

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PEDRO HENRIQUE DA CONCEIÇÃO RIBEIRO**

**TELETRALHO E PRODUTIVIDADE: Um estudo de caso no TRE/MA**

São Luís

2022

**PEDRO HENRIQUE DA CONCEIÇÃO RIBEIRO**

**TELETRALHO E PRODUTIVIDADE: Um estudo de caso no TRE/MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís

2022

RIBEIRO, Pedro Henrique da Conceição.

Teletrabalho e Produtividade: Um estudo de caso no TRE/MA  
/ Pedro Henrique da Conceição Ribeiro. – 2022.  
35 f.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Adriana de Lima Reis Araújo.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso  
de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís,  
2022.

1. Teletrabalho. 2. Produtividade. 3. Justiça Eleitoral. 4.  
Serviço Público. I. Araújo, Adriana de Lima Reis. II. Teletrabalho  
e Produtividade.

**PEDRO HENRIQUE DA CONCEIÇÃO RIBEIRO**

**TELETRALHO E PRODUTIVIDADE: Um estudo de caso no TRE/MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 16 /12 /2022.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Adriana de Lima Reis Araújo (orientadora)

Dr.<sup>a</sup> em Ciências da Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra

Me. em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos

Dr. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

A minha mãe, que está ao meu lado ao longo de toda essa caminhada, me dando todo o suporte necessário, para que pudesse ter chegado até aqui. Obrigado Mãe.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meus Deus, por ter me permitido chegar até esse momento da minha vida, pelas suas bênçãos e sabedoria que derramou sobre mim.

Segundo, agradeço a toda minha família, meus pais, minha irmã e demais que de alguma forma contribuíram para que pudesse chegar na conclusão de mais um ciclo na minha vida.

Agradeço também aos meus colegas de turma, que se tornaram amigos, em especial minha grande amiga Juliana Costa que caminhou comigo em todos os desafios que surgiram ao longo da jornada, que com seu apoio moral, emocional e grande parceria me ajudou a vencê-los.

Agradeço especialmente também a minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Adriana Araújo, com seu conhecimento e paciência me orientou não só para a conclusão desse trabalho, mas para a vida, com seus conselhos, dicas e sua energia positiva. Muito obrigado Prof.<sup>a</sup> Adriana, por ser essa docente incrível, dedicada e inovadora que você é, que orienta seus alunos para uma carreira brilhante.

Por fim, agradeço também ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão - TRE/MA, instituição da nossa democracia brasileira, na pessoa da minha chefia Katiane F. Gandra, que além de me proporcionar a oportunidade do meu crescimento profissional, abriu as portas para que pudesse realizar esse trabalho de pesquisa. Gratidão a todos!

## RESUMO

Considerando as atuais mudanças promovidas nas relações de trabalho, decorrente do avanço dos meios telemáticos e a necessidade de melhor desempenho das organizações públicas, o Teletrabalho surgiu como importante indutor de transformação. Nesse contexto, o presente artigo 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 realizado de forma objetiva uma revisão da literatura acerca dos temas Teletrabalho e Produtividade, adentrando na especificidade do Serviço Público. Após situar os aspectos teóricos, descreveu-se o campo investigado, características do perfil dos servidores teletrabalhadores e os aspectos acerca do Teletrabalho no órgão, por fim analisou-se os efeitos do teletrabalho na produtividade de 26 servidores teletrabalhadores, que representaram uma amostra de 52% do universo pesquisado. Logo, o presente estudo foi de cunho exploratório e descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, uma vez que, se utilizou do método de estudo de caso. Por sua vez, utilizou a aplicação de questionário e realização de entrevista como instrumentos de coleta de dados. A partir disso, o referido estudo constatou 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. Setor Público.

## **ABSTRACT**

Considering the current changes promoted in labor relations, due to the advancement of telematic means and the need for better performance of public organizations, telework emerged as an important inductor of transformation. In this context, this article aims to analyze the effects of the Telework regime on the productivity of the servants of the Regional Electoral Court of Maranhão (TRE/MA). To this end, a literature review on Telework and Productivity was carried out objectively, delving into the specificity of the Public Service. After situating the theoretical aspects, the investigated field was described, characteristics of the profile of the teleworkers servers and the aspects about Telework in the agency, finally, the effects of telework on the productivity of 26 teleworkers servers were analyzed, which represented a sample of 52 % of the researched universe. Therefore, the present study was exploratory and descriptive, carried out through bibliographical, documentary and field research, since it used the case study method. In turn, it used the application of a questionnaire and conducting an interview as an instrument for data collection. From this, the aforementioned study found the occurrence of factors inherent to the telework regime, such as shift flexibility, use of ICTs and performance improvement, as direct, positive effects and growth in the productivity of TRE/MA servers.

