UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM DIREITO

ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO

TELETRABALHO E GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO ELEITORAL: UM ESTUDO DAS BOAS PRÁTICAS DO TRE/MA EM UMA PERSPECTIVA COMPARADA COM O TRE/PR

PONTA GROSSA
2024

ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO

TELETRABALHO E GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO ELEITORAL: UM ESTUDO DAS BOAS PRÁTICAS DO TRE/MA EM UMA PERSPECTIVA COMPARADA COM O TRE/PR

Dissertação apresentada para Qualificação no Programa de Mestrado Profissional em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Linha de Pesquisa: Teorias e Práticas Jurídicas na Proteção de Direitos Fundamentais e Promoção de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Smirne Diniz

PONTA GROSSA
2024

Carvalho, Arlinda Barboza Rua Bresser de
C331 Teletrabalho e gestão do Poder Judiciário Eleitoral: um estudo das boas práticas do TRE-MA em uma perspectiva comparada com o TRE-PR. / Arlinda Barboza Rua Bresser de Carvalho. Ponta Grossa, 2024.
171 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Direito - Área de Concentração: Teorias e Práticas Jurídicas em Perspectiva Translacional), Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Smirne Diniz.

1. Reforma - Poder judiciário. 2. Justiça eleitoral. 3. Eficiência administrativa. 4. Gestão. 5. Teletrabalho. I. Diniz, Cláudio Smirne. II. Universidade Estadual de Ponta Grossa. Teorias e Práticas Jurídicas em Perspectiva Translacional. III.T.

CDD: 340

Ficha catalográfica elaborada por Maria Luzia Fernandes Bertholino dos Santos- CRB9/986

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
Av. General Carlos Cavalcanti, 4748 - Bairro Uvaranas - CEP 84030-900 - Ponta Grossa - PR - https://uepg.br

TERMO
TERMO DE APROVAÇÃO

Arlinda Barboza Rua Bresser de Carvalho

"TELETRABALHO E GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO ELEITORAL: UM ESTUDO DAS BOAS PRÁTICAS DO TRE/MA EM UMA PERSPECTIVA COMPARADA COM O TRE/PR."

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós Graduação em Direito stricto sensu – Mestrado Profissional da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pela seguinte banca examinadora:

Ponta Grossa, 12 de dezembro de 2024.

Membros da Banca:

CLAUDIO SMIRNE DINIZ:21083 Assinado de forma digital por CLAUDIO SMIRNE DINIZ:21083 Dados: 2024.12.12 20:32:02 -03'00'

Prof. Dr. Cláudio Smirne Diniz (UEPG)

gov.br Documento assinado digitalmente FABRICIO BITTENCOURT DA CRUZ Data: 13/12/2024 07:47:45-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dr. Fabrício Bittencourt da Cruz – (UEPG)

gov.br Documento assinado digitalmente LUIZ OSORIO MORAES PANZA Data: 12/12/2024 21:54:49-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dr. Luiz Osório Moraes Panza – (UNICURITIBA)

Adriana Timoteo dos Santos Assinado de forma digital por Adriana Timoteo dos Santos Dados: 2024.12.13 13:35:39 -03'00'

Dra Adriana Timóteo dos Santos – (UEPG) - Suplente

Ao meu marido e à minha filha, por serem meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida.

Ao meu marido, por todo apoio, incentivo e confiança.

À minha filha Luísa, seu nascimento foi o maior presente que poderia receber e me trouxe grandes ensinamentos. Obrigada por me ajudar a estudar nos intervalos de sono.

Agradeço à minha mãe, pelos ensinamentos de vida, pela capacidade de enfrentar problemas e vencer situações.

Agradeço meu orientador, Dr. Cláudio Smirne, pela orientação, tranquilidade, competência, profissionalismo e dedicação. Agradeço a compreensão relativamente às dilações ocorridas durante o período em razão da minha licença maternidade, assim como pelas orientações passadas durante as reuniões de alinhamento e aprimoramento da pesquisa.

Aos colegas do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, pelo apoio e incentivo.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

CARVALHO, Arlinda Barboza Rua Bresser de. **Teletrabalho e gestão do poder judiciário eleitoral**: um estudo das boas práticas do TRE/MA em uma perspectiva comparada com o TRE/PR. 171fl. 2024.Orientador: Prof. Dr. Cláudio Smirne Diniz. Dissertação (Mestrado em Direito Profissional) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2024.

Desde a chamada reforma do judiciário, iniciada a partir de 2004, por meio da aprovação da Emenda Constitucional nº 45, o judiciário brasileiro tem buscado desenvolver mecanismos de aprimoramento nos seus aspectos gerenciais, através da inclusão de ferramentas que possibilitem o aprimoramento e a desburocratização dos serviços da justiça. Dentro do contexto vivido pela pandemia de COVID-19 no Brasil, a Administração Pública teve que se adaptar às mudanças ocorridas durante o ano de 2020, de modo que os Tribunais vislumbraram a possibilidade de efetiva realização de atividades por parte dos servidores com o teletrabalho, adotando diferentes ferramentas para a prestação dos serviços. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo analisar o modelo de gestão organizacional do teletrabalho implementado junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, em uma perspectiva comparada com o modelo adotado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, tomando-se como parâmetro de avaliação o princípio da eficiência administrativa, notadamente quanto ao aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores. Os objetivos específicos pretendem analisar os princípios e o Regime Jurídico administrativo, observando a estrutura organizacional dos tribunais regionais em foco, identificando as peculiaridades do modelo de gestão e seus desdobramentos no que tange à prestação de serviços à comunidade. Metodologicamente, trata-se de pesquisa com objetivos exploratórios, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio do método hipotético-dedutivo. Sobre a coleta de dados, o estudo terá como parâmetro o procedimento do estudo de caso. A partir dele, a pesquisa se desenvolverá com a aplicação de questionários e realização de entrevistas. Deste modo, será possível identificar as variáveis que influenciaram na adoção do modelo de teletrabalho, analisar a repercussão jurídica e propor estudos futuros para o desenvolvimento e implementação do regime de trabalho remoto no Poder Judiciário Eleitoral.

Palavras-chave: Reforma do Poder Judiciário. Justiça Eleitoral. Eficiência administrativa. Gestão. Teletrabalho.

ABSTRACT

CARVALHO, Arlinda Barboza Rua Bresser de. **Remote Work and the Management of the Electoral Judiciary**: A Study of Best Practices at TRE/MA in a Comparative Perspective with TRE/PR. 171fl. 2024. Advisor: Prof. Dr. Cláudio Smirne Diniz. Dissertation (Master's in Professional Law) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2024.

Since the so-called judicial reform initiated in 2004 with the approval of Constitutional Amendment No. 45, the Brazilian judiciary has sought to develop mechanisms for improving its managerial aspects by incorporating tools that enhance efficiency and reduce bureaucracy in judicial services. Within the context of the COVID-19 pandemic in Brazil, the Public Administration had to adapt to the changes that occurred in 2020, leading the courts to recognize the feasibility of effectively carrying out activities through remote work, adopting various tools to deliver services. Thus, this study aims to analyze the organizational management model of remote work implemented at the Regional Electoral Court of Maranhão (TRE/MA) from a comparative perspective with the model adopted by the Regional Electoral Court of Paraná (TRE/PR). The evaluation is based on the principle of administrative efficiency, particularly regarding increased productivity, cost reduction, and improved quality of life for employees. The specific objectives include analyzing administrative principles and the legal-administrative framework, examining the organizational structure of the regional courts under study, and identifying the particularities of their management models and their implications for service delivery to the community.Methodologically, this is an exploratory study with a qualitative approach, developed using the hypothetical-deductive method. Regarding data collection, the study follows a case study procedure, employing questionnaires and interviews. This approach allows for the identification of variables that influenced the adoption of the remote work model, the analysis of its legal implications, and the proposal of future studies for the development and implementation of remote work in the Electoral Judiciary.

Keywords: Judicial Reform. Electoral Justice. Administrative Efficiency. Management. Remote Work.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa base de dados BDTD 20
Quadro 2 – Modelo de implementação de teletrabalho proposto por Nilles (1997) 53
Quadro 3 – Vantagens do teletrabalho 58
Quadro 4 – Desvantagens do teletrabalho 60
Quadro 5 – Modalidades de teletrabalho 72
Quadro 6 – Semelhanças e diferenças nos Tribunais Regionais do Paraná e Maranhão 115
Quadro 7 – Semelhanças entre os servidores dos tribunais com base no preenchimento dos formulários 116
Quadro 8 – Aspectos abordados pela Administração 117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Exibição da produtividade – plano individual de trabalho 75
Gráfico 2 – Interesse em realizar o teletrabalho 81
Gráfico 3 – Já estou em teletrabalho 82
Gráfico 4 – Turno de trabalho 82
Gráfico 5 – Possui informações para decidir sobre a participação no teletrabalho 83
Gráfico 6 – O teletrabalho permite que o servidor estabeleça seu próprio ritmo 83
Gráfico 7 – Perfil dos servidores 84
Gráfico 8 – Condições de trabalho 85
Gráfico 9 – Comunicação com a Chefia 86
Gráfico 10 – Frequência da comunicação com a chefia 86
Gráfico 11 – Equipe de trabalho e produtividade 87
Gráfico 12 – Aspectos econômicos 88
Gráfico 13 – Qualidade de vida 89
Gráfico 14 – Mais tempo para execução de atividades pessoais 89
Gráfico 15 – Horários alternativos de trabalho 90
Gráfico 16 – Teletrabalho como ferramenta vantajosa para a instituição 90
Gráfico 17 – Impacto positivo no meio ambiente 91
Gráfico 18 – Aspectos gerais do teletrabalho 91
Gráfico 19 – Influência do teletrabalho para o TRE 92
Gráfico 20 – Redução de despesas para o TRE 93
Gráfico 21 – Efetividade dos serviços judiciais 93
Gráfico 22 – Vantagens na percepção dos gestores 95
Gráfico 23 – Desvantagens na percepção dos gestores 98
Gráfico 24 – Interesse em realizar o teletrabalho 101
Gráfico 25 – Horário de trabalho 101
Gráfico 26 – Condições de trabalho 102
Gráfico 27 – Comunicação com a chefia 103
Gráfico 28 – O teletrabalho acarreta isolamento e insegurança 103
Gráfico 29 – As chefias deverão adequar suas práticas de gestão ao regime de teletrabalho 104
Gráfico 30 – Relacionamento com a equipe e com a chefia 104
Gráfico 31– Qualidade e produtividade na unidade 105

Gráfico 32 – Aspectos econômicos 106
Gráfico 33 – Qualidade de vida 107
Gráfico 34 – Mais tempo para execução de atividades pessoais 107
Gráfico 35 – Horários alternativos de trabalho 108
Gráfico 36 – Prejuízo à organização 108
Gráfico 37 – Ferramentas de comunicação adequadas 109
Gráfico 38 – Trabalho presencial integra o remoto 109
Gráfico 39 – Preconceito entre trabalhadores presenciais e remotos 110
Gráfico 40 – Distanciamento pode comprometer valores éticos e institucionais 110
Gráfico 41 – Implicações na prestação de serviços judiciais 111
Gráfico 42 – Vantagens do Teletrabalho 113
Gráfico 43 – Desvantagens do teletrabalho 114
Gráfico 44 – Taxas de agilidade nos julgamentos do TRE_MA e TRE_PR 118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos servidores do TRE/MA 81
Tabela 2 – Aspecto pessoais.....88
Tabela 3 - Perfil dos servidores do TRE/PR.....100
Tabela 4 – Aspectos pessoais dos servidores do TRE/PR.....106

LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BI	Business Intelligence
CEEP	Centro Europeu das Empresas com Participação Pública e/ou interesse Econômico Geral
CES	Confederação Europeia dos Sindicatos
CGEPLS	Comitê de Gestão Estratégica e Plano de Logística Sustentável
CGT	Comissão de Gestão do Teletrabalho
CGU	Controladoria Geral da União
CIT	Comissão Internacional do Trabalho
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CR	Controle Remoto
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENTIC-JUD	Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário
GE	Governo Empreendedor
IFAC	International Federation of Accountants
NAP	Nova Administração Pública
NPG	Nova Governança Pública (New Public Governance)
NPM	Nova Gestão Pública (New Public Management)
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIT	Plano Individual de Trabalho
PJE	Processo Judicial Eletrônico
SEFOT	Seção de Força de Trabalho
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
STIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRE-MA	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UEAPME	União Europeia do Artesanato e das Pequenas e Médias Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **14**

CAPÍTULO 1 - ASPECTOS METODOLÓGICOS **18**

CAPÍTULO 2 - DO REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO E DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA **21**
2.1 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA **23**
2.2 DIREITO FUNDAMENTAL À BOA ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS **28**
2.3 A IMPORTÂNCIA DA POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO EFICIENTE NO TELETRABALHO DO PODER JUDICIÁRIO **31**
2.4 PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA **34**

CAPÍTULO 3 - PODER JUDICIÁRIO E O TELETRABALHO **38**
3.1 TRABALHO E SOCIEDADE **41**
3.2 O TELETRABALHO **44**
3.2.1 Âmbito internacional **47**
3.2.2 Âmbito nacional **49**
3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO **55**

CAPÍTULO 4 - PODER JUDICIÁRIO ELEITORAL **62**
4.1 A POLÍTICA DE INOVAÇÃO E O TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO **62**
4.2 PODER JUDICIÁRIO ELEITORAL **67**
4.2.1 Poder Judiciário Eleitoral do Maranhão **68**
4.2.2 Poder Judiciário Eleitoral do Paraná **76**

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO **79**
5.1 COLETA DOS DADOS **79**
5.2 RESULTADOS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO **80**
5.2.1 Perfil dos servidores **80**
5.2.2 Condições de trabalho **84**
5.2.3 Relações socioprofissionais **85**
5.2.3.1 Comunicação Com a Chefia **85**
5.2.4 Aspectos pessoais **87**
5.2.4.1 Aspecto Econômico **88**
5.2.4.2 Qualidade de Vida **88**
5.2.5 Aspectos gerais do teletrabalho **90**
5.2.6 Opinião dos servidores **94**
5.2.7 Percepção dos gestores **95**
5.3 RESULTADOS TRIBUNAL REGIONAL DO PARANÁ **99**
5.3.1 Perfil dos servidores **99**
5.3.2 Condições de trabalho **101**
5.3.3 Relações socioprofissionais **103**
5.3.3.1 A Comunicação Direta e Presencial com a Chefia e com os Colegas me Traz Segurança na Realização do Trabalho. **103**

5.3.3.2 O Teletrabalho Acarreta Isolamento e Insegurança. **103**
5.3.3.3 As Chefias Deverão Adequar Suas Práticas de Gestão ao Regime de Teletrabalho. **104**
5.3.3.4 Tenho Facilidade de Acesso ao meu Superior Hierárquico. Tem Facilidade de Acesso à Equipe? **104**
5.3.4 Aspectos pessoais **105**
5.3.4.1 Aspecto Econômico **106**
5.3.4.2 Qualidade de Vida **106**
5.3.5 Aspectos gerais do teletrabalho **108**
5.3.5.1 Considera Prejuízo à Integração da Organização? **108**
5.3.5.2 As Ferramentas de Comunicação das outras Unidades da Organização com os Teletrabalhadores são Adequadas? **109**
5.3.5.3 O Trabalho Presencial Integra (Compartilha o Processo Decisório e Situações Ocorridas no Ambiente Presencial) o Remoto? **109**
5.3.5.4 Percebe Exclusão entre os Grupos de Trabalhadores Presenciais X Remoto (Relacionamentos com os Colegas Tornaram-se Frios e Distantes)? **110**
5.3.5.5 O Distanciamento Decorrente do Teletrabalho pode Comprometer os Valores Éticos e Impor a Desumanização dos Processos Institucionais? **110**
5.3.5.6 Implicações na Prestação de Serviços Judiciais **111**
5.4 OPINIÃO DOS SERVIDORES **111**
5.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO TRE-PR **113**
5.6 COMPARATIVO ENTRE TRE-MA E TRE-PR **115**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **119**

APÊNDICE A – ENTREVISTA – FONTE **138**
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA **139**
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO TELETRABALHO **146**
ANEXO A – CONJUNTO DE RECOMENDAÇÕES PARA FINS DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO TRE-PR **165**
ANEXO B – CONCORDÂNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE QUE PARTICIPARÁ DO PROJETO **167**
ANEXO C - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP **168**

INTRODUÇÃO

No arcabouço da Reforma do Judiciário, por meio da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, o marco da eficiência pautou-se em princípios como o controle e a transparência administrativa e processual, reforçadas pela instalação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2005. O CNJ tem como missão desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas para os valores de justiça e paz social. Para tanto, o desenvolvimento de capacidades gerenciais e o incentivo à inovação são essenciais, além do planejamento estratégico adequado para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela instituição.

