018**. Institui o regime de teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior Eleitoral. DJE, Brasília - DF, n. 165, p. 163, 16 ago. 2018. Disponível em: < <https://sintse.tse.jus.br/documentos/2018/Ago/16/diario-da-justica-eletronico-tse/resolucao-n-23-586-de-13-de-agosto-de-2018-institui-o-regime-de-teletrabalho-no-ambito-do-tse>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

YOLE, Karen. **Os impactos do Teletrabalho na Produtividade do Negócio e Qualidade de vida do Colaborador**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2015.