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



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Mapa Temático .....	16
Quadro 2 – Modalidades de Teletrabalho do TRE/MA .....	18
Figura 1 - O órgão disponibilizou infraestrutura e suporte tecnológico mínimo para o bom desenvolvimento das atividades no Teletrabalho? .....	22
Figura 2 – Serviços e Equipamentos de TIC utilizados pelos servidores Teletrabalhadores do TRE/MA. ....	22

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil dos Servidores Teletrabalhadores do TRE/MA .....	20
Tabela 2 – Caracterização do Teletrabalho no TRE/MA .....	21
Tabela 3 - Fatores Motivadores de Adesão ao Teletrabalho no TRE/MA .....	21

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>TELETRABALHO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Teletrabalho no setor público brasileiro.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Produtividade.....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>CAMPO INVESTIGADO (JUSTIÇA ELEITORAL DO MARANHÃO).....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>5.1</b>	<b>Coleta dos Dados.....</b>	<b>18</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Descrição do Perfil do Servidor Teletrabalhador do TRE/MA .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Caracterização do Teletrabalho no TRE/MA .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Efeitos do Teletrabalho na Produtividade dos Servidores do TRE/MA.....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

## TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: Um estudo de caso no TRE/MA

Pedro Henrique da Conceição Ribeiro\*  
Adriana de Lima Reis Araújo†

**Resumo:** Considerando as atuais mudanças promovidas nas relações de trabalho, decorrente do avanço dos meios telemáticos e a necessidade de melhor desempenho das organizações públicas, o Teletrabalho surgiu como importante indutor de transformação. Nesse contexto, o presente artigo 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 realizado de forma objetiva uma revisão da literatura acerca dos temas Teletrabalho e Produtividade, adentrando na especificidade do Serviço Público. Após situar os aspectos teóricos, descreveu-se o campo investigado, características do perfil dos servidores teletrabalhadores e os aspectos acerca do Teletrabalho no órgão, por fim analisou-se os efeitos do teletrabalho na produtividade de 26 servidores teletrabalhadores, que representaram uma amostra de 52% do universo pesquisado. Logo, o presente estudo foi de cunho exploratório e descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, uma vez que, se utilizou do método de estudo de caso. Por sua vez, utilizou a aplicação de questionário e realização de entrevista como instrumentos de coleta de dados. A partir disso, o referido estudo constatou 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:** Considering the current changes promoted in labor relations, due to the advancement of telematic means and the need for better performance of public organizations, Telework emerged as an important inductor of transformation. In this context, this article aims to analyze the effects of the Telework regime on the productivity of the servants of the Regional Electoral Court of Maranhão (TRE/MA). To this end, a literature review on Telework and Productivity was carried out objectively, delving into the specificity of the Public Service. After situating the theoretical aspects, the investigated field was described, characteristics of the profile of the teleworkers servers and the aspects about Telework in the agency, finally, the effects of telework on the productivity of 26 teleworkers servers were analyzed, which represented a sample of 52 % of the researched universe. Therefore, the present study was exploratory and descriptive, carried out through bibliographical, documentary and field research, since it used the case study method. In turn, it used the application of a questionnaire and conducting an interview as an instrument for data collection. From this, the aforementioned study found the occurrence of factors inherent to the telework regime, such as shift flexibility, use of ICTs and performance improvement, as direct, positive effects and growth in the productivity of TRE/MA servers.

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

## 1 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. Tendo em vista o cenário pandêmico, ocasionado pelo vírus da Covid-19 e o advento crescente do uso de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), os efeitos desses fatores têm contribuído diretamente para ao aumento da competitividade e inovação entre as empresas, no âmbito privado, e a busca pela oferta de serviços mais céleres para a sociedade, no campo do setor público brasileiro.

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

---

\* Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 16/12/2022, na cidade de São Luís/MA. Contato: phc.ribeiro@discente.ufma.br;

† Professora Orientadora Dr<sup>a</sup> em Ciências da Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: adriana.araujo@ufma.br.

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 (CLT) (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Além disso, uma outra contribuição para a adoção do trabalho remoto foi trazida pela Lei nº 12.511, de 16 de dezembro de 2011, que equiparou os efeitos jurídicos do trabalho exercido por meios telemáticos e informatizados ao exercido por meios pessoais e diretos (BRASIL, 2011).

Em decorrência dos efeitos do vírus da Covid-19, que trouxe a necessidade do isolamento social, uma das alternativas para a continuidade dos serviços públicos prestados pelas instituições foi a adoção do regime de teletrabalho, de forma mais ampla. 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, órgão público do poder judiciário, que integra a justiça eleitoral, 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, p. 2).