A transformação digital nas instituições – tanto privadas quanto públicas - tem impulsionado diversas inovações nos processos de trabalho com o objetivo de melhorar os serviços prestados à sociedade. Essas transformações se intensificaram significativamente após a crise sanitária mundial em decorrência da pandemia da Covid-19, e diante da recomendação de distanciamento social da Organização Mundial da Saúde – OMS (Araujo; Lua, 2021), as organizações públicas tiveram que ajustar suas estratégias institucionais para dar prosseguimento às suas atividades de forma não presencial, visando conciliar os cuidados com a segurança e a saúde mental dos colaboradores.

A Resolução 227 do Conselho Nacional de Justiça, datada de 15 de julho de 2016 (Brasil, 2016), foi a responsável pela regulamentação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Sua primeira consideração remete à importância da observância ao princípio da eficiência na Administração Pública, previsto no artigo 37 da Constituição da República (Brasil, 1988), frente aos desafios que o Poder Judiciário possa enfrentar para se adaptar a essa nova dinâmica de trabalho e desenvolver soluções e formas de atuação que se adequem aos paradigmas e características desse modelo.

A regulamentação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário destacou o aprimoramento da gestão de pessoas como um dos macrodesafios da instituição, compreendendo, inclusive, a necessidade de motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria do clima organizacional, com foco na qualidade de vida dos servidores públicos (Pereira; Dias; Benedetti, 2021). Destaca-se, entre os objetivos do teletrabalho descritos na Resolução 227/2016, a promoção da cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; a estimulação do desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação (CNJ, 2016).

A introdução do teletrabalho no Poder Judiciário é uma mudança que traz consigo desafios e oportunidades. A gestão adequada dessa modalidade de trabalho requer planejamento estratégico, investimento em infraestrutura tecnológica, revisão dos processos e fluxos de trabalho, capacitação dos servidores e uma liderança comprometida. Somente assim será possível alcançar maior eficiência e produtividade, atendendo às demandas da sociedade moderna.

A aplicabilidade da pesquisa se mostra relevante pela atualidade do tema tratado, levando-se em conta as baixas produções acadêmicas nesse sentido (Filardi; Castro, 2017), o que evidencia a necessidade de maior aprofundamento que demonstre as experiências e as reflexões sobre o teletrabalho no Poder Judiciário Eleitoral.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o modelo de gestão organizacional do teletrabalho implementado junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, em uma perspectiva comparada com o modelo adotado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, tomando-se como parâmetro de avaliação o princípio da eficiência administrativa, notadamente quanto ao aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Os objetivos específicos buscam analisar a organização administrativa dos Tribunais Regionais Eleitorais do Estado do Maranhão e do Paraná, descrever as características e peculiaridades do teletrabalho enquanto modelo de gestão organizacional no âmbito do Poder Judiciário Eleitoral e identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho na percepção dos gestores e servidores. Além das conceituações, vantagens e cautelas, preocupa-se com a análise dos fatores de efetividade identificados e de como eles estão relacionados ao conceito de uma justiça efetiva e, ainda, de que forma o teletrabalho pode impactar tais fatores sob a perspectiva da Administração Pública.

O presente documento detalha o estudo desenvolvido e se organiza em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, intitulado Aspectos Metodológicos, orienta a pesquisa e o pesquisador e legitima o caráter científico da pesquisa. Dividido em três partes, a revisão da literatura demonstrou a lacuna de publicações acadêmicas, como teses e dissertações; e de artigos em periódicos em língua portuguesa sobre o tema, de modo a reiterar a necessidade deste estudo.

O segundo capítulo, Do Regime Jurídico Administrativo e dos Princípios da Administração Pública, traz um histórico sobre o processo de desenvolvimento dos modelos adotados pelo Brasil até chegar na Nova Gestão Pública, cujo propósito era que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas fossem também aplicados no meio público, buscando a iniciativa de liberar as forças do mercado e reduzir o tamanho e as ações do Estado, bem como aumentar a eficiência do setor público e reduzir o seu custo.

A contextualização do tema visa situar o leitor na conjuntura da Administração Pública e sua relação com o Poder Judiciário; para tanto, serão apresentados os fundamentos teóricos relacionados às origens e evolução do princípio da boa administração e da eficiência, destacando sua importância no desenvolvimento de políticas públicas eficientes. Também serão exploradas as características e desafios da gestão no Poder Judiciário, assim como a influência da tecnologia na prestação dos serviços judiciais.

O terceiro capítulo, O Poder Judiciário e o Teletrabalho, busca apresentar a origem do teletrabalho e sua implementação no Poder Judiciário. Serão apresentadas as vantagens dessa modalidade de trabalho, como flexibilidade de horários, redução do tempo e custos com deslocamento, maior autonomia e aumento da satisfação do servidor. No entanto, também apresenta desafios, como isolamento social, necessidade de controle de produtividade, dificuldade de separar vida profissional e pessoal, possíveis impactos na integração da equipe e a preocupação com a segurança de dados.

O quarto capítulo aborda o Poder Judiciário Eleitoral, com destaque para a pesquisa de campo nos Tribunais Regionais Eleitorais do Maranhão e do Paraná. Na sequência, a partir do tratamento e análise de dados, discutem-se as respostas dos formulários: reflexões sobre as realidades estudadas, produtividade, eficiência e redução dos custos.

O quinto capítulo será dedicado à discussão dos resultados, de modo a responder à questão de investigação com base nas teorias apresentadas pelos investigadores na revisão de literatura. Por fim, no último capítulo, serão apontadas as principais conclusões deste estudo, bem como sugestões para a continuidade da pesquisa sobre a influência do teletrabalho no equilíbrio trabalho-vida e recomendações.

A elaboração deste estudo se justificou por sua relevância para o cenário atual e a proximidade da autora da pesquisa com o ambiente a ser analisado, devido à vivência enquanto servidora cedida ao TRE-PR no período da pandemia nos anos de 2020 e 2021, quando o Tribunal, assim como diversas instituições, utilizou o teletrabalho para continuar realizando suas atividades. Posteriormente, a pesquisadora foi convidada a participar do projeto-piloto de teletrabalho no órgão de origem TRE-MA em 2021, de modo que foi possível presenciar como as organizações lidaram com a alteração repentina do trabalho presencial para o trabalho remoto, além de presenciar as mudanças abruptas que ocorreram para lidar com a necessidade do isolamento social e as adversidades vivenciadas e comentadas pelos servidores. Desta forma, foi possível notar os diferentes pontos de vista sobre essa modalidade de trabalho.

Vale ressaltar que a prática e implementação do teletrabalho na Administração Pública configuram um 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.

Sendo assim, o presente estudo visa contribuir de forma significativa e qualitativa, por meio de uma análise voltada para a perspectiva da produtividade no regime de teletrabalho do serviço público, com ênfase na justiça eleitoral. Considerando a delimitação do campo de estudo, há uma carência de pesquisas, uma vez que a literatura atual se concentra, em sua maioria, nas perspectivas relativas à identificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho, na percepção dos teletrabalhadores e nas consequências desse regime de trabalho.

CAPÍTULO 1
ASPECTOS METODOLÓGICOS

A proposta do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa traz uma inovação na área da pesquisa jurídica ao concentrar sua atuação em uma perspectiva translacional. Essa, por sua vez, oriunda das Ciências da Saúde, busca incentivar o diálogo bidirecional entre a pesquisa básica promovida nos laboratórios e as práticas clínicas e hospitalares. No âmbito das Ciências Jurídicas, procura romper com a tradição acadêmica de caráter puramente teórico, abstrato e dogmático, que não se preocupa com os usos práticos do Direito ou com as demandas sociopolíticas prioritárias (Silva, 2021).

Desta forma, a presente pesquisa fundamenta-se na proposta translacional, que visa trilhar novos caminhos de interlocução entre reflexão teórica, prática jurídica e demandas sociopolíticas na área do Direito. O objetivo é garantir consistente inovação teórica e criativo enfrentamento de questões fundamentais sobre o funcionamento operacional dos sistemas de justiça (Silva, 2021), especialmente no que tange ao planejamento estratégico do Poder Judiciário Eleitoral.

Ander-Egg (1978 *apud* Lakatos; Marconi, 2003, p.155) ensina que a pesquisa "é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais".

Quanto ao método, trata-se de pesquisa exploratória, que, segundo Mattar (1996), deve ser empregada para dotar o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema que está sendo tratado ou o problema da pesquisa. É utilizada nos primeiros estágios, quando o investigador deve tomar conhecimento, adquirir familiaridade e compreender melhor os fenômenos. A pesquisa exploratória apresenta versatilidade e flexibilidade.

Logo, é possível classificar uma pesquisa de várias formas.

De acordo com a natureza, segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa pode ser definida como aplicada em sua natureza quando objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Quanto à abordagem da pesquisa, será utilizada a abordagem qualitativa, pois considera que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Silva; Menezes, 2001).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois busca “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o relacionamento de relações entre variáveis” (Gil, 2002). Como pesquisa descritiva, uma das características desse tipo de estudo é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

A pesquisa também pode ser classificada de acordo com a sua estratégia, caracterizando-se como um estudo de caso, uma vez que tem, entre seus propósitos, descrever o contexto no qual a investigação está sendo realizada e explorar situações da vida real (Gil, 2002).

Os métodos abrangentes de pesquisa utilizados são a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de material já elaborado. A pesquisa documental, por sua vez, “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, e que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (Gil, 2008, p. 51). O estudo de caso consiste na apuração de um fenômeno atual, por meio de uma investigação empírica, em um contexto real (Yin, 2001).

A coleta de dados consistiu em três fontes de pesquisa: a) análise documental, com o levantamento dos regimentos e registros internos do teletrabalho no TRE; b) aplicação de entrevistas ao gestor do teletrabalho no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, com roteiro semiestruturado, a qual foi gravada e transcrita com autorização do entrevistado; c) aplicação de questionário com 68 questões, abertas e fechadas, encaminhado no formato de formulário eletrônico à Coordenação de Desenvolvimento e Educação do Tribunal Regional Eleitoral (TRE) do Maranhão e à Seção de Gestão de Gestão de Pessoas do TRE Paraná, que o repassou aos servidores, durante o mês de maio de 2024.

Foi realizada uma pesquisa nas bases de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), SCIELO e CAPES, com as palavras-chave “teletrabalho, Poder Judiciário Eleitoral e Eficiência”, utilizando-se como filtro a opção “título” e publicações dos últimos 10 anos (2014-2024), posteriormente separadas por áreas do conhecimento.

Na BDTD, ao pesquisar os três temas em todos os campos (título, resumo e palavras-chave) com todos os termos presentes (“teletrabalho”, “justiça eleitoral” e “eficiência”), apareceram 7 resultados que não se relacionam ao tema da dissertação. A busca no Periódicos Capes não apresentou resultado. No SCIELO, também não houve resultado para a busca.

Quadro 1 – Pesquisa base de dados BDTD

ÁREA	BDTD
Direito	A nova era da virtualização do trabalho no judiciário - 2021
	O uso da inteligência artificial como meio de conferir eficiência às execuções fiscais na Justiça Federal - 2022
Psicologia	A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental – 2012.
	Subjetividade e teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário - 2020
Ciências Humanas	Teletrabalho no serviço público: produtividade e ambiente humanizado: um diagnóstico institucional no poder judiciário - 2023
Administração	Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil – 2010.
	Subjetividade e teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário - 2020

Fonte: A autora, 2024.

Percebe-se um número relevante de trabalhos com um enfoque jurídico, concentrando a análise em torno da regulamentação do teletrabalho. Acredita-se que isso se deve à ausência de uma legislação específica que aborde as peculiaridades do teletrabalho no país. Também foram encontrados trabalhos nas áreas de Ciências Humanas e Psicologia, porém não convergindo com o foco desta pesquisa. Em síntese, não foi encontrado nenhum trabalho na esfera pública com o foco pretendido.

Considera-se a relevância acadêmica deste estudo por ser uma temática recente, especificamente no Poder Judiciário Eleitoral, uma vez que a regulamentação do regime de teletrabalho no âmbito da justiça especializada ocorreu a partir de 2018, apresentando pouco estudo acadêmico. É relevante socialmente, uma vez que é crescente a adesão à implantação do teletrabalho na Administração Pública, o que impacta diretamente a vida pessoal e funcional do servidor, bem como toda a gestão organizacional e, consequentemente, a qualidade do serviço prestado ao cidadão, especialmente na Justiça Eleitoral, órgão que preza por uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva.

CAPÍTULO 2
DO REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO E DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No intuito de perceber se o teletrabalho pode ser usado como uma ferramenta de gestão na Administração Pública, não seria possível iniciar o presente estudo sem compreender a definição de Administração Pública. O termo "administração" vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), de maneira que administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos estabelecidos (Stoner; Freeman, 1985). A atividade de administrar está ligada ao processo de decisões, em que recursos são manuseados para garantir a realização de determinados planos anteriormente traçados (Maximiano, 2000). Logo, a Administração Pública representa uma ferramenta fundamental para a concretização dos objetivos do Estado (Alexandrino, 2017).

Conforme leciona Hely Lopes Meirelles, a Administração "é o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções do Governo" (Meirelles, 2015); em outras palavras, deve-se interpretar que a Administração é a ferramenta disponibilizada ao Estado para buscar a satisfação dos interesses essenciais e secundários da coletividade.

Segundo Cretella Junior (1995), o conceito técnico de Administração Pública se trata da gestão ou gerenciamento dos serviços públicos. Por sua vez, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2016) define a Administração Pública como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Em seus estudos, Meirelles (2015) aborda que a Administração Pública, em sua acepção formal, constitui-se como o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes que o ordenamento jurídico brasileiro, ao passo que, no sentido material, é o conjunto de atividades que costumam ser consideradas próprias da função administrativa, quais sejam: a) o serviço público; b) a polícia administrativa; c) o fomento; e d) a intervenção (Alexandrino, 2017).