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, esse trabalho de 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. Assim, para o alcance do objetivo geral procurou-se realizar pesquisa documental e bibliográfica acerca dos temas pesquisados (1); levantar o quantitativo de servidores em regime de teletrabalho (2) e seu perfil (3); mapear a infraestrutura oferecida pelo órgão (4); identificar as ferramentas institucionais de mensuração da produtividade dos servidores em teletrabalho (5) e analisar com base nos dados levantados os efeitos da adoção do regime de teletrabalho no contexto produtivo dos servidores do órgão estudado (6).

A elaboração deste estudo se justificou, pela sua relevância para o cenário atual e a proximidade do autor da pesquisa, com o ambiente a ser analisado. 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.

Sendo assim, o presente estudo visa contribuir de forma significativa e qualitativa, com uma análise voltada para a perspectiva da produtividade no regime de teletrabalho do serviço público, com ênfase na justiça eleitoral maranhense, uma vez que na perspectiva e no campo delimitado carece de estudos, devido a literatura atual estar voltada em sua grande maioria, para a perspectivas relativas à identificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho, percepção dos teletrabalhadores e consequências desse regime de trabalho.

Para tal, apresenta-se, inicialmente um breve contexto do campo de inserção da temática estudada, seguido da 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.

## 2 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 (NETO, 2021). Sendo assim, surge uma nova forma de execução das atividades laborais conhecida por trabalho à distância: teletrabalho.

No contexto histórico, Kugelmass (1995, *apud* Mello, 1999, p. 9) 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 (MELLO, 1999, p. 9).

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 e AMADOR, 2018, p. 2). 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 (SAKUDA, 2001 *apud* Rocha e 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, 1999, p. 10). Sendo assim, não há tradução a este termo no Brasil e convencionou-se chamar esta nova forma de labor de Teletrabalho (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 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 das TIC (ROSENFELD e ALVES, 2011).

Melo (1999) 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.

Ainda segundo a mesma organização, o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: a) local/espço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou

parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho). Onde a partir da combinação dessas diversas variáveis, engloba-se a grande maioria das categorias e formas de teletrabalho adotadas no cenário atual.

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 (NETO, 2021, p. 12). Portanto, o teletrabalho busca, então, romper com dois paradigmas referentes ao trabalho: localização e horário fixado (LEITE e 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. Adicionalmente, Valentim (2000, p. 96-104, *apud* Rodrigues, 2011, p. 45) diz:

“O teletrabalho é uma das formas de trabalho que indica a tendência à flexibilidade de horário e jornada de trabalho. É uma forma de trabalho flexível com elevada dose de autonomia. O teletrabalhador a domicílio não sai de casa para trabalhar, embora mantenha vínculo estreito com a empresa e, sob o enfoque do horário, pode trabalhar de acordo com seu biorritmo, segundo os métodos e preferências pessoais” (p. 45).

Assim, Bastos (2007, *apud* Guerra et. al., 2020, p. 100) considera que este conjunto de transformações e uso intenso de tecnologias conduziram ao surgimento de um novo paradigma denominado “especialização flexível”. Nesta tangente, Rosenfield e Alves (2011) complementa dizendo que o teletrabalho não pode ser simplesmente caracterizado como trabalho fora das dependências das organizações, mas sim como um elemento de transformações organizacionais estratégicas que direcionam para novas formas de trabalho flexível sustentado por TIC.

Na perspectiva das vantagens apresentadas pelo regime de teletrabalho, Mello (1999) 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.

Jardim (2003, *apud* 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.

Porém, Lucena (2015, *apud* Alves, 2018) elenca aspectos negativos a serem observados durante a execução dessa forma de labor, sendo: Isolamento social do contexto organizacional; Ausência de limites na Jornada de Trabalho; Risco de ocorrência de Doenças ocupacionais.

Ainda no tocante de desvantagens, Mello (1999) também cita como ameaças: Gestão ineficiente do tempo, decorrente da desorganização do horário de trabalho e Distrações do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a adoção do teletrabalho corresponde à inserção de uma mudança na cultura e na estrutura organizacional, sendo necessário um planejamento bem organizado e elaborado, bem como um estudo aprofundado da capacidade organizacional de mudar (STEIL e BARCIA, 2001, *apud* Oliveira e Pantoja, 2018).

## 2.1 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, p. 100; PEREIRA, BARBOSA, MARANHÃO, 2020).

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) cita 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 (CNJ), órgão que conforme o art. 103-B da CF, parágrafo quarto, é o responsável pela atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário (PANDINI e PEREIRA, 2020, p. 60).

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), e atualmente o teletrabalho se encontra regulamentado em toda a Justiça Trabalhista pela resolução CSJT nº 151/2015.