O regime jurídico administrativo, segundo Di Pietro (2016), refere-se ao conjunto de traços, conotações que tipificam o Direito Administrativo, colocando a Administração Pública numa posição privilegiada, vertical, na relação jurídico-administrativa. Além dessas prerrogativas, existem as sujeições, que são restrições de liberdade de ação para a Administração Pública.

As prerrogativas e sujeições, conforme ensinamentos de Celso Antônio Bandeira de Mello, traduzem-se, respectivamente, nos princípios da supremacia do interesse público sobre o privado e na indisponibilidade do interesse público, que juntos são chamados de "pedras de

toque do regime jurídico administrativo" (Mello, 2013). O primeiro possui o condão de garantir a estabilidade da ordem social uma vez que o Estado visa proteger o interesse da coletividade, enquanto o segundo determina todas as balizas normativas dos atos administrativos, pois uma vez que a *res* pública seja patrimônio público, afasta-se a ideia de pertencimento da Administração Pública e a coloca como gestora.

Conforme Celso Antônio Bandeira de Mello:

> O princípio da supremacia do interesse público é apresentado como pressuposto de uma ordem social estável, no sentido de que em sua posição privilegiada, conferida pela ordem jurídica, a Administração Pública pode assegurar a conveniente proteção aos interesses públicos, bem como porque a manifestação de vontade do Estado tem em vista o interesse geral, como expressão do interesse do todo social (Mello, 2013, p.59-60).

Continua o autor sobre a indisponibilidade do interesse público:

> [...] significa que sendo interesses qualificados como próprios da coletividade - internos ao setor público - não se encontram à livre disposição de quem quer que seja, por inapropriáveis. O próprio órgão administrativo que os representa não tem disponibilidade sobre eles, no sentido de que lhe incumbe apenas curá-los - o que é também um dever - na estrita conformidade do que dispuser a intentio legis (Mello, 2013, p. 69).

A Administração Pública, como um conjunto de instituições que exercem a chamada função pública, visa, sobretudo, atender o interesse público e o faz em observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência elencados na Constituição da República.[1] Importante compreender a distinção entre a Administração Pública e Gestão Pública. A primeira é responsável pela execução das políticas públicas, com foco em regras e normas. Atua de forma burocrática, centralizada e com prioridade na legalidade, com a limitação da participação da sociedade e uma visão mais focada em processos.

Por outro lado, a Gestão Pública tem como objetivo alcançar objetivos de interesse público, com ênfase nas pessoas e atuação estratégica. A gestão pública é descentralizada e prioriza a eficiência, com ampliação da participação da sociedade e uma visão mais focada em resultados (Rocha, 2011).

---

[1] Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (Brasil, 1988).

2.1 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em uma perspectiva histórica, a Administração Pública brasileira é marcada por processos de reformas, destacando-se 4 principais transformações das estruturas administrativas (organizacionais, gerenciais e no funcionalismo público) e institucionais do aparelho do Estado.

Tais transformações iniciam-se com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, que visava promover uma máquina administrativa nos padrões weberianos[2], baseada nas características de impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Em seguida, tem-se a publicação do Decreto Lei nº 200/67, durante o Regime Militar, constituído na tentativa de adoção de um modelo gerencial na administração federal, fundamentando-se na descentralização político-administrativa. Posteriormente, com a promulgação da Constituição de 1988, são introduzidas mudanças tanto na estrutura administrativa (processo de descentralização da administração pública) quanto na dimensão política (construção da cidadania plena, inserindo a sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental). Por último, a reforma dos anos 90, que teve início no governo Collor e foi consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, e tinha como proposta a adoção de um modelo de administração pública gerencial (Bresser Pereira, 1996).

O final da década de 1990 foi marcado por uma onda de privatizações, desencadeando o primeiro grande ciclo de emendas constitucionais. No plano econômico, foi um período de ajuste fiscal, restrições à intervenção do Estado na economia e introdução de políticas focalizadas[3] (Souza, 2007). No âmbito da gestão pública, além da privatização de serviços públicos e criação das agências reguladoras, foi a época da reforma administrativa, que terminou por constitucionalizar como princípio a eficiência administrativa.

Diante da necessidade de aumentar eficiência, diminuir custos, enxugar estrutura, aumentar agilidade e tornar-se mais transparente e democrática, surgiram dois modelos

---

[2] Weber (1966) caracteriza o tipo puro de burocracia, considerada como um quadro administrativo formado de funcionários nomeados, que estão subordinados a um chefe supremo investido de autoridade legal, "em virtude de apropriação, - eleição ou designação para a sucessão", mas que ele próprio exerce essa autoridade dentro de uma área de competência legalmente estabelecida. A burocracia weberiana é um modelo descritivo ideal, mas que se inspira em uma realidade histórica - o sistema social complexo característico da economia capitalista que predominava na Europa e na América do Norte no século XIX.

[3] Segundo Kerstenetzky (2006), haveria três tipos de políticas focalizadas: 1) a residual – intimamente ligada ao modelo neoliberal; 2) a condicional – voltada para a boa utilização dos recursos públicos, a fim de garantir as áreas carentes; 3) a repara--tória ou redistributiva – que visaria alguns grupos, a fim de se garantir a igualdade aos direitos sociais.

organizacionais em prol da melhoria na administração pública. Esses movimentos foram apresentados como alternativas ao modelo de administração burocrática do setor público: a nova gestão pública (New Public Management - NPM) ou Nova Administração Pública (NAP) e a Nova Governança Pública (New Public Governance - NPG) ou governo empreendedor.

O Novo Gerencialismo Público ou Nova Gestão Pública (New Public Management) decorreu de um movimento reformista, na década de 1970, desencadeado com a prevalência do modelo neoliberal, impulsionado pela democracia e pelo processo de globalização (Paludo, 2013). A primeira tem por finalidade cobrar eficiência, participação nas decisões e *accountability* governamental, enquanto a globalização traz as tecnologias da informação e da comunicação, além da competitividade.

Na visão do International Federation of Accountants (IFAC, 2001), *accountability* é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por decisões e ações, incluindo a forma como são geridos os recursos públicos, bem como todos os aspectos relacionados ao desempenho e aos resultados.

A Carta Magna traz a *accountability* como um princípio constitucional, portanto, uma norma jurídica obrigatória a todos os entes federativos (Lenza, 2011; Moraes, 2011), aparecendo com o seguinte teor:

> Art. 34. A União não intervirá nos Estados nem no Distrito Federal, exceto para:
> [...]
> VII - assegurar a observância dos seguintes princípios constitucionais:
> [...]
> d) prestação de contas da administração pública, direta e indireta.
> Art. 35. O Estado não intervirá em seus Municípios, nem a União nos Municípios localizados em Território Federal, exceto quando:
> [...]
> II - não forem prestadas contas devidas, na forma da lei (Brasil, 2011).

Importante mencionar a experiência inglesa para ilustrar uma resposta ao esgotamento do modelo burocrático-weberiano e à eterna luta burocracia x eficiência. Em sua concepção inicial, o Gerencialismo Puro[4] viria a substituir o modelo weberiano tradicional, tornando o aparato estatal mais flexível e adaptável às mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e intelectuais que se apresentavam. Era um modelo desestatizante.

---

[4] O Modelo Gerencial Puro (em inglês – *managerialism*) foi criado na Inglaterra, durante o governo de Thatcher, em 1979 (Abrucio, 1997). As primeiras ações buscavam reduzir custos e aumentar a eficiência da administração pública. Basicamente, o gerencialismo tem como características principais: controle por resultados a posteriori, maior autonomia e flexibilidade, descentralização, responsabilidade (accountability), orientação para o cidadão, participação social, transparência e eficiência.

O caminho seria a introdução da lógica da eficiência e produtividade, característica do setor privado. A nova estratégia tinha por objetivos definir as responsabilidades de cada um dos atores inseridos nas agências governamentais, determinar os objetivos organizacionais e incorporar a denominada "consciência dos custos", ou seja, estimular que os funcionários públicos conhecessem o custo de suas ações (Abrucio, 1997). Entretanto, a crença nas práticas privadas salvadoras desencadeou um "engessamento pela eficiência", impedindo o afloramento da capacidade inovativa e da flexibilidade.

No Brasil, as ideias iniciais da NAP – referentes ao "Gerencialismo puro" – começaram a ser introduzidas durante a primeira gestão de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. Implementado para ser uma resposta à crise fiscal do Estado, o modelo gerencial objetivava o incremento da eficiência no setor público, no intuito de reconstruir o Estado em bases pós-burocráticas, introduzindo técnicas de gerenciamento concomitantes com programas de ajuste estrutural, focados em programas de redução de custos e aumento da eficiência.

Segundo Bao *et al*. (2013), a NPM ou NAP tem o objetivo de tornar os serviços públicos, prestados pelo governo, mais eficientes para os cidadãos, aplicando técnicas de gestão de negócios privados com foco na satisfação do cliente e na medição de desempenho. Traz, portanto, uma perspectiva de mudança de paradigma na forma de gerir a coisa pública.

Pacheco (2008) aponta que os princípios norteadores da Nova Gestão Pública são: 1) governança democrática; 2) orientação para resultados; 3) atitude e ambiente empreendedores; 4) descentralização de serviços; 5) valorização da gestão de pessoas; 6) articulação de recursos públicos e privados; e 7) responsabilização e contratualização. A Nova Gestão Pública pode ser compreendida, na verdade, como um refinamento do modelo gerencial, não apresentando uma grande ruptura em relação ao modelo gerencial.

Nesse novo panorama de governança, o desempenho do setor público possui maior responsabilização de suas atividades com o público externo. Para Osborne (2010), a nova governança pública advém das mudanças introduzidas na política pública nas últimas três décadas, sendo parte da resposta dada para uma gestão pública voltada para demandas reais dos cidadãos. Para fins de esclarecimento, governança é um termo utilizado em várias áreas – ciência política, administração, economia e sociologia, relações internacionais, entre outras (Shiroma, 2016).

Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, a definição geral de governança é "o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo" (Worlds Bank, 1992). Trata-se da maneira pela qual o poder é exercido na

administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando ao desenvolvimento, podendo implicar na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções.

No âmbito da iniciativa privada, a governança corporativa representa o modo como as organizações são administradas e controladas, bem como interagem com as partes interessadas. Inclui políticas, regulamentos, processos, estratégia e cultura, orientando-se pelos princípios da transparência, equidade, responsabilidade por resultados, cumprimento das normas e *accountability* (Paludo, 2013).

Por sua vez, governança pública é compreendida como a capacidade de governar, capacidade de decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população. Segundo Bresser-Pereira (1998), governança, em sentido amplo, é a capacidade financeira e administrativa de um governo implementar políticas. Para Santos (1997), refere-se ao *modus operandi* das políticas governamentais, ou seja, são padrões de articulação e cooperação entre os atores sociais e políticos, e os arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico.

A governabilidade, entretanto, refere-se ao poder político em si, significa a capacidade política de governar, derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade (Bresser-Pereira, 1998). Refere-se às condições institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes (Santos, 1997). À vista disso, entende-se que a governabilidade possui uma dimensão fundamentalmente estatal, vinculada ao sistema político-institucional, enquanto a governança opera num plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo (buscando produzir resultados eficazes).

O empreendedorismo governamental ou governo empreendedor é um movimento internacional[5] que tem sido objeto de constante interesse para a formação do Estado Moderno, a fim de que o governo preste um serviço mais eficiente para a população, em oposição às práticas burocráticas. Aspira uma gestão por resultados, promoção da transparência e do controle social, com foco no “cliente-cidadão” e nas ações inovadoras.

A Nova Gestão Pública pode ocorrer na combinação das estratégias do gerencialismo, do governo empreendedor e da governança, já que todos buscam tornar a gestão pública mais eficaz e eficiente, com vistas à sua modernização. Diante desse novo cenário, a burocracia

[5] O Governo Empreendedor (GE) é complementar à perspectiva gerencial, cujas ideias foram utilizadas com maior intensidade nos Estados Unidos, nas eleições presidenciais de 1992 (Secchi, 2009).

passou a ser considerada como uma – se não a principal – causa de todos os problemas que impedem o funcionamento adequado, eficiente e eficaz das organizações, em razão do apego demasiado às regras, engessamento da instituição, atraso na tomada de decisões importantes, aumento da papelada por meio da utilização de documentos desnecessários ou inúteis e resistência às mudanças.

Além disso, a deficiência de sistemas de informação e a inexistência de indicadores de desempenho claros para os diversos órgãos da Administração direta e indireta iam de encontro ao princípio constitucional da Publicidade[6], elencado no art. 37 da CF/88 (Brasil, 1988). Nesse sentido, Luiz Carlos Bresser Pereira:

> O modelo burocrático tradicional, que a Constituição de 1988 e todo o sistema do Direito Administrativo brasileiro privilegiam, está baseado no formalismo, no excesso de normas e na rigidez de procedimentos. A pretexto de garantir a impessoalidade, dificulta-se a transparência administrativa, inibindo-se deste modo o controle social. A excessiva regulamentação é expressão da ênfase nas normas e processos, e ocorre em detrimento dos resultados (Pereira, 1997).

A preocupação com a qualidade não é recente e está diretamente ligada à satisfação do administrado, pois é ele quem pode mensurar a qualidade do bem ou serviço. No caso específico das organizações públicas, a qualidade deve ser adaptada. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria buscar se destacar por um serviço bem executado (Deming, 1990).

Para a Administração Pública brasileira, o termo "qualidade" está relacionado ao princípio constitucional da eficiência, e a gestão da qualidade é tratada como importante instrumento para melhorar a prestação dos serviços públicos, de modo a aumentar a satisfação dos cidadãos. A gestão das organizações do setor público tem passado por grandes transformações estruturais, as quais vêm alterando de forma significativa as concepções e os objetivos que orientam as formas de gestão e o funcionamento das instituições.

Pode-se aferir que essa reforma estrutural desencadeia o surgimento de uma nova gestão pública, que busca atender às críticas feitas ao setor público como ineficiente, burocrático e ineficaz.

---

[6] O princípio da publicidade significa vedação a atividades ou atos sigilosos (ressalvadas as hipóteses em que o sigilo seja indispensável, como é evidente). O exercício do poder deve ser acessível ao conhecimento de toda a comunidade e, especialmente, daqueles que serão afetados pelo ato decisório. A publicidade se afirma como instrumento de transparência e verificação da lisura dos atos praticados (Marçal Filho, 2005, p. 14-15).

2.2 DIREITO FUNDAMENTAL À BOA ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

As práticas gerenciais mais recentes buscam a equidade no acesso aos serviços, através do planejamento estratégico das ações, autonomia gerencial, transparência, foco no cidadão, responsabilidade fiscal, utilização de indicadores de desempenho e avaliação dos resultados. Assim, a sociedade surge como fator importante na formulação de alternativas aos novos desafios enfrentados pelo Estado.

As diretrizes de gestão do setor privado, como a governança, migram com seus mecanismos de mercado para o setor público. Essa nova gestão pública produz um conceito diferente de prestação de contas à sociedade, conduzindo a uma maior transparência na administração da coisa pública e maior responsabilidade na atuação operacional do governo.

Neste sentido, a Administração Pública serve como alicerce para o desempenho do governo, e quando ocorre êxito, consequentemente, as expectativas da população são atendidas de forma justa e responsável. Entretanto, a construção do quadro administrativo requer competência funcional, sensibilidade e liderança dos gestores públicos para compatibilizar os valores dos cidadãos com valores, confiança e aumento de reputação do setor público.

O princípio da Boa Administração tem suas origens historicamente ligadas ao conceito de legalidade e moralidade na administração pública, desenvolvendo-se a partir da necessidade de garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade nas ações estatais (Franco, 2015). Ao longo da evolução administrativa, esse princípio foi se consolidando como um dos pilares fundamentais do Direito Administrativo, influenciando a atuação ética e comprometida dos agentes públicos, bem como a forma como o Estado interage de maneira ética, justa e igualitária com a sociedade.

O reconhecimento do direito fundamental à Boa Administração, no art. 41 da Carta de Direitos Fundamentais da União Europeia, em 7 de dezembro de 2000, promoveu um padrão mínimo de direitos que os cidadãos da União Europeia possuem perante seus órgãos e instituições, compreendendo o direito de manifestação, antes de qualquer medida ou decisão desfavorável; o direito ao acesso a expedientes e documentos que se encontrem em poder dos órgãos comunitários; o direito à reparação por danos causados por esses últimos; e, por fim, o direito a dirigir-se aos órgãos da União Europeia na linguagem de seu Estado-membro (Silva, 2019). A referida previsão possui vocação expansiva e interpretativa para os Estados membros da União Europeia, com importante influência em seus ordenamentos constitucionais.

Com efeito, de uma leitura apurada do arcabouço constitucional, pode-se extrair que o direito à boa administração, implicitamente, se encontra presente no ordenamento jurídico

brasileiro. Os princípios estruturantes da cidadania (art. 1º, inciso II) e a dignidade da pessoa humana (art. 1º, inciso III), previstos na Carta de 1988, estendem seus efeitos ao longo de todos os dispositivos constitucionais e irradiam-se para os demais diplomas legislativos. Não por outra razão que, com o fito de bem atender tais bases estruturantes, tem-se o extenso rol de direitos fundamentais do art. 5º, que, aliás, conta com a valiosa previsão do §2º, a chamada "cláusula de abertura", permitindo que se alcem ao patamar da jusfundamentalidade[7] outros direitos que não estejam expressamente previstos no texto (Dias, 2014, p.31).

Consoante Valter Alves Carvalho, a Boa Administração ostenta caráter dúplice, que implica o necessário respeito aos direitos fundamentais, pela proteção da confiança, da boa-fé e da transparência, e o dever de prestação de serviços públicos que atendam critérios de eficácia e eficiência na implantação de políticas públicas democraticamente elegidas (Carvalho, 2013).

Juarez Freitas, por exemplo, assevera que

> Trata-se do direito fundamental à administração pública eficiente e eficaz, proporcional cumpridora de seus deveres, com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas. A tal direito corresponde o dever de a administração pública observar, nas relações administrativas, a cogência da totalidade dos princípios constitucionais que a regem (Freitas, 2009, p.22).

A implementação efetiva do Princípio da Boa Administração requer a adoção de medidas abrangentes, que visam aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos administrativos. Isso inclui a adoção de práticas de gestão modernas e inovadoras, o uso de tecnologias avançadas, o investimento na capacitação de servidores públicos, a implementação de mecanismos de controle e avaliação, e a promoção da participação cidadã.

A Boa Administração estabelece que as políticas públicas sejam implementadas de maneira eficiente e eficaz, garantindo o uso adequado de recursos e a realização dos objetivos pretendidos, mediante um planejamento cuidadoso, alocação adequada de recursos, monitoramento contínuo e avaliação dos resultados para garantir que as políticas estejam alcançando os resultados desejados. Ademais, incentiva a participação da sociedade na formulação e implementação de políticas públicas, através de consultas públicas, parcerias com

---

[7] O tema da fundamentalidade está ligado à afirmação de direitos fora do catálogo que passam a ser reconhecidos em razão da evolução dos direitos fundamentais no "pós-modernidade". Ressalte-se que no Brasil, em virtude da Emenda Constitucional nº 45/2004, foi acrescentado um § 3º ao artigo 5º da CF/88, o qual passou a prever que "os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais". Até a presente data, apenas a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência foi aprovada segundo tal sistemática (Dias, 2014, p.31).

organizações da sociedade civil e mecanismos de participação direta dos cidadãos na tomada de decisões, garantindo que as políticas reflitam as necessidades e interesses reais dos cidadãos (Carvalho, 2013).

Felipe de Melo Fonte conceitua política pública como um conjunto de decisões inter-relacionadas, tomadas por um indivíduo ou um grupo de atores políticos, que abrange as escolhas de objetivos e os meios de alcançá-los em uma situação específica (Fonte, 2015). Por sua vez, Maria Paula Dallari Bucci lembra que a política pública tem em vista a realização de objetivos definidos, expressando a seleção de prioridades, a reserva de meios necessários à sua consecução e o intervalo de tempo em que se espera o atingimento dos resultados (Bucci, 2006).

Secchi, Coelho e Pires (2020) definem políticas públicas como diretrizes elaboradas para enfrentar um problema público. Santos (2010, p. 3), por sua vez, entende por políticas públicas as "disposições, medidas e procedimentos que traduzem a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais relacionadas às tarefas de interesse público". É possível observar que as políticas públicas podem influenciar o funcionamento da administração pública e não poderia ser diferente no contexto do Poder Judiciário, em especial a Justiça Eleitoral, objeto deste estudo.

Desse modo, a análise de políticas públicas converge à gestão estratégica da Administração e, portanto, ao direito fundamental à Boa Administração Pública, porquanto propicia que escolhas políticas já implementadas aperfeiçoem-se e que novas opções públicas sejam tecnicamente concebidas como alternativas. A importância da boa administração na gestão pública é claramente perceptível ao considerar a busca incansável pela eficiência e eficácia no atendimento das inúmeras demandas da sociedade atual. A administração eficiente e eficaz permite o uso adequado e inteligente dos escassos recursos disponíveis, possibilitando, assim, a melhoria contínua dos serviços públicos prestados e a otimização extrema dos processos administrativos envolvidos.

Além disso, é inegável que a boa administração contribui de maneira ímpar para a transparência, prestação de contas e responsabilidade na gestão dos valiosos recursos públicos, fomentando a confiança da população nas diversas instituições governamentais, especialmente no Poder Judiciário. A adoção e a implementação de práticas de gestão altamente eficientes, todas baseadas nas premissas da boa administração, tornam-se fundamentais para aprimorar de forma significativa e eficaz a atuação do poder público, garantindo a plena e adequada utilização dos inestimáveis recursos disponíveis para o bem-estar coletivo (Rosário, 2023).

2.3 A IMPORTÂNCIA DA POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO EFICIENTE NO TELETRABALHO DO PODER JUDICIÁRIO

O alinhamento estratégico entre a política pública de gestão e o teletrabalho no Poder Judiciário é de extrema importância para garantir que as diretrizes e os objetivos da organização estejam perfeitamente alinhados com as práticas de trabalho remoto, que intencionam aumentar a produtividade e promover um ambiente de trabalho mais flexível, equilibrado e propício ao bem-estar dos colaboradores.

Isso engloba não só uma definição clara, precisa e abrangente de metas e indicadores de desempenho relacionados ao teletrabalho, mas também uma integração completa, minuciosa e eficiente da política de gestão de pessoas com as necessidades específicas dos colaboradores que atuam nesse contexto.

Segundo Maranhão (2023), é de suma importância que a política pública de gestão se adeque e contemple não apenas à regulamentação adequada do teletrabalho, mas considere cuidadosamente todos os aspectos legais, éticos, administrativos, tecnológicos, psicológicos, ergonômicos, de segurança da informação e de saúde e segurança no trabalho que estão envolvidos nessa prática. A conformidade com as normativas vigentes e com melhores práticas é essencial para garantir a segurança jurídica, prevenir riscos e litígios, bem como zelar pela proteção integral dos direitos, pela privacidade e pela saúde física e mental dos colaboradores.

Isso envolve, portanto, não só a definição de diretrizes claras, consistentes, transparentes e harmônicas quanto aos direitos e deveres dos funcionários em regime de teletrabalho, estabelecendo limites e responsabilidades tanto para os colaboradores quanto para a organização, mas também a implementação de políticas efetivas de treinamento, de monitoramento, de gestão do desempenho remoto, de suporte técnico remoto, de comunicação segura, de horários flexíveis, de ergonomia para o trabalho em casa, de bem-estar e de saúde e segurança ocupacional.

Cabe destacar, ainda, a importância da atuação da área de gestão de pessoas no sentido de desenvolver uma função estratégica mais abrangente nas organizações, deixando de lado o antigo conceito de ser o setor responsável por atividades meramente operacionais.

Entretanto, Marconi (2005) afirma que a área de gestão de pessoas das organizações públicas ainda possui um papel tradicional burocrático, o qual está limitado às rotinas de gerenciamento de folha de pagamento, aposentadoria, gestão do ponto, entre outras tarefas padrão. Apesar das diversas ações adotadas pelas organizações públicas no sentido de transformar os departamentos de recursos humanos em unidades estratégicas de gestão de

pessoas, esse novo perfil de gestão ainda precisa ser consolidado, e, para que isso ocorra, se faz necessário considerar os objetivos e as metas da organização, o desempenho e as maneiras de atuação em curto, médio e longo prazos, com foco no planejamento e monitoramento das ações necessárias para que os resultados esperados sejam alcançados (Schikmann, 2010).

Bergue (2014) conceitua a gestão estratégica de pessoas como:

> [...] a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais - de natureza social, política, jurídica e econômica - que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (Bergue, 2014, p. 25).

Schikmann (2010) aponta que um modelo de gestão estratégica de pessoas deve contemplar o dimensionamento da força de trabalho, possibilitando a implementação de uma política que considere fatores importantes, como o recrutamento, o desenvolvimento profissional e pessoal, as estratégias de realocação e redistribuição de pessoal, avaliação de desempenho, estrutura de carreira, remuneração, benefícios e incentivos, dentre outros.

Vale lembrar que o processo de elaboração da política pública, também denominado de “ciclo de políticas”, é uma abordagem que identifica fases sequenciais e interativas-iterativas no processo de produção de uma política (Rua, 2009). Secchi (2014) apresenta o modelo com 7 fases principais: 1. Identificação do problema; 2. Formação da agenda; 3. Formulação de alternativas; 4. Tomada de decisão; 5. Implementação; 6. Avaliação; e, 7. Extinção.

Avaliação e gestão de desempenho exercem um papel crucial nesse novo cenário de trabalho. Com a adoção do teletrabalho, as organizações enfrentam o desafio de estabelecer práticas eficientes para avaliar e gerenciar o desempenho dos profissionais que executam suas atividades fora do ambiente tradicional. Nesse âmbito, a ausência de supervisão direta e a flexibilidade de horários demandam a implementação de sistemas de gestão que considerem metas claras, indicadores mensuráveis e critérios objetivos de avaliação.

Adicionalmente, a política pública de gestão deve considerar, priorizar e investir na importância da comunicação eficaz, clara, inclusiva e colaborativa no ambiente de trabalho remoto. A utilização de tecnologias adequadas, de plataformas de comunicação eficientes e de práticas de comunicação assertivas são essenciais para garantir que os colaboradores estejam conectados, engajados, participativos, motivados e alinhados com os projetos, atividades, objetivos, diretrizes, decisões estratégicas e valores da organização, bem como para evitar mal-entendidos, ruídos, conflitos e problemas interpessoais. A transparência, a clareza, a objetividade, a empatia, a agilidade e a eficiência na comunicação são fundamentais para

garantir o bom andamento, a sinergia, a colaboração, a coesão e a efetividade nas operações, nos processos decisórios e nos relacionamentos.

Neste seguimento, a importância da política pública de gestão no teletrabalho do Poder Judiciário reside no fato incontestável de que essa política é fundamental e indispensável para garantir o perfeito alinhamento estratégico entre as diretrizes do teletrabalho e os objetivos institucionais do Judiciário. Por meio de uma política amplamente elaborada e diligentemente implementada, é possível estabelecer regras e diretrizes claras, alinhar metas e objetivos, assegurar a máxima proteção e segurança da informação, promover a qualidade de vida dos servidores, além de garantir com eficiência e primazia a produtividade tão almejada.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, que foi denominada de "Constituição-Cidadã", houve uma abrangência do leque de direitos contemplados, tanto individuais quanto coletivos, o que trouxe consigo a destinação ao Poder Judiciário de garantidor desses direitos. Logo, com o crescente número de cidadãos necessitando da concretização de seus direitos e, ainda, com a facilitação do acesso à justiça, dentre outros fatores, coube ao Poder Judiciário arcar com as consequências e suportar uma quantidade desarrazoada de demandas.

Boaventura de Sousa Santos afirma que o aumento do protagonismo do Judiciário vem sendo observado desde os finais da década de 1980, não apenas no Brasil, impulsionado por diversos fatores, entre os quais o desmantelamento do Estado intervencionista e a consequente precarização dos direitos econômicos e sociais; o advento, no Brasil, da Constituição Federal de 1988, com uma ampliação do rol de direitos e das instituições legitimadas a invocar os tribunais; e, ainda, o "combate à corrupção", interna e externa ao Judiciário, que provoca uma "justiça dramática", que "judicializa a política e politiza os tribunais" (Santos, 2015, p.28-29).

A cultura do litígio no país, que pode ser entendida como a banalização das ações judiciais como um caminho facilitado para traduzir meros descontentamentos, faz com que o Judiciário seja encarado não como a última alternativa buscada para a garantia de direitos, mas, ao contrário, como uma espécie de "teste inicial e imediato sobre a consistência daquilo que parece ser uma reivindicação" (Porto, 2020, p. 65-66).

Entre os fatores que trazem morosidade ao Judiciário, há o alto número de processos judiciais em curso e sendo ajuizados diariamente, o reduzido quadro de funcionários, de modo que os índices de produtividade dos magistrados e servidores fica aquém, ao se pensar no administrado que anseia por uma resposta rápida.

A necessidade de duração razoável do processo decorre dos anseios de uma sociedade dinâmica, centrada na tecnologia da informação, cuja maioria das relações ocorre em tempo

real. A sociedade não concebe que no mundo moderno, em que é possível enviar informações de uma parte a outra do planeta instantaneamente, os problemas que a Justiça enfrenta não permitam que o processo atinja sua finalidade num tempo razoável.

No Relatório do Conselho Nacional de Justiça de 2024 (CNJ, 2024), consta que o acesso à justiça aumentou em 2023, registrando 22,6 milhões de ações originárias, o que equivale a 5,8% a mais do que o ano de 2022. Somaram-se 35,3 milhões de processos judiciais ingressados durante o ano, atingindo o maior valor da série histórica no último ano. O número de processos baixados também cresceu, alcançando 35 milhões. O Poder Judiciário finalizou o ano de 2023 com 83,8 milhões de processos pendentes, no aguardo de alguma solução definitiva. Destes, 18,5 milhões (22%) estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura. Desconsiderados tais processos, tem-se que, ao final do ano de 2023, existiam 63,6 milhões de processos judiciais efetivamente tramitando. O relatório constatou que houve crescimento dos casos novos em 9,4%, com aumento dos casos solucionados em 6,9%. Tanto a demanda pelos serviços da justiça brasileira como o volume de processos baixados tinham reduzido em 2020, mas voltaram a subir a partir do ano de 2021.