Contudo, é importante destacar, conforme Oliveira e Pantoja (2018) afirma, 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).

## 2.2 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). Tironi et al. (1991) continua dizendo, que 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, segundo Salotto (1992). A autora prossegue afirmando:

[...] para os administradores a definição de produtividade está associada ao desempenho global da organização e não à relação produtos/insumos apenas. Nesse caso, o enfoque é gerencial e a preocupação está centrada também nos detalhes de orçamento ou motivação dos subordinados (p. 15).

No âmbito do setor público, Salotto (1992) diz que a produtividade deve ser vista de forma distinta da produtividade no setor privado, considerando as diversas especificidades do contexto dos serviços públicos.

Partindo dessa visão, Keane (1980, p. 8, *apud* Salotto, 1992, p. 42) 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 reforça 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, Aderaldo e Lima (2017, *apud* Guerra et. al, 2020) diz que 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.

### 3 METODOLOGIA

Diante dos objetivos delineados no presente estudo, que visa analisar os efeitos do regime de teletrabalho sobre o aspecto da produtividade no TRE/MA, a partir do entendimento teórico de autores que debatem sobre a temática estudada, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na construção da pesquisa.

Assim, conforme Vergara (2013), este estudo classifica-se de acordo com dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é de cunho exploratória e descritiva, pois objetiva oferecer informações sobre o objeto de pesquisado, além de descrever as características e relações que o permeiam. Farias e Arruda (2013) relatam que a pesquisa exploratória busca estabelecer familiaridade com o problema e estabelecer os primeiros contatos com o fenômeno estudado. Para Vergara (2013), a pesquisa descritiva expõe as

características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Quanto aos meios, a pesquisa configura-se como pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Uma vez que se utiliza de outros estudos sistematizados para compreender o tratamento do assunto, teletrabalho e produtividade, suas experiências, métodos e conceitos. Pesquisa documental, visto que se utilizou de informações de documentos e relatórios internos de natureza pública e privada. Pesquisa de campo, pois trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre os fatos ou dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2013).

O procedimento técnico utilizado é o método de estudo de caso, a qual pode ser compreendido como restrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, tendo como características, a profundidade e o detalhamento (VERGARA, 2013). Pois, apresenta um estudo sobre a aplicação do objeto de pesquisa delimitado ao TRE-MA.

Em relação a abordagem da pesquisa, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa, dado que se busca entender profundamente os efeitos, as relações e os fenômenos da variável produtividade com a tema do teletrabalho no setor público. Logo, Farias e Arruda (2013) afirmam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nos processos de pesquisa qualitativa.

Além da análise documental, os dados foram coletados a partir da aplicação de questionário e realização de entrevista, tendo em vista as vantagens apontadas por Marconi e Lakatos (2021) sobre os referidos instrumentos de coleta, sendo respectivamente, a maior flexibilidade na compreensão das informações, abrangência de todos os segmentos da população ou amostra, economia de tempo e obtenção de grande número de dados, obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas. 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).

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. No entanto, ela muitas vezes também vai mais longe do que isso, e interpreta vários aspectos do tema de pesquisa. 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
	Desvantagens	Redução de Deslocamentos
		Isolamento Social
PRODUTIVIDADE	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). Dados da pesquisa.

#### 4 CAMPO INVESTIGADO (JUSTIÇA ELEITORAL DO MARANHÃO)

A Justiça Eleitoral é um ramo especializado do Poder Judiciário composta pelo TSE, pelos TREs e pelos juízos eleitorais (zonas eleitorais), onde sua atuação ocorre em 3 esferas, sendo:

- Administrativa: organizando e realizando as eleições, referendos e plebiscitos, além de ser responsável pelo cadastro eleitoral, tanto dos eleitores como dos partidos políticos e candidatos;
- Regulamentar: regula e normatiza o processo eleitoral brasileiro;
- Jurisdicional: julga as questões e 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 na referida unidade federativa, tendo com missão institucional “*fortalecer a democracia por meio do processo eleitoral*” e visão “*ser reconhecido pela excelência do processo eleitoral*”, a instituição representa um importante meio constitucional na manutenção da democracia do estado brasileiro.

Possui sua sede na capital do estado, localizada no bairro da Areinha em São Luís, onde está presente os setores administrativos e jurídicos do tribunal, além do seu Fórum Eleitoral, localizado no bairro da Cohama, também na Capital, 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 constantes no portal da transparência do órgão, o tribunal possui atualmente uma força de trabalho em torno de 400 (quatrocentos) servidores efetivos em exercício no órgão e aproximadamente 110 (cento e dez) magistrados.