Cabe destacar que 2023 revelou-se um ano de alta produtividade e atingiu o segundo maior patamar da série histórica (o primeiro ocorreu em 2019). A produtividade foi de 2.063 processos baixados por magistrado(a) em 2023, ou seja, uma média de 8,2 casos solucionados por dia útil do ano, sem descontar períodos de férias e recessos (CNJ, 2024).

Esse dado é interessante para mostrar que o acesso à justiça tem crescido após o término da pandemia, e que o ano de 2023 foi o de maior ponto da série histórica no que se refere às demandas que chegam ao judiciário e, ainda assim, o índice de produtividade aumentou.

2.4 PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

A Emenda Constitucional nº 19 de 1998 foi a responsável por trazer expressamente o princípio da eficiência, no art. 37 da Constituição da República de 1988 (Brasil, 1988). Tal princípio não se limita apenas à qualidade do serviço prestado pela administração pública, mas deve ser observado desde a contratação, exoneração de agentes públicos até a prestação de seus serviços. Destacam-se as palavras de Meirelles, o qual conceitua o princípio da eficiência como:

> É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço

> público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. [...] (Meirelles, 2015, p.102).

Maria Sylvia Zanella Di Pietro acresce que

> O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (Di Pietro, 2012).

Pereira Junior e Marines Dotti entendem que o princípio da eficiência vincula os gestores públicos de agir mediante ações planejadas com adequação, executadas com menor custo possível, controladas e avaliadas em função dos benefícios que produzem para a satisfação do interesse público (Pereira Junior; Dotti, 2007).

Para Odete Medauar, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população. A expressão eficiência contrapõe-se à lentidão, ao descaso, à negligência, à omissão, características habituais da administração pública brasileira, com raras exceções (Medauar, 2000).

O fato é que o Princípio da Eficiência tem sido utilizado, quase que unicamente, como recurso hermenêutico para a análise de situações fáticas, principalmente nos casos em que se faz necessário temperar a aplicação do Princípio da Legalidade em prol do atendimento pragmático de alguma necessidade real. De todo modo, os princípios constitucionais da Administração (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade e Eficiência) são orientados pelo princípio implícito da finalidade pública.

Ocorre que, em muitas situações fáticas, aplica-se o Princípio da Proporcionalidade na análise de determinada estratégia de ação estatal, pois, embora o referido princípio seja mais comumente aplicado como critério de ponderação nos conflitos entre direitos fundamentais, a lógica interna também pode ser utilizada na análise de alternativas de atuação administrativa.

Segundo o professor Juarez Freitas, o princípio da proporcionalidade quer significar que o Estado não deve agir com demasia, tampouco de modo insuficiente na consecução dos seus objetivos (Freitas, 1997).

Pode-se compreender que essa moderação – prescrita pelo Princípio da Proporcionalidade e que possui estreita correlação axiológica com a diretriz da eficiência – impõe, segundo teoria constitucionalista alemã, que determinada medida ou ação estatal seja

testada segundo dois parâmetros fundamentais, que podem ser considerados como subprincípios, quais sejam: o da necessidade (*Erforderlichkeit*) e o da adequação (*Geeignetheit*) (Coelho, 2013).

O subprincípio da necessidade, moldado à Administração Pública, impõe ao administrador que adote as medidas tendentes a produzir o resultado necessário por meio do uso racional dos recursos, impondo o menor ônus possível à sociedade (Coelho, 2013). O subprincípio da adequação determina que se a finalidade de ação estatal é o atingimento de um determinado objetivo posto, em regra, na lei, não pode o administrador adotar estratégia de ação inapta ao cumprimento da meta.

Segundo Humberto Ávila, a adequação se expressa de forma simples, completa e objetiva: o meio é adequado se promove o fim desejado. Todas essas definições e entendimentos têm em comum a compreensão de que o Princípio da Eficiência na Administração Pública é uma norma jurídica direcionada ao Estado e aos agentes públicos, que exercem, direta ou indiretamente, essa função; que determina, conjugado com os demais princípios, a busca do atendimento ao interesse público, continuamente buscando a forma mais adequada para alcançar o melhor resultado com os recursos, instrumentos e mecanismos de que dispõem (Ávila, 2005).

Não pode o administrador adotar estratégia de ação inapta ao cumprimento da demanda, nem empreender experiências executórias sem as cautelas necessárias para alcançar o fim colimado, haja vista que pode fulminar o Princípio da Eficiência, desencadeando graves prejuízos à sociedade, à integridade das instituições e descrédito ao Estado (Coelho, 2013).

O princípio da eficiência se encontra corroborado pelo teletrabalho se levar em conta que a produtividade, inerente a essa modalidade de trabalho, demonstra, por consequência, um processo administrativo mais célere, o que faz com que os direitos da população consigam ser proporcionados de maneira mais eficiente no caso concreto. Além disso, promovem um enxugamento nas estruturas dos órgãos públicos, reduzindo custos, possibilitando a integração de diferentes órgãos públicos em rede e, ainda, permitem que pessoas capacitadas assumam o compromisso de trabalhar para um ente público sem acarretar com o ônus de mudança de uma cidade para outra.

A conjugação do princípio da eficiência com o da boa administração é resultado de um aplicado trabalho de vanguarda da doutrina jurídica, desenvolvida desde meados do século XX, por autores como Raffaele Resta e Guido Falzonem, que defenderam a transcendência do conceito de poder-dever de administrar, afirmando que a administração burocrática estava empenhada em lograr apenas a eficácia jurídica, para estabelecer, como um passo adiante, o dever de bem administrar, que é hoje respaldado pelos novos conceitos gerenciais, voltado à eficiência da ação administrativa pública (Moreira Neto, 2000) .

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, proclamada no Conselho Europeu de Nice de 7 a 9 de dezembro de 2000, em seu artigo 41, trata do “direito fundamental à boa administração pública”, prescrevendo que todos têm direito a um tratamento imparcial e equitativo, compreendendo o direito de defesa e acesso aos processos, antes de qualquer decisão desfavorável por parte do Estado, cujas decisões precisam ser fundamentadas; direito à reparação por danos causados pelas instituições da Comunidade Europeia; entre outros (Silva, 2019).

No contexto da gestão do Poder Judiciário, a busca incessante pela eficiência e eficácia é fundamental para garantir a celeridade e excelência na prestação jurisdicional. Para alcançar tal objetivo, é imprescindível a adoção de práticas de gestão modernas e inovadoras, a utilização de indicadores de desempenho precisos e a implementação de tecnologias avançadas que otimizem os processos judiciais, resultando em uma administração mais eficiente e eficaz dos recursos disponíveis e na plena satisfação das demandas da sociedade em geral.

A melhoria contínua dos serviços judiciais é um desafio permanente, que exige aprimoramento e inovação constantes por parte dos agentes e servidores envolvidos, bem como o investimento em capacitação e atualização. Utilizando-se desse conceito para os fins delineados para esta pesquisa, verifica-se que o teletrabalho, para o Poder Judiciário, não pode ser tomado de forma generalizada, sem levar em consideração as unidades gestoras afetadas pela mudança de paradigma (Brito; Silva, 2020). Deve-se, também, verificar o grau de oportunidade para a finalidade a ser alcançada, bem como a ocasião finalística dessa política pública, a fim de se analisar se os meios estão adequados aos fins, em consonância ao princípio da proporcionalidade.

A importância da política pública de gestão no teletrabalho do Poder Judiciário reside no fato incontestável de que essa política é fundamental e indispensável para garantir o perfeito alinhamento estratégico entre as diretrizes do teletrabalho e os objetivos institucionais do judiciário. Por meio de uma política amplamente elaborada e diligentemente implementada, é possível estabelecer regras e diretrizes claras, alinhar metas e objetivos, assegurar a máxima proteção e segurança da informação, promover a indispensável qualidade de vida dos servidores, além de garantir com eficiência e primazia a produtividade tão almejada.

CAPÍTULO 3
PODER JUDICIÁRIO E O TELETRABALHO

O desenvolvimento econômico de uma nação está intimamente ligado à presença de instituições sólidas e engloba o desenvolvimento nacional, a infraestrutura e a superação das desigualdades.

O processo de criação ou de modificação de uma instituição de determinado país incorpora sua cultura, pois as instituições são um reflexo da sociedade. Dessa forma, isso é considerado quando se tenta entender por que alguns países têm crescimento econômico e outros não – é necessário comparar as características da sociedade, ou seja, suas instituições informais. Para Kamer Daron Acemoglu e James Robinson, as instituições são o ponto fundamental para explicar essa ocorrência. Se as instituições são o reflexo da sociedade e da cultura e costumes de um país, o grupo social com maior poder político irá determinar o tipo de organização da matriz institucional. Portanto, as instituições econômicas e o crescimento econômico serão determinados pelas instituições políticas (Acemoglu; Robinson, 2005).

Dentre as instituições consideradas importantes para o desenvolvimento econômico, destaca-se o sistema de justiça, compreendido pelos sistemas legal e jurídico, responsável, respectivamente, pela criação e aplicação das leis de forma eficiente.

A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) conferiu ao Poder Judiciário autonomia institucional e instituiu, por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004, o Conselho Nacional de Justiça, cuja finalidade é realizar o controle, em âmbito administrativo, de todo o Poder Judiciário, com vistas à melhoria da prestação dos serviços jurisdicionais, através de diretrizes estabelecidas a partir de resoluções e orientações a serem implementadas por todos os tribunais brasileiros, e no que tange ao planejamento estratégico, estabelecer proposição de políticas judiciárias e modernização tecnológica do Judiciário (Brasil, 2004).

Dentre as competências do Conselho, conforme previsto em seu regimento interno, encontram-se a de definir e fixar, junto com outros órgãos da justiça, o planejamento estratégico, com o objetivo de aumentar a eficiência, a racionalização e a produtividade. O CNJ, desde a sua origem, vem conduzindo um processo gradual de incorporação de medidas no Poder Judiciário, como planejamento estratégico, estabelecimento de macrodesafios nacionais e de princípios de gestão participativa e democrática, definição de metas nacionais e medição por indicadores, desenvolvimento de políticas públicas judiciárias nacionais, ampliação do uso obrigatório de pesquisas públicas junto aos usuários, modernização tecnológica com automação

de processos, implementação de mecanismos de cooperação interna e institucional e ampliação do acesso à justiça, entre outros.

Entretanto, os efeitos dessas inovações gerenciais que estão sendo implementadas pelo CNJ na cultura administrativa do Poder Judiciário ainda levarão certo tempo para que a população tenha acesso pleno, pois primeiro terão que ser internalizadas e sedimentadas pelas próprias organizações.

O Poder Judiciário tem implementado mudanças, em grande medida direcionadas ao objetivo de tornar mais eficiente, mais efetiva, mais acessível e mais isonômica a prestação da tutela jurisdicional. Pode-se citar como exemplo a especialização de varas, aumento dos quadros de servidores e magistrados, procedimentos mais céleres, desenvolvimento e uso de novas tecnologias, implementação de ferramentas estatísticas para monitoramento da produtividade, programas de formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, investimentos em gestão de pessoas e de processos, e, notadamente, em programa de transformação digital e atuação inovadora (Programa Justiça 4.0[8], Juízo 100% digital[9]).

De fato, o planejamento estratégico introduziu uma cultura de observância de prazo e metas, fortalecendo a aplicação do modelo de gestão gerencial do Judiciário. A política de relatórios estatísticos, o incentivo à competitividade desencadeou uma gestão individualizada, uma diferenciação por desempenho, a ânsia em dar andamento aos processos que não param de chegar.

Em 2003, houve a instituição do primeiro sistema de tramitação processual. Em 2006, foi editada a primeira lei sobre informatização do processo judicial, a Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006), que passou a permitir o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais. Posteriormente, em 2009, foi criado o Processo Judicial Eletrônico (PJE), por meio do Termo de Acordo de Cooperação Técnica n. 073/2009 firmado entre o CNJ, o Conselho da Justiça Federal e os TRFs.

Nos anos seguintes, houve um aumento significativo do índice de digitalização dos acervos processuais. Observa-se que esses marcos históricos demonstram o constante esforço

---

[8] Programa Justiça 4.0: inovação e efetividade na realização da Justiça para todos tem como finalidade promover o acesso à justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial. É um catalizador da transformação digital que visa a transformar a justiça em um serviço (seguindo o conceito de *justice as a service*), aproximando ainda mais esse Poder das necessidades dos(as) cidadãos(as) e ampliando o acesso à justiça (CNJ, 2021).

[9] O Juízo 100% Digital é a possibilidade de o cidadão(ã) valer-se da tecnologia para ter acesso à justiça sem precisar comparecer fisicamente nos fóruns, uma vez que todos os atos processuais serão praticados exclusivamente de modo remoto. Essa iniciativa foi regulamentada pela Resolução n. 345/2020.

do Poder Judiciário em se modernizar e empregar eficiência na tramitação dos processos, em observância à Emenda à Constituição n. 45, de 30 de dezembro de 2004, que acrescentou o inciso LXXXVIII ao art. 5º da Constituição Federal, assegurando a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade da tramitação.

A modernização, com incremento de produtividade, implementação de soluções inovadoras, na perspectiva de gestão para resultados, as transformações das relações de trabalho, com o avanço da técnica influenciada pela tecnologia nos meios de informação e comunicação, são fatores que merecem análise no contexto das relações no teletrabalho.

O teletrabalho, no Poder Judiciário, foi regulamentado a partir da Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 227, de 15 de junho de 2016. Essa medida aponta melhorar a eficiência na Administração Pública e aprimorar a gestão de pessoas.

Cada Tribunal pode adequar a Resolução às suas normas específicas. Por exemplo, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4 regulamentou o teletrabalho de forma pioneira em 2013. Em 2016, com a aprovação da Resolução do CNJ, a norma do TRF4 foi revisada, estabelecendo que a produtividade do servidor no trabalho à distância deve ser até 10% superior à do trabalhador presencial. Importante mencionar que o princípio da eficiência ganha relevância especial quando aplicado ao teletrabalho. Aqui estão algumas considerações sobre como o teletrabalho se relaciona com o Princípio da Eficiência (Brito; Silva, 2020):

> Produtividade e Qualidade: O teletrabalho pode contribuir para a eficiência, desde que os servidores mantenham altos níveis de produtividade e qualidade em suas atividades remotas. A flexibilidade de horários e a redução do tempo de deslocamento podem resultar em maior concentração e foco no trabalho.
> Economia de Recursos: Ao permitir que os servidores trabalhem de casa ou de locais alternativos, o teletrabalho reduz os custos com infraestrutura física, como energia elétrica, água e manutenção de prédios. Isso contribui para a eficiência na gestão dos recursos públicos.
> Autonomia e Autogerenciamento: O teletrabalho exige que os servidores sejam autônomos e capazes de gerenciar seu próprio tempo e tarefas. Quando bem executado, isso pode levar a uma maior eficiência na execução das atividades.
> Monitoramento e Avaliação: Para garantir a eficiência, é importante que os gestores estabeleçam metas claras e mecanismos de monitoramento da produtividade dos servidores em teletrabalho. Avaliações regulares podem identificar oportunidades de melhoria.
> Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal: O teletrabalho também pode contribuir para o bem-estar dos servidores, permitindo que eles conciliem melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais. Esse equilíbrio pode impactar positivamente a eficiência.

Desta forma, o teletrabalho, quando implementado de forma estratégica e alinhado aos objetivos institucionais, pode ser uma ferramenta poderosa para promover a eficiência no

serviço público. Entretanto, algumas instituições elencam o alto custo na construção de uma estrutura de tecnologia de informação segura e confiável, dificuldade da gestão remota dos funcionários como algumas das desvantagens desse modelo de trabalho. Os indivíduos, por sua vez, destacam o isolamento, a solidão e a perda de status ou subvalorização pela gerência como principais problemas a serem enfrentados (Brunet, 2019). Em suma, o alinhamento estratégico entre a política pública de gestão e o teletrabalho é um componente chave para o sucesso do Poder Judiciário em adotar, fomentar e implementar efetiva, eficaz e sustentavelmente essa modalidade de trabalho.

Assegurar diretrizes claras, regulamentação adequada, apoio completo, personalizado e eficiente, comunicação eficaz e inclusiva, monitoramento contínuo, feedback constante, reconhecimento e valorização dos colaboradores são fatores essenciais e indispensáveis para garantir que os colaboradores possam trabalhar de forma produtiva, segura, equilibrada, feliz e satisfeita no ambiente remoto. Simultaneamente, a organização atinge e supera seus objetivos estratégicos, fortalece sua reputação institucional, aprimora sua imagem perante a sociedade e cumpre sua missão institucional de maneira ética, justa, moderna, ágil, acessível, focada nas pessoas e eficiente.

3.1 TRABALHO E SOCIEDADE

Inicialmente, mostra-se essencial um breve panorama histórico e semântico da categoria geral "trabalho", para se chegar ao eixo temático principal, qual seja, o teletrabalho. Sob o ponto de vista histórico e etimológico, a palavra *trabalho* decorre do latim *tripalium*, "espécie de instrumento de tortura que pesava sobre os animais", o que relacionava o trabalho a "dor, sofrimento, castigo e torturas", justificando o fato de os nobres e os senhores feudais não trabalharem (Marques; Gillet, 2017, p. 149). Sob essa ótica, a etimologia da palavra trabalho, na visão de Hannah Arendt, é bem pontuada por Vidaletti e Bald (2017, p. 149-150):

> [...] todas as palavras europeias que designam 'trabalho' – 'o latim e o inglês *labor*, o grego *ponos*, o francês *travail*, o alemão *Arbeit* – significam dor e esforço, sendo usadas também para designar as dores do parto'. *Labor* tem a mesma raiz etimológica que *labare* (cambalear sob uma carga); *ponos* e *Arbeit* têm as mesmas raízes etimológicas que 'pobreza' (*penia* em grego e *Armut* em alemão). Mesmo Hesíodo, tido como um dos poucos defensores do trabalho na Antiguidade, via *ponon alginoenta* ('o trabalho penoso) como o primeiro dos males que atormentava os homens (Teogonia, p.226 *apud* Vidaletti; Bald, 2017, p. 149-150).

Na Antiguidade, o trabalho obedeceu a duas vertentes básicas: as elites dominantes ocupavam-se exclusivamente do trabalho intelectual, artístico, especulativo ou político. De outro lado, as funções consideradas subalternas, por sua natureza rústica e penosa ("trabalho braçal"), eram desempenhadas pela mão de obra escrava, obtida nas guerras de conquista (Ornellas; Monteiro, 2008).

Platão e Aristóteles entendiam que o trabalho tinha sentido pejorativo e compreendia apenas a força física. O trabalho não tinha o significado de realização pessoal (Martins, 2012), tampouco a dignidade do homem. Na Idade Média, com as mudanças políticas e econômicas, o feudalismo gerava um trabalho compulsório, também desvalorizado. Os servos trabalhavam na produção agrícola em troca do direito de permanecerem nas terras do seu senhor. Nessa época, o trabalho era considerado um castigo. Os nobres não trabalhavam (Martins, 2012).

Na Idade Moderna, com a valorização da prosperidade econômica, o trabalho passou a ser considerado um meio para obter sucesso. A Reforma Protestante criou a percepção de que o trabalho é vontade divina e instrumento de salvação.

Com as inovações tecnológicas, especialmente com o surgimento da máquina a vapor como fonte de energia e da sua aplicação nas fábricas e meios de transporte, a expansão da indústria e do comércio resultou na substituição do trabalho escravo, servil e corporativo pelo trabalho assalariado em larga escala, do mesmo modo que a manufatura cedeu lugar à fábrica e, mais tarde, à linha de produção. Tal fato histórico é conhecido como Revolução Industrial (Martins, 2012).

As mudanças no modo de produção capitalista despertaram a atenção dos pesquisadores para as condições em que o trabalho era realizado. Os primeiros debates questionavam como deveria ser organizada a produção em termos de tempo e custo e quanto deveria ser produzido por cada trabalhador, porém, sem levar em consideração as questões sobre as relações de trabalho (Maciel *et al*., 2017).

A Terceira Revolução Industrial[10] trouxe elementos impulsionadores da revolução tecnológica, especialmente a Internet, vista como “o grande ícone da globalização”, cuja consequência mais expressiva incide no aspecto social, haja vista que propiciou o surgimento da Sociedade da Informação. A internet surgiu da convergência das tecnologias de informática e telecomunicações e transformou-se em um poderoso veículo de rápida circulação mundial e compartilhamento global de informações (Melo; Gutierrez, 1999).

---

[10] Terceira Revolução Industrial, iniciada na década de 1960, também chamada de Revolução do Computador, foi marcada pela computação em mainframe (década de 1960), pela computação pessoal (década de 1970 e 1980) e pela internet (década de 1990).

A sociedade da informação, segundo seus teóricos, gera mudanças nos mais diversos níveis da sociedade e no mais fundamental deles. Surge um novo modo de produção, mudando a própria fonte da criação de riqueza e os fatores determinantes da produção (Kumar, 1997). As variáveis básicas da sociedade industrial (trabalho e capital) são substituídas pela informação e pelo conhecimento (teoria do valor do conhecimento). Trata-se, pois, de uma transformação revolucionária da sociedade moderna, na qual a nova sociedade é definida e rotulada por seus novos métodos de acessar, processar e distribuir informação (Kumar, 1997).

Nas palavras de Santos, Freitas e Moraes (2017), essas mudanças científico-tecnológicas estão por toda parte e condicionam a construção de um novo mundo, uma nova realidade, uma nova sociedade:

> [...] estamos vivendo a era da comunicação e da civilização global numa proporção e intensidade nunca antes constatada. Os homens incorporaram a computação, a informática, a realidade virtual, a robotização e a inteligência artificial, como mediações constitutivas das relações humanas (Santos; Freitas; Moraes, 2017).

As transformações sociais acarretam efeitos nas relações de trabalho, não só no que tange ao aparato tecnológico, mas também quanto ao material humano. Essa nova "Era" objetiva o aumento de produtividade, a eficiência na prestação de serviços, maior qualidade no resultado final do trabalho, além das questões de sustentabilidade, voltadas à redução de custos de produção e à maior consciência acerca de gestão estratégica para melhor utilização dos recursos humanos, naturais e financeiros (Valle, 2017). A revolução tecnológica e a nova era digital permitiram que as relações de trabalho fossem redimensionadas pelo uso da tecnologia da informação e da comunicação, surgindo, assim, novas formas de labor, dentre as quais, o labor à distância, a exemplo do teletrabalho.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) produziu um relatório, datado de 23/02/2021, intitulado "Emprego Mundial e Perspectiva Social – o papel das plataformas digitais de trabalho na transformação do mundo do trabalho", baseado em pesquisas e entrevistas com cerca de 12.000 trabalhadores e representantes de 85 empresas em todo o mundo, em vários setores (OIT, 2021).

Conforme conclusão desse relatório, "as plataformas de trabalho digital, em particular, como mediadoras do trabalho cresceram em ritmo acelerado, mudando a forma como o trabalho é organizado" e que "as empresas precisam se adaptar tanto às mudanças introduzidas pelas

tecnologias digitais quanto às novas formas de concorrência decorrentes dessas plataformas" (OIT, 2021, p. 69).[11]

3.2 O TELETRABALHO

Pertinente analisar a base normativa antecedente e geral do teletrabalho, no âmbito privado e público, para, enfim, adentrar no âmbito normativo desse instituto no Poder Judiciário e, por consequência derradeira, na sua regulamentação no Judiciário Eleitoral do Maranhão e do Paraná. A evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) teve repercussão ímpar no meio laboral. Com o advento dessas inovações tecnológicas, surgiu o teletrabalho ou trabalho remoto. Essa modalidade também pode ser conhecida como *home office* ou *work from home*; para ingleses e americanos, *telecommuting* e *teleworking*; para europeus, *telework*; e, para os franceses, *telependulaire* (Siqueira *et al.*, 2009).

Teletrabalho significa inovação, modernidade e transformação no mundo do trabalho. Aliás, conforme Almeida (2005), assim como o taylorismo[12] surgiu como uma forma de resposta organizativa ao processo técnico introduzido pelo fordismo, o teletrabalho é o contrapeso instigado pela informática e pelas telecomunicações.

Apesar de não haver certeza sobre o momento exato do surgimento do teletrabalho, Fincato (2016) defende que sua origem possui uma ligação estreita com o surgimento do telégrafo ótico, criado por Claude Chappe, em 1793. Segundo a autora (Fincato, 2016), o engenheiro, inventor e abade Claude Chappe, instalou o telegrafo ótico. Do topo de duas torres altas entre as cidades de Brulon (sua cidade natal) e Parcé, separadas por 14 km, conseguiu realizar a transmissão de informações. A experiência com o "Telégrafo Sinaleiro de Claude Chappe" foi aprovada pela Assembleia Legislativa de Paris e foi construída a primeira linha telegráfica entre Paris e Lille, inicialmente para fins militares. Em julho daquele mesmo ano, o sistema possibilitou identificar ameaças de invasão das fronteiras francesas.

---

11 "Digital labour platforms in particular, as mediators of work, have grown at a rapid pace, changing the way in which work is organized. They are impacting several economic sectors, so that businesses need to adapt both tothe changes being introduced by digital technologies and to new forms of competition arising from these platforms" (OIT, 2021, p. 69).

12 Frederick Winslow Taylor propôs a ideia de uma gerência que criasse, através de métodos de experimentação do trabalho, regras e maneiras padrões de executar o trabalho. Essas regras padrões seriam obtidas pela melhor equação possível entre tempo e movimento. Para Taylor a garantia da eficiência era papel fundamental da gerência. Assim, criava-se métodos padronizados de execução que deveriam otimizar a relação entre tempo e movimento. O Taylorismo busca aumentar a eficiência operacional do trabalho. Para isso, é elaborado um sistema de racionalização do trabalho, no qual cada trabalhador se especializa em uma etapa específica do processo produtivo (Ribeiro, 2015).

Basicamente, o sistema consistia em duas hastes com roldanas, engrenagens e pêndulos que geravam símbolos para transmissão de códigos entre edificações altas, visíveis por telescópios que apontavam para a torre anterior e posterior, com postos entre 6 e 16 km de distância, conforme a geografia do terreno. Cada posto fazia a retransmissão das informações para o próximo posto, até chegar ao destino.

> [...] Chappe realizou sua primeira experiência pública de comunicação a distância em 1793. [...] Em 4 de agosto de 1793, por convenção da Assembleia Legislativa, é determinada a construção da primeira linha telegráfica entre Paris e Lille (ilha do Mar Mediterrâneo). Estava criado o 'Telégrafo Sinaleiro de Claude Chappe'.
> [...]
> Como o telégrafo foi desenvolvido por razões bélicas, no início, sua administração era feita pelo Ministério da Guerra. Em 1798, no entanto, passou a ser tutelado pelo Ministério do Interior. Trabalhadores submetidos a uma hierarquia rígida e bem definida faziam funcionar o telégrafo. Tratava-se de um regime praticamente militar. A administração central era composta por três administradores, um chefe e dois adjuntos, em quatro escritórios físicos e distantes das torres de telégrafo.
> [...]
> Nos telégrafos de Chappe, a organização empresarial para exploração econômica do teletrabalho era visível. A mensagem enviada era anotada e redigida de forma discursiva, em papéis da empresa, entregando-se ao destinatário por mensageiro (este presencial). Em 1824, os irmãos Chappe iniciam tentativas de colocação do sistema aos cidadãos civis, vendendo o serviço de envio e entrega de mensagens por algum tempo. O sistema sofreu forte abalo com a chegada dos telégrafos elétricos, deixando de funcionar, totalmente, no ano de 1853 (Fincato, 2016).

Ainda segundo Fincato (2016), o trabalho no telégrafo possuía estrutura hierárquica rígida, bem definida e descentralizada e era utilizado não só para transmitir mensagens finalísticas, mas também para passar ordens de serviços e instruções sobre os serviços a serem prestados. Pode-se observar, dessa maneira, algumas características do teletrabalho: o elemento tecnológico, que na época era o próprio telégrafo; o elemento geográfico, que ficava caracterizado pelo distanciamento entre o prestador de serviços e os gestores; e o elemento organizacional, que consistia na estrutura hierárquica estabelecida para funcionar com características não presenciais (Stürmer; Fincato, 2020).

José Arnaldo de Oliveira destaca o pioneirismo da experiência estadunidense de J. Edgard Thompson (1857 *apud* Oliveira, 2020). Thompson era proprietário da estrada de ferro Penn Railroad, e considera-se como a primeira a apresentar processo de trabalho estruturado para o teletrabalho, utilizando o telégrafo elétrico para gerenciar o pessoal distante do seu escritório central. A operação seguia o fio do telégrafo e se tornava um complexo de operações descentralizadas (Oliveira, 2020).

Destarte, atribui-se a Jack Nilles a posição de vanguarda da propagação da ideia e do conceito do teletrabalho *(telecommuting*) nos termos de hoje. Inicialmente em 1971, como

Secretário do Comitê de investigação da Aerospace Corporation, propôs o trabalho remoto dos empregados, visando evitar perda de tempo nos engarrafamentos no trajeto de casa ao trabalho (Oliveira, 2020). Em visitas aos planejadores de transportes urbanos, Nilles questionava o problema da quantidade de deslocamentos diários entre o trabalho e as residências. Em 1973, propôs um estudo para uma "política federal de substituição do transporte pelas telecomunicações" (Nilles, 1997, p.10). A proposta de estudo foi aprovada e recebeu financiamento da National Science Foundation (Fundação Nacional para a Ciência). Desse modo, Nilles formou uma equipe interdisciplinar na Universidade do Sul da Califórnia para estudar formas de substituir o transporte pelas telecomunicações.

A título de curiosidade, a proposta de Nilles vinha numa época em que os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), que possuíam parcela significativa da produção mundial, optaram por aumentar significativamente o preço do barril de petróleo através de sucessivos cortes na produção (Linero; Rocha, 2020), e, consequentemente, o custo com deslocamento do trabalho para casa cresceu exponencialmente.

Naquela época, Nilles já abordava, em suas pesquisas, os impactos gerenciais do teletrabalho no tocante à produtividade, aos custos e aos benefícios envolvidos. Segundo o autor, com base nos estudos sobre a produtividade no teletrabalho, naquele momento, as primeiras impressões foram no sentido de que as funções administrativas podiam ser executadas com eficácia mesmo que a distância. O conceito de teletrabalho se popularizou com Nilles, conforme explica Valle (2017, p. 273):

> É consenso que o primeiro conceito de teletrabalho se popularizou com Jack Nilles, que é considerado por muitos o descobridor do teletrabalho. Segundo o autor, o teletrabalho pode ser conceituado da seguinte forma: '[...] é a substituição do trajeto de ida e volta do local de trabalho pelas telecomunicações e/ou informática [...]'. Assim, a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador ao invés de enviar o trabalhador ao trabalho é definida como teletrabalho, de modo que a atividade profissional seja realizada sem a presença física do trabalhador na sede da empresa empregadora, mas mantendo conexão das partes por um meio de comunicação qualquer.