O teletrabalho no referido órgão foi instituído através da Resolução nº 9.550 de 08 de outubro de 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 (SEFOT/COTEJ/SGP), 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 3 (três) modalidades de regime de teletrabalho, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Modalidades de Teletrabalho do TRE/MA

Modalidade	Normativos de Regulamentação
<b>Regime ordinário (total ou parcial)</b>	<b>Portaria TRE-MA nº 450/2021</b> - 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.
<b>Regime especial</b>	<b>Resolução TRE-MA nº 9.816/2021</b> - 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.
<b>Regime de condição especial de trabalho – Modalidade Teletrabalho</b>	<b>Resolução TRE-MA nº 9810/2021</b> - 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.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

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.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Coleta dos Dados

A pesquisa de campo ocorreu a partir dos instrumentos de coleta de dados, definidos na metodologia da presente pesquisa, 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). Para aplicação do questionário realizou-se a formalização da solicitação de autorização para pesquisa, via processo administrativo SEI junto a Coordenadoria de Educação e Saúde e posterior autorização da Diretoria-geral do órgão.

O questionário aplicado contava com um total de 20 questões, dentre elas: questões fechadas, abertas e pela escala Likert, divididas em 3 seções distintas, sendo as questões da 1ª 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, atendendo o disposto no terceiro objetivo específico da pesquisa e na Seção 3 as questões objetivaram coletar dados sobre a Produtividade no teletrabalho dos respondentes, para atender o estabelecido no último objetivo específico da pesquisa.

A coleta dos dados se deu através de envio do link do questionário para o e-mail institucional dos servidores em trabalho remoto, sendo o período de obtenção dos dados compreendido 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 semi-estruturada com questões abertas, na data de 11 de novembro de 2022, de forma online, via plataforma Google Meet, com duração aproximada de 1 (uma) hora, com o servidor integrante da Comissão de Gestão de Teletrabalho do órgão (CGT), definida através da Portaria nº 791/2022 do TRE/PR/CGT. Buscou-se com a aplicação do presente instrumento atingir os objetivos específicos 2 e 6 da pesquisa, uma vez que, conforme Marconi e Lakatos (2021) a averiguação de fatos e a determinação das opiniões sobre os fatos se constituem como tipos de objetivos de uma entrevista.

## **5.2 Análise dos Dados**

A partir do questionário online aplicado ao referido universo da pesquisa, devidamente identificado no capítulo 4 deste trabalho, obteve-se um total de 26 respostas, que se configurou a amostra de pesquisa e representa 52% do universo pesquisado, sendo assim, as respostas foram organizadas a partir de tabulação dos dados por meio do programa Microsoft Office Excel, onde foram analisados por meio da análise temática, conforme Quadro 1 presente no tópico de procedimentos metodológicos.

Desta forma, 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.

### **5.2.1 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 seguintes 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 de cargos do quadro efetivo do órgão, especificamente o 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.

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%
	Víuvo (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). Dados da pesquisa.

### 5.2.2 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.

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)	2022 (Atualmente)	24	92,3%
	2021	14	53,8%
	2020	9	34,6%
	2019	1	3,8%

Fonte: Elaborador pelo autor (2022). Dados da pesquisa.

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.

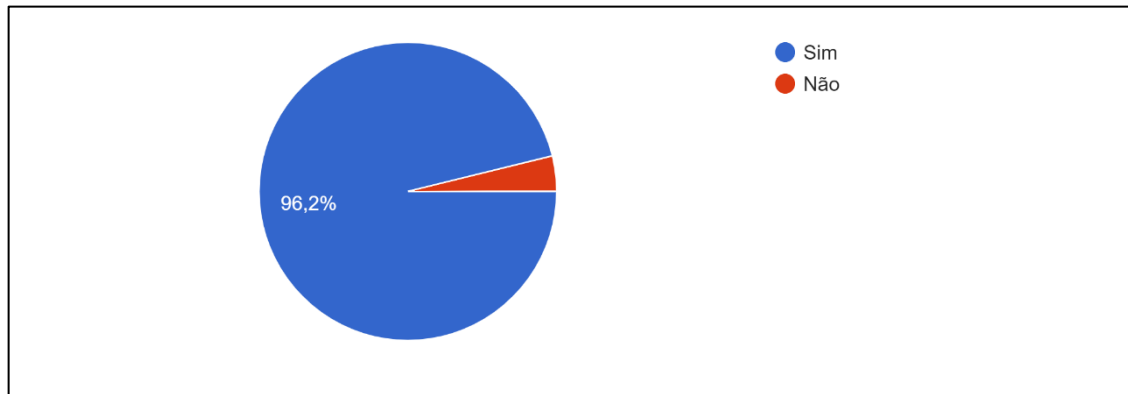
Tabela 3 - Fatores Motivadores de Adesão ao Teletrabalho no TRE/MA

Item	Variável	Quant.	%
Fatores motivadores de Adesão ao Teletetralho	Horário Flexível	7	26,9%
	Dedicação de mais tempo para a família (conjugê, 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 saude física)	1	3,8%
	Outros (Doença)	1	3,8%
Total		26	100%

Fonte: Elaborador pelo autor. (2022). Dados da pesquisa.