Assim, para a caracterização do teletrabalho, conjugam-se três elementos: a) geográfico (local de trabalho separado fisicamente do local da empresa); b) tecnológico (utilização de tecnologias de informação e comunicação para mediação do trabalho); c) organizativo (absorção dos teletrabalhadores a estrutura e fluxos do ciclo produtivo da empresa) (Fincato, 2016).

Existem ainda várias classificações do teletrabalho. Destaca-se a que leva em conta o local de prestação do trabalho abordada por Fincato (2016, p. 377-378):

> Teletrabalho em *telecottages*: é aquele realizado em zonas rurais ou regiões de menor nível de escolaridade e preparo para o trabalho. [...] Com sucesso, experiências importantes nesta modalidade de teletrabalho são realizadas em países como Inglaterra, Irlanda, Suécia (norte), Noruega, Finlândia, Dinamarca, França e Alemanha.
> Telecentro: é uma forma de organização das atividades em um espaço devidamente preparado para o desempenho do teletrabalho. [...] Em verdade, os telecentros podem ser locais pertencentes à empresa ou não, uma vez que são divididos em Centro Satélite e Centro Local de Teleserviço. [...]
> Teletrabalho nômade: também denominado móvel ou itinerante... [...] Pode-seafirmar que esta é a máxima expressão do teletrabalho, já que o sujeito trabalha de onde quer ou precisa. [...]
> Teletrabalho em domicílio: o trabalhador realiza suas atividades em seu próprio domicílio ou em ambiente familiar, com o auxílio de mecanismos telemáticos. Aqui o teletrabalhador instala, em um local específico de sua residência, com estrutura própria ou cedida pela empresa, uma pequena estação de trabalho... [...] O teletrabalhador em domicílio pode estar em sua casa durante todo o período (regime puro) ou fracioná-lo (regime híbrido), realizando, por exemplo, meio turno na empresa e meio turno em sua residência, ou ainda, alguns dias da semana na empresa e outros em casa. [...].

Entretanto, existem autores que empregam o termo teletrabalho como gênero e suas espécies o trabalho à distância, home office e trabalho remoto (Santos *et al*. 2014; Araújo, 2020; Nunes, 2018). Antes de adentrar no âmbito normativo desse instituto no Poder Judiciário, cabe incialmente delimitar as balizas normativas existentes no âmbito internacional e nacional.

3.2.1 Âmbito internacional

No âmbito internacional, existem dois instrumentos normativos da Organização Internacional do Trabalho - OIT que podem servir de embasamento, ainda que indireto, para o teletrabalho: a Convenção 177 (C177) e a Recomendação 184 (R184). Ambas foram adotadas na 83ª sessão da Comissão Internacional do Trabalho (CIT), realizada em 20 de junho de 1996. A C177 (não ratificada pelo Brasil) utiliza o termo *home work*[7] (ou *trabajo a domicilio*), definindo-o:

> como sendo o executado por um trabalhador remunerado fora da sede do empregador – na sua própria residência ou noutro local –, sendo irrelevante para sua configuração quem fornece o equipamento, materiais ou outros insumos. Por outro lado, a normatização excetua do enquadramento citado os obreiros com um grau de autonomia e independência econômica a ponto de ser considerado trabalhador independente, de acordo com as leis nacionais (Barbosa Junior, 2019, p. 109).

Já a R184, utilizando a mesma definição de *home work* trazida pela C177, detalha os direitos dos *homeworkers*, a exemplo do art. 16, alínea A, o direito de os trabalhadores em domicílio receberem compensação por despesas relacionadas ao seu trabalho, como consumo

de energia e água, comunicação e manutenção de máquinas e equipamentos (OIT, 1996b, tradução nossa).

Como se observa, esses instrumentos normativos balizam o trabalho em domicílio. Todavia, como já mencionado, servem de suporte jurídico indireto para o teletrabalho, uma vez que tratam apenas de uma parte do conceito (trabalho a distância), sem a característica típica do teletrabalho, referente ao manuseio dos meios telemáticos na execução desse labor. Nesse sentido, a escorreita conclusão de Oliveira (2020, p. 60):

> Por se tratar de normas que orientam atividades desenvolvidas fora do ambiente das empresas, a Convenção n.º 177 e a Recomendação n.º 184 são textos de grande importância para o teletrabalho, principalmente em relação ao estabelecimento do conceito, que precisa apenas do acréscimo relacionado à utilização dos meios telemáticos na execução das atividades laborativas.

É necessário ressaltar o pioneirismo da Itália, em 1998, no estabelecimento de um regime jurídico do teletrabalho, mediante a Lei Bassanini (art. 4º da Lei de 16 de junho, nº 191), cuja vanguarda também incide por abranger o setor público. A esse respeito, Susana Gil (2015) destaca que o objetivo desse dispositivo reside na flexibilização dos recursos humanos disponíveis, mediante o trabalho a distância na Administração Pública, com a utilização de computadores e telefones, em um local distinto da sede de trabalho, não se descuidando os mecanismos para acompanhar o desempenho do trabalhador.

Fruto da chamada política do "diálogo social" (*social dialogue*), a questão do teletrabalho do Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho[13], assinado em 16 de julho de 2002, decorreu de consulta sobre modernização e melhoria das relações de trabalho feita pela Comissão Europeia de Modernização das Relações de Emprego. Essa iniciativa originou o convite aos "parceiros sociais" (*social partners*) para aderirem a essa nova forma de trabalho, que, por ocasião da assinatura do referido Acordo-Quadro, já atingia cerca de 4,5 milhões de teletrabalhadores na União Europeia (Bastos, 2014).

Tratou-se de um acordo histórico. Dentre os 12 pontos categorizados no Acordo-Quadro (considerações gerais, definição e objetivo, caráter voluntário, condições de trabalho, dados pessoais, privacidade, equipamentos, saúde e segurança, organização do trabalho,

---

[13] Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho, assinado em 16 de julho de 2002, pelas seguintes entidades: Confederação Europeia dos Sindicatos (CES)/*European Trade Union Confederation* – representante dos interesses dos trabalhadores; União das Confederações da Indústria e do Patronado da Europa (BUSINESSEUROPE, antiga UNICE); Centro Europeu das Empresas com Participação Pública e/ou interesse Econômico Geral (CEEP); e União Europeia do Artesanato e das Pequenas e Médias Empresas (UEAPME) – representantes dos parceiros sociais empregadores (Gil, 2015).

formação, direitos coletivos e implementação do acordo), vale destacar a definição do teletrabalho, conforme segue:

> Forma de organização ou realização de trabalhos, utilizando a tecnologia da informação no contexto de um contrato de trabalho, no qual este, que também poderia ser prestado nas instalações do empregador, é realizado regularmente fora do estabelecimento, sendo o teletrabalhador qualquer pessoa que exerça o teletrabalho nessas condições (Bastos, 2014, p. 77).

Destarte, o panorama trazido pelo Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho constitui importante baliza normativa não só para os países europeus, mas também para todas as demais nações globais (Barbosa Junior, 2019).

3.2.2 Âmbito nacional

O teletrabalho, como modalidade decorrente do avanço das tecnologias de informação e comunicação, sobretudo da internet, surge no Brasil no âmbito privado e, por essa razão, teve o pioneirismo normativo também nesta seara. Do mesmo modo como no cenário internacional, a realidade brasileira dispensou tratamento normativo inicial para o trabalho em domicílio.

O Decreto-Lei nº 399, de 30 de abril de 1938, que regulamentou a Lei nº 185, de 14 de janeiro de 1936, que instituiu as Comissões de Salário-Mínimo, destinou um capítulo específico ao trabalho em domicílio, do qual merece destaque:

> Art. 8º Entende-se por trabalho em domicílio, para os efeitos do presente regulamento, o executado na habitação do empregado ou em oficina de família, por conta de empregador que o remunere.
> § 1º O trabalho em domicílio abrangerá não só o manual como o executado com qualquer aparelhagem, sendo vedada a participação das mulheres e dos menores dos serviços perigosos ou insalubres.
> § 2º Será também considerado trabalho em domicílio o realizado na habitação do empregado, desde que se comunique a mesma, direta ou indiretamente, com estabelecimentos de atividade comercial ou industrial.
> § 3º Entende-se por oficina de família a que for constituída por parentes - cônjuges, ascendentes, descendentes e colaterais - até ao segundo grau do chefe da mesma família, bem como os demais parentes, desde que com eles resida (Brasil, 1938).

Já na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Decreto-Lei nº 5.542, de 1º de maio de 1943, o trabalho em domicílio foi tratado no art. 6º, cuja redação original foi a seguinte: "Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado

no domicílio do empregado, desde que caracterizados os pressupostos da relação de emprego" (Brasil, 1943).

O Brasil é marcado pelo descompasso entre a realidade fática do teletrabalho e a realidade legislativa, ou seja, o teletrabalho já acontecia, mas a legislação "específica" tramitava a passos lentos no legislativo federal. Somente em 2017 o país efetivou uma regulamentação privada específica sobre o teletrabalho, mediante a propagada "Reforma Trabalhista", consubstanciada na Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que entrou em vigor ocorreu apenas em 11 de novembro de 2017. Essa legislação inseriu na CLT o Capítulo II-A, intitulado "Do Teletrabalho", conforme descrito a seguir:

> Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.
> Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.
> Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.'
> Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.
> § 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.
> § 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.
> Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.
> Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.
> Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar, a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.
> Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade, comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador (Brasil, 1943).

Nesse sentido, a redação do art. 75-B alberga a definição de teletrabalho com base em três características essenciais: 1) prestação de serviços que ocorra de forma preponderante (portanto, não exclusiva) fora das dependências do empregador; 2) utilização de tecnologias de informação e comunicação; e 3) natureza das atividades que não se enquadrem em trabalho externo (Brasil, 2017).

O Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das

fundações públicas (Brasil, 1995), é considerado o marco legal para a implementação do teletrabalho no setor público, com base no seguinte dispositivo:

> Art. 6º. O controle de assiduidade e pontualidade poderá ser exercido mediante: [...] § 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (Brasil, 1995).

Com o intuito de evitar maiores digressões sobre uma definição completa e adequada de teletrabalho e considerando o objeto da presente pesquisa – o teletrabalho no Judiciário –, elege-se como parâmetro conceitual o estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça.

A definição trazida pelo CNJ, mediante a Resolução 227, de 15 de junho de 2016, art. 2º, inciso I, assim dispõe: Art. 2º Para os fins de que trata esta Resolução, define-se: I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizada, de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos [...] (CNJ, 2016).

Entende-se que a expressão "de forma remota" utilizada nesse conceito é oportuna, pois traduz a modalidade a distância de execução do teletrabalho, mediante terminologia própria. É válido frisar, ainda, a diretriz inserta no inciso I do art. 5º dessa Resolução, a qual aborda a possiblidade de o teletrabalho ser integral ou parcial, e realizado fora da sede da jurisdição do tribunal, desde que observados alguns requisitos:

> Art. 5º Compete ao gestor da unidade indicar, entre os servidores interessados, aqueles que atuarão em regime de teletrabalho, observadas as seguintes diretrizes: I – O teletrabalho, integral ou parcial, será permitido a todos servidores, inclusive fora da sede de jurisdição do tribunal, no interesse da Administração, desde que não incidam em alguma das seguintes vedações: (Alterado pela Resolução nº 298, de 22.10.2019) [...] (CNJ, 2016).

Na iniciativa privada, muitas empresas principalmente na área de tecnologia, já adotavam o regime de teletrabalho para seus trabalhadores, ressaltando ganho de produtividade, redução de custos e deslocamentos e maior motivação e engajamento.

A experiência pioneira do teletrabalho na Administração Pública brasileira ocorreu no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública com regime jurídico de direito privado, cuja área de atuação – serviços em tecnologia da informação e comunicações para o setor público – possui um nicho bastante propício para a implantação do teletrabalho. A referida experiência teve início em 1985, com a implantação do "Projeto-

Lar", até culminar com o projeto-piloto de 2005, conforme bem descrevem Villarinho e Paschoal (2016, p. 5):

> Naquela época ainda não havia toda a tecnologia necessária disponível para o teletrabalho, uma vez que, sem a comunicação on-line da máquina do trabalhador com a empresa, todas as informações deveriam ser gravadas em disquete e levadas à empresa. Assim, o projeto acabou sendo abandonado para voltar a ser repensado em 1997, com o estudo da viabilidade das tecnologias. Na ocasião, ainda havia uma grande dificuldade no provimento do serviço de internet nas casas dos empregados. O projeto-piloto do teletrabalho foi iniciado, então, em 2005. Com as novas tecnologias, a facilidade cada vez maior da integração da casa e escritório, bem como o retorno positivo das chefias e empregados envolvidos com o projeto, o teletrabalho manteve-se como modalidade de trabalho e estimulou a continuidade do programa, cujo normativo foi revisto em 2012 para abarcar as alterações legais impostas pela Lei nº 12.551/2011.

Além do SERPRO, o Tribunal de Contas da União realizou a experiência piloto, através da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009; a Receita Federal deu início à experiência piloto, mediante Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012; a Controladoria Geral da União (CGU) iniciou a implementação do piloto de um programa de gestão que incluiu o teletrabalho mediante a Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 201, e Advocacia Geral da União (AGU) – projeto piloto instituído em 25 de fevereiro de 2016, mediante Portaria nº 03 (Tercius, 2018; Bremenkamp, 2021). Em 2012, a Companhia do Metropolitano de São Paulo (Metrô), empresa pública estadual, desenvolveu seu programa piloto de teletrabalho (Sobratt, 2013).

> Com o passar dos anos, inúmeros órgãos públicos desenvolveram seus projetos pilotos e passaram a implantar seus programas de teletrabalho ou seus programas de gestão, principalmente no âmbito do poder executivo federal.

Com a pandemia da Covid-19 e as diretrizes impostas de distanciamento social, o número de trabalhadores em regime de teletrabalho cresceu exponencialmente. De acordo com o IBGE, em maio de 2020, o número de trabalhadores em regime de teletrabalho era de 8,5 milhões, atingindo o seu pico na primeira semana, quando alcançou 8,9 milhões de pessoas trabalhando remotamente de suas residências (IBGE, 2020). A realidade do isolamento social fez com que os órgãos quebrassem paradigmas e resistências quanto ao trabalho remoto, de modo que cresceu o interesse em tornar permanente a experiência adotada subitamente.