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 a figura 1.

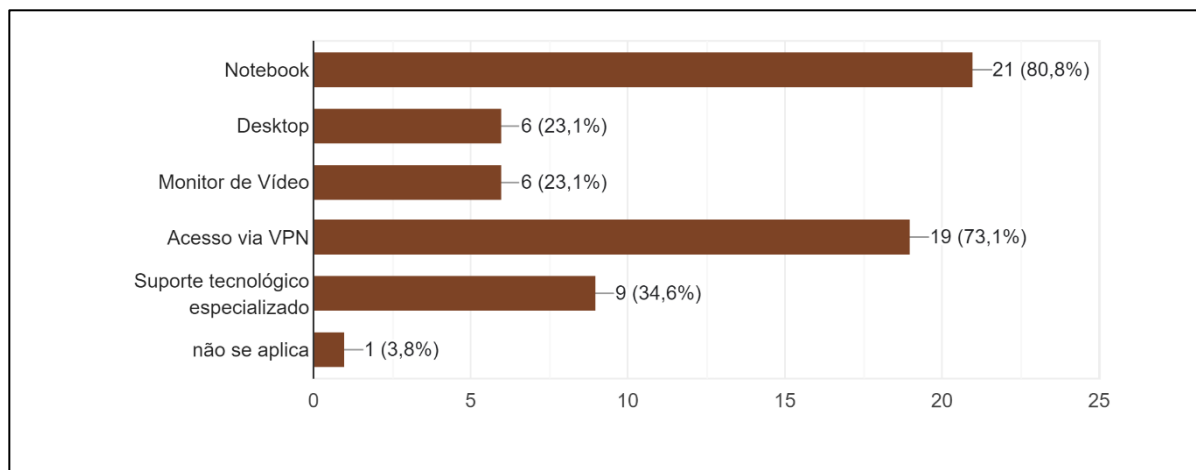
Figura 1 - O órgão disponibilizou infraestrutura e suporte tecnológico mínimo para o bom desenvolvimento das atividades no Teletrabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor. (2022). Dados da pesquisa.

Prosseguindo no mapeamento da infraestrutura do Teletrabalho do TRE/MA, levantou-se qual seria os elementos disponibilizados, no que tange aos serviços e equipamentos, conforme a figura 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.

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



Fonte: Elaborado pelo autor (2022). Dados da pesquisa.

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 observadas e resultados alcançados, 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).*

### 5.2.3 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 realizado 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 representante da Comissão de Gestão do Teletrabalho (CGT), a fim de se comparar as percepções de ambos, teletrabalhador e gestão.

## DIMENSÃO TELETRABALHO

### TEMÁTICA: NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO

#### SUB-TEMA: *Home Office*

A partir da análise e classificação dos dados, não foi constatado respostas com a referida temática, ou seja, não houve recorrência do tema quanto aos 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 divergente 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 (2001) afirma sobre a utilização de diferentes termos para se remeter a mesma coisa e de um mesmo termo para se referir a diferentes especificidades. Logo, tal equívoco de conceitos pode ser compreendido através do seguinte relato da comissão gestora:

*Primeiro veio a resolução 9.550 que instituiu o regime de teletrabalho, aí veio a pandemia, e nos (servidores) entramos, por determinação do CNJ, em Regime de Plantão Extraordinário Remoto em função da Pandemia Covid-19, houve um serie de normativos que impôs o trabalho remoto, o trabalho remoto é diferente do teletrabalho, o trabalho remoto, a gente (servidores) tinha uma jornada fixa, bate o ponto, a diferença que é da sua casa, mas você (servidor) não estava vinculado a metas. (Extrato da entrevista, CGT, 2022).*

#### SUB-TEMA: *Trabalho Flexível*

Temática 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 (1999) 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).*” e complementarmente o SPT25 diz: “*Flexibilidade de horário, sem deslocamento para o trabalho, mais tempo com a família e amigos, e ainda estar trabalhando da sua cidade*”.

## **TEMÁTICA: USO E AVANÇOS DE NOVAS TECNOLOGIAS**

### **SUB-TEMA: Processo Eletrônico**

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.

### **SUB-TEMA: LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)**

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, conforme relatado em entrevista pela comissão gestora do teletrabalho, no que se segue:

*As principais dificuldades que a gente (teletrabalhadores) teve em questões de segurança cibernética, não é como nos outros órgãos que a pessoa usa seu computador de casa... A gente trabalha com sistemas, como SIS, que ficam dependentes de conexão VPN, a questão da segurança cibernética que as vezes acaba restringindo algumas atividades (adaptado na transcrição). (Extrato da entrevista, CGT, 2022).*

## **TEMÁTICA: SERVIÇO PÚBLICO**

### **SUB-TEMA: Serviços Públicos Eficientes**

Sobre a referida temática Nogueira Filho et. al (2020) afirma que o teletrabalho vem sendo adotado no âmbito das organizações públicas como ferramenta de promoção de vantagens para o serviço público, que permita criar um modelo organizacional mais moderno e eficiente, capaz de prestar serviços mais céleres com maior qualidade a sociedade.

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.

**SUB-TEMA:** *Gestão de Resultados*

Conforme os relatos obtidos pela análise textual dos dados, aponta-se para a presença da temática 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).*

*Quando há prazo de entrega do serviço, posso estender o horário ou trabalhar pela manhã e entregar a atividade pronta já no início da tarde ao chefe (SPT18).*

*Produzo, em média, 50% da demanda do setor que tem 3 servidores e mais 1 estagiário (SPT21).*

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

**TEMÁTICA:** VANTAGENS DO TELETRABALHO

**SUB-TEMA:** *Flexibilidade da Jornada*

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).*

*Posso escolher meus horários, o que facilita na hora da execução das atividades (SPT7).*

*Posso adequar o meu horário (turno) de trabalho, caso haja necessidade de ir a alguma consulta médica, sem precisar "faltar" ao serviço (SPT18).*

*...a flexibilidade de horários minha produtividade aumentou (SPT22).*

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

**SUB-TEMA:** *Qualidade de Vida*

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. Dito isso, é possível constatarmos 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).*

*...tendo em vista que posso adaptar minha rotina pessoal à minha responsabilidade enquanto profissional (SPT7).*

*...mais tempo com a família e amigos, e ainda estar trabalhando da sua cidade, temos como consequência mais satisfação, produtividade e entrega do servidor (SPT25).*

**SUB-TEMA:** *Redução de Deslocamentos*

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 consequentemente 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.*”.

**TEMÁTICA:** DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Para a referida temática não foi identificado dentre os dados, relatos ou conceitos que se remete a temática de desvantagens, ou seja, com base na amostra obtida a presente pesquisa não identificou relatos de desvantagens relacionadas ao teletrabalho.

**DIMENSÃO PRODUTIVIDADE**

**TEMÁTICA:** EFICIÊNCIA

**SUB-TEMA:** *Emprego de Recursos (caminho do processo)*

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*”. Fato que o SPT22 complementa afirmando “*Ademais, como fico em um ambiente sozinho, tenho melhores condições de me concentrar na análise de processos.*”. Não obstante, podemos perceber que o teletrabalho gera efeitos positivos em relação a forma de como é feito a produção intelectual do teletrabalhador.

**TEMÁTICA:** EFICÁCIA

**SUB-TEMA:** *Resultado do Processo (entrega)*

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, SPT15, SPT13 e SPT24, 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).  
Sempre supero as metas (SPT15).*

*...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).*

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

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).*

## **TEMÁTICA: DESEMPENHO**

### **SUB-TEMA: Avaliação e Gestão**

Podendo ser considerada a temática mais vinculada ao conceito de Produtividade, o desempenho na maioria das vezes é 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).*

*...com o teletrabalho tenho conseguido atingir as metas estabelecidas e o meu desempenho vem melhorando a cada dia (SPT4).*

*...favoreceu muito o cumprimento de metas de desempenho (SPT5).*

*Os efeitos do regime de teletrabalho em relação a minha produtividade são evidentes à medida que tenho cumprido as metas estabelecidas, com a mesma ou maior qualidade, que no trabalho presencial (SPT7).*

*O teletrabalho gera + produtividade pois tenho um ambiente tranquilo, sem barulho ou distrações para trabalhar (SPT12).*

*A minha produtividade aumentou consideravelmente, pois não tenho as interrupções que tinha no ambiente de trabalho (SPT21).*

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).*

## **TEMÁTICA: MOTIVAÇÃO**

### ***SUB-TEMA: Fatores motivadores para os Servidores***

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”*.

## **TEMÁTICA: AUTO GERENCIAMENTO**

### ***SUB-TEMA: Tempo***

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 auto gestão 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.

## 6 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 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. Para tanto, definiu-se os objetivos específicos no ensejo de atender o objetivo principal da pesquisa.

Desse modo, conforme o primeiro objetivo específico da pesquisa, apresentou-se de forma objetiva e geral uma revisão da literatura acerca dos temas Teletrabalho e Produtividade, adentrando na especificidade do Serviço Público. Logo, 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.

Seguindo o disposto nos demais objetivos específicos da pesquisa, a partir da 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.

Contudo, no que tange ao quinto objetivo da pesquisa, que buscou 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).

Em atenção ao último objetivo específico da pesquisa, que buscou responder a problemática deste estudo, realizou-se análise temática dos dados obtidos, a partir dos conceitos teóricos estudados. Deste modo, foi possível constatar que fatores intrínsecos ao Teletrabalho, como Jornada Flexível, Utilização de TICs, Redução de Deslocamentos, Desempenho e Auto gestão do tempo (autonomia), tem 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.

Desta forma, é possível determinar que o objetivo principal da presente pesquisa foi alcançado, dado ao fato que se determina efeitos positivos e de crescimento, com base na percepção da amostra de pesquisa obtida, sobre a Produtividade dos servidores teletrabalhadores do TRE/MA.

Cabe destacar, ainda, que o referido estudo foi além do seu objeto analisado, uma vez que, foi possível apurar 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 ótica 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. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3436>>. Acesso em: 03 dez. 2022.
- BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário oficial da União. Poder Executivo, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Seção 1, p. 21. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 20 jun. 22.
- BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União – seção 1**, Brasília, DF, n. 241, p. 3, 16 dez. 2011. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/12/2011&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=240>>. Acesso em 03 dez. 2022.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology.** Qualitative Research, 3(2), 2006, p. 77-101. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology)>. Acesso em: 07. jul. 2022.
- 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. Diário da Justiça Eletrônico Conselho Nacional de Justiça, 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.
- FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2013.
- 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. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/gestao-de-desempenho-de-pessoas/AvaliaodeDesempenhonoSetorPblicosfatoroscrticos.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- GUERRA, Maria H. T. da Silva; NETO, Rodopiano R. S.; RANIERI, Tais R.; GOMES, Úrsula C. **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. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222132>>. Acesso em 20 jun. 2022.
- LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades.** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, v. 72, n. 2, abr./jun.



2021. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework): trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. [livro eletrônico]. Qualitymark,2000. Disponível em: < [https://crasp.gov.br/wp/wpcontent/uploads/17\\_11\\_2004\\_TELETRABALHO\\_O\\_TRABALHO\\_EM\\_QUALQUER\\_LUGAR\\_E\\_A\\_QUALQUER\\_HORA.pdf](https://crasp.gov.br/wp/wpcontent/uploads/17_11_2004_TELETRABALHO_O_TRABALHO_EM_QUALQUER_LUGAR_E_A_QUALQUER_HORA.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2022.

MENDES, Ricardo A. de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio C. Dias; VEIGA, Anne G. Bastos. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira**. Brazilian J. of Develop., Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, mar. 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MESSENGER, L. et al. Eurofound And The International Labour Office (Org.). **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work**. Genebra: Publications Office Of The European Union, 2018. 80 p. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/publ/documents/publication/wcms\\_54](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/publ/documents/publication/wcms_54)>. Acesso em: 02 jul. 2022.

NETO, José Magalhães dos Santos. **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. Disponível em: < <https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/4875>>. Acesso em: 11 jun. 2022.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque; OLIVEIRA, Míriam A. M; SAMY, Fabiano P. C.; NUNES, André. **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. Disponível em: < <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júlia. **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. Disponível em: <<http://www.cidesp.com.br/inde.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

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. Disponível em: < <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/54747/751375151568>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

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. Disponível em:

<<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/48804/751375151909>>.

Acesso em: 24 maio 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Caderno EBAPE, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcelos. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/en.php>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

ROSANO-PEÑA, Carlos; GOMES, Eduardo Bráz Pereira. **Eficiência e produtividade no setor público: conceitos e medidas**. In: MADURO-ABREU, Alexandre (Org.). Gestão judiciária: conteúdos e disciplina. Brasília: Editora IABS, 2018. p. 188-249.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves. **Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, 2011, p. 207 a 223. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós - Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

SALOTTO, Marinei Ap. Bareisys. **A Produtividade no setor público**. 1992. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, São Paulo, 1992. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5104/1199200898.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SILVA, Aimée M. Sampaio. **A aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro**. In: 3 CONGRESSO INTERNACIONAL DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede. Anais... Santa Maria (RS): UFSM, 2015. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/congressodireito/anais>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

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. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1701>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

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, sob o regime de teletrabalho, e estabelece diretrizes, termos e condições para sua implementação. 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. Diário da Justiça Eletrônico do Tribunal Superior Eleitoral, 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.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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. Disponível em: < [https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/04/120416\\_TCC-MBA-FGV-Karen-Yole.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/04/120416_TCC-MBA-FGV-Karen-Yole.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2022.