Alves (2020, p. 56) sintetizou o modelo de implementação do teletrabalho desenvolvido por Nilles (1997):

Quadro 2 – Modelo de implementação de teletrabalho proposto por Nilles (1997)

Fases	Características
1ª - Projeto	Formação de um grupo de trabalho; detalhamento das ações de implementação; possíveis ganhos.
2ª - Convencimento da alta administração	Apresentação do projeto e das razões convincentes, quantitativas que justifiquem a utilização do teletrabalho.
3ª - Convencimento do restante da hierarquia: exposições orientadoras	Regra rigorosa de voluntariedade - convença-os ou esqueça-os.
4ª - Seleção cuidadosa dos teletrabalhadores	Determinação das funções que podem ser realizadas à distância; avaliação dos aspectos comportamentais dos potenciais teletrabalhadores.
5ª - Estruturação dos ambientes e tecnologia de trabalho apropriados, além de suporte adequado de comunicação	Todos os *softwares* disponibilizados para o escritório tradicional devem estar disponíveis para os teletrabalhadores.
6ª - Estabelecimento de em conjunto procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho	Fornecimento aos teletrabalhadores de padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que saibam o que precisa ser feito, quando e com que qualidade.
7ª - Treinamento	Treinamentos especiais para teletrabalhadores e gerentes, onde deverão ser enfatizados aspectos práticos do teletrabalho, bem como comportamento esperado.
8ª - Início da aplicação do projeto	Início da aplicação prática do projeto.
9ª - Verificação regular do andamento do trabalho	Combinação de comunicações pessoais e eletrônicas de forma que a mensagens rotineiras sejam enviadas eletronicamente, enquanto as mais complexas ou de carga emocional sejam enviadas por contato pessoal.
10ª - Avaliação e alteração das regras e procedimentos, conforme apropriado, em resposta ao *feedback* obtido	Reuniões para que os profissionais possam compartilhar experiências e ideias para melhorar o teletrabalho.

Fonte: Bremenkamp, 2021.

No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) foi pioneiro a regulamentar, na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, a realização do teletrabalho através da Resolução nº 109/2012. Em síntese, esse normativo (revogado) tratava da implementação a título de experiência, e, dentre os pontos principais, destaca-se: o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhos realizados; promover meios para atrair e motivar os servidores com os objetivos da instituição; economizar tempo e custo de deslocamento até o local de trabalho; e contribuir para a melhoria de programas socioambientais dos Tribunais Regionais do Trabalho, visando a sustentabilidade solidária do planeta (Andrade, 2020).

Após o período de experiência, o CSJT editou a Resolução nº 151/2015, que regulamentou de forma permanente o teletrabalho na Justiça trabalhista, prevendo a instituição da Comissão de Gestão do Teletrabalho de cada TRT, a qual teria a atribuição para determinar a

quantidade de servidores e as atividades que poderiam ser executadas em regime de teletrabalho, e em seguida seria aprovada por ato de sua respectiva Presidência (art.5º, II).

Posteriormente, em decorrência da experiência bem-sucedida ocorrida na Justiça do Trabalho, o CNJ editou a Resolução nº 227/2016, regulamentando o regime de teletrabalho para todo o Poder Judiciário. Cabe destacar que a resolução trouxe algumas inovações como a prioridade de concessão do regime remoto para servidores que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência (art. 5º, II); a gestantes e lactantes (art.5º, II, c); estipulação de plano de metas de desempenho alinhadas ao plano estratégico da instituição (art.6º) (CNJ, 2016).

O Tribunal Superior Eleitoral, por sua vez, publicou a Resolução nº 23.586, de 13 de agosto de 2018, instituindo o regime de teletrabalho no âmbito da Justiça Eleitoral. Na normativa, o TSE incorporou algumas diretrizes como promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação, e aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores (Brasil, 2018).

Nota-se a importância do estudo do teletrabalho para a modernização do Poder Judiciário, sobretudo diante da expedição de várias resoluções para adequar as necessidades de organização dessa nova modalidade de trabalho nas organizações.

O projeto de gestão do Poder Judiciário, denominado de *5 Eixos da Justiça*, expedido pelo Ministro Luiz Fux para a gestão do biênio 2020-2022, contempla o 4º eixo do programa Justiça 4.0 e promoção do acesso à justiça digital. Em janeiro de 2021, o Poder Judiciário brasileiro criou um programa de amplo espectro, designado "Programa Justiça 4.0: Inovação e Efetividade na Realização da Justiça para Todos" (CNJ, 2021).

Por meio da Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021, o CNJ instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026, cujo foco é impulsionar a evolução tecnológica no contexto da transformação digital do Poder Judiciário. Nesse sentido, fomenta a construção de soluções digitais e a prestação dos respectivos serviços necessários, buscando a inovação de forma colaborativa, o aumento da satisfação dos usuários do sistema judiciário, o reconhecimento e o desenvolvimento de competências, além da própria promoção da transformação digital (CNJ, 2021).

Resultado da parceria estabelecida entre o Conselho Nacional de Justiça, o Conselho de Justiça Federal e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, com apoio do Tribunal Superior Eleitoral, do Superior Tribunal de Justiça e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o programa é desenvolvido em 4 eixos de ação: "Inovação e tecnologia", voltado para promover

soluções com foco na transformação do Judiciário e na melhoria dos serviços prestados à sociedade; “Gestão de informação e políticas judiciárias”, voltado para políticas judiciárias com foco no fortalecimento e na promoção dos direitos humanos; “Prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro e recuperação de ativos”, visando ao aprimoramento dos instrumentos necessários à consecução das atividades relacionadas; e “Fortalecimento de capacidades institucionais do CNJ”, com foco na “Transferência de conhecimentos e soluções ao CNJ e demais órgãos da Justiça com foco na segurança jurídica, na sustentabilidade dos projetos e na eficiência da prestação jurisdicional” (CNJ, 2022).

O programa fomenta várias ações, com destaque para a Plataforma Digital do Poder Judiciário, a Plataforma Sinapses/Inteligência Artificial, a Plataforma Codex, o Balcão Virtual, os Núcleos de Justiça 4.0 e o Juízo 100% Digital. Vale ressaltar que as três últimas ações são políticas judiciárias estreitamente relacionadas à prestação jurisdicional com impacto direto na promoção do acesso digital à justiça, por viabilizarem o atendimento ao público, a reorganização de competências e a total tramitação virtual de ações judiciais.

Antes de ingressar no estudo acerca do sistema organizacional do teletrabalho na esfera do Poder Judiciário Eleitoral, importante mencionar os principais pontos positivos e negativos dessa modalidade de trabalho encontrada na literatura.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Muitos autores se debruçaram continuamente a compreender as vantagens e desvantagens do teletrabalho no âmbito privado e público (Rocha; Amador, 2018). Entretanto, percebe-se, na literatura científica, que não há um consenso sobre uma contraposição entre os benefícios auferidos e os malefícios no desempenhar dessa relação de trabalho, e que é muito provável encontrar os dois sempre juntos (Falcão, 2022; Araújo, 2020; Silva, 2019; Brandão, 2021).

Cabe apontar que parte da sociedade é resistente a mudanças em qualquer contexto, sejam sociais, econômicos ou culturais. Não é diferente com as mudanças nas práticas de trabalho, de maneira que há dificuldade de assimilação de todas essas transformações, as quais provocam um confronto aos arranjos anteriores, considerando que nem sempre os impactos dessas mudanças provocam reflexos positivos ao se pensar nos aspectos subjetivos e não apenas econômicos (Rocha; Amador, 2018).

Segundo a literatura pesquisada, as principais vantagens da adoção do teletrabalho sob a ótica dos trabalhadores dizem respeito à melhoria da qualidade de vida, à flexibilização da jornada de trabalho, à melhoria na produtividade, à economia de recursos financeiros, à

organização do tempo, de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e, ainda, à autonomia para a organização do modo de trabalhar. Além desses, à inclusão social e digital de pessoas com deficiência é um dos benefícios identificados (Perez *et al*., 2007; Mello *et al*., 2014; Grisci; Cardoso, 2014; Nogueira; Pattini 2012; Gaspar *et al*., 2014; Eom, 2016; Villarinho; Paschoal, 2016; Abreu, 2016; Alves, 2018; Lima, 2018; Oliveira, 2019; Faria, 2020; Filardi *et al.*, 2020).

A qualidade de vida relaciona-se à liberdade de horário, a qual possibilita maior dedicação a cuidados da saúde mental e física do trabalhador (Gaspar, 2014). Além disso, o profissional em regime de teletrabalho pode usufruir do conforto de seu domicílio durante o trabalho. Outro aspecto além da flexibilidade nos horários é a oportunidade de mais tempo em contato com a família, e a possibilidade de resoluções de problemáticas no âmbito pessoal, a comodidade e um maior desenvolvimento da habilidade de gerenciamento em relação ao trabalho presencial (Leite; Da Cunha Lemos, 2021).

Entretanto, há fatores não observados que podem levar à perda da qualidade de vida, considerando que o teletrabalhador poderá assumir um maior número de tarefas domésticas e estar sujeito a condições de trabalho distintas, interferindo na sua disponibilidade e capacidade de desenvolvimento de suas funções de trabalho (Barros; Silva, 2010; Di Martino, 2001). Pode ocorrer, portanto, certa dificuldade de conciliação entre as atividades laborais e tarefas da casa.

A autonomia é um fator de relevância para as tarefas executadas pelo teletrabalhador, haja vista que o teletrabalho permite ao trabalhador planejar a organização das suas atividades, tomar decisões e definir método de trabalho que melhor se adequem à sua rotina pessoal e funcional (Aderaldo, Aderaldo; Lima, 2017).

Além da qualidade de vida e da autonomia, também pode-se demonstrar que a conciliação "trabalho-família" influencia os resultados entregues entre um teletrabalhador e aquele que exerce o trabalho presencialmente. Indica-se uma maior dedicação dos teletrabalhadores à família e às obrigações domésticas, na conciliação com o desempenho das atividades laborais (Barros; Silva, 2010). No entanto, Filardi e Zanini (2019) dão conta de que a correlação do desempenho das atividades funcionais com as tarefas domiciliares pode prejudicar o desempenho dos serviços executados, caso seja priorizada a realização de outros trabalhos.

Importante mencionar que para quem reside, principalmente, nos grandes centros, o teletrabalho é um atrativo já que reduz o tempo em que o servidor precisa se deslocar de casa para o trabalho, bem como não precisa aguardar horas no trânsito ou ter que pegar vários meios de transporte (trem, metrô, ônibus etc.) para chegar ao seu local de trabalho. Além da economia no

tempo, outra vantagem refere-se a economia de recursos financeiros com transporte e alimentação (Barros; Silva, 2010; Freitas, 2008; Nohara *et al*., 2010; Costa, 2013; Villarinho; Paschoal, 2016).

A diminuição do estresse, violência e poluição em deslocamento é uma outra vantagem apontada por Nohara, Acevedo e Ribeiro (2010). Ela se evidencia como uma contribuição para o alívio de "tensões" no convívio de equipes de trabalho e na diminuição da locomoção dos trabalhadores por regiões consideradas violentas no trajeto até o local de trabalho. Mas, se as condições necessárias não forem adequadas à adesão do teletrabalho, podem gerar maior estresse sobre o trabalhador, segundo Nogueira e Patini (2012).

Sob o viés das organizações ou empresas, as principais vantagens apontadas pela literatura são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; o aumento da produtividade; a diminuição do absenteísmo; e a retenção de talentos (Barros; Silva, 2010). O teletrabalho promove a redução de despesas de instalações físicas e uma possibilidade maior de identificar profissionais qualificados que residam em localidades mais afastadas (Morgan, 2004). Por outro lado, existem custos associados aos teletrabalhadores para uma melhor gestão de seus afazeres e manutenção das condições de trabalho, como comprar mobiliário, gastos com internet, luz etc. (Barros; Silva, 2010).

A melhoria da produtividade e qualidade das atividades é uma vantagem para as organizações, haja vista que o trabalho à distância normalmente enseja o estabelecimento de metas que sejam no mínimo iguais às dos trabalhadores presenciais. Denota-se maior disposição dos teletrabalhadores para manifestação do engajamento organizacional e prosseguimento interno das funções (Ceribeli; Ferreira, 2016).

Deve-se criar, por parte dos gestores, uma sistemática de avaliações periódicas realizadas com medidas subjetivas, que não apresentam significativa relação entre o teletrabalho e o aumento de desempenho (Gajendran; Harrison, 2007; Martin; Macdonnell, 2012). Por outro lado, Turetken *et al*. (2011) alertam que atividades com elevada interdependência não possuem requisitos adequados para o regime de teletrabalho.

As instituições possuem iniciativas para a implementação de controles de produtividade como forma de assegurar o rendimento do teletrabalhador (Rosenfield; Alves, 2011). Tais iniciativas são implementadas por meio de acompanhamento eletrônico ou por fomento de mecanismos de autodisciplina. Todavia, relata-se a dificuldade de progresso na carreira, decorrente da falta de visibilidade do teletrabalhador na organização e da ausência de análises de desempenho que estejam compatíveis com as particularidades do trabalho à distância (Mann; Varey; Button, 2000).

Conforme Barros e Silva (2010), observa-se que os teletrabalhadores possuem a tendência de não se ausentar das obrigações, mesmo que por motivo de saúde. Isso resulta em menor preocupação da organização com o absenteísmo, uma vez que se torna significativamente mais reduzido. A adoção dessa modalidade de trabalho contribui social e ambientalmente para a melhora do tráfego de veículos, reduzindo congestionamentos e, consequentemente, a emissão de gases poluentes, o gasto de tempo com deslocamentos entre a casa e o local de trabalho, acidentes etc. Além disso, pode-se citar o benefício de desenvolvimento socioeconômico nas demais regiões, não somente as centrais e mais urbanizadas, e maior possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência no trabalho (Costa, 2003; Nohara *et al*., 2010; Felipe *et al*., 2021).

Quadro 3 – Vantagens do teletrabalho

Qualidade de vida	Barros; Silva (2010); Boscatte (2010); Costa (2013); Faria, *et al*. (2020); Mello *et al*. (2014); Villarinho; Paschoal (2016); Nohara *et al.* (2010); Gaspar *et al.* (2014); Pereira Junior; Caetano (2009).
Autonomia	Aderaldo, Aderaldo; Lima (2017); Barros; Silva (2010); Costa (2007); Costa (2013); Faria *et al*. (2020); Gaspar *et al*. (2014); Hislop *et al*. (2015); Mello; Santos; Kuniyoshi; Gaspar; Kubo (2014); Nohara *et al*. (2010); Pardini, Gonçalves; Paiva; Dias (2013); Pereira Junior; Caetano (2009); Rafalski; Andrade (2015); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002).
Flexibilidade para organização	Aderaldo, Aderaldo; Lima (2017); Barros; Silva (2010); Costa (2007); Costa (2013); Faria *et al*. (2020); Gaspar *et al*. (2014); Hislop *et al*. (2015); Mello; Santos; Kuniyoshi; Gaspar; Kubo (2014); Nohara *et al*. (2010); Pardini, Gonçalves; Paiva; Dias (2013); Pereira Junior; Caetano (2009); Rafalski; Andrade (2015); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002).
Conciliação Trabalho-Família	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Eom (2016); Faria *et al*. (2020); Freitas (2008); Gaspar *et al*. (2014); Hislop *et al*. (2015); Nohara *et al*. (2010); Nogueira; Patini (2012); Pereira Junior; Caetano (2009); Soares (1995); Tremblay (2002).
Redução de tempo de deslocamento casa-trabalho	Costa (2013); Eom (2016); Faria *et al*. (2020); Freitas (2008); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Redução de custos (empresa/empregado)	Barros; Silva (2010); Boscatte (2010); Faria *et al*. (2020); Freitas (2008); Gaspar *et al*. (2014); Mello *et al*. (2014); Nogueira; Patini (2012); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007).
Melhoria da produtividade	Barros; Silva (2010); Baruch (2000); Boscatte (2010); Eom (2016); Faria *et al*. (2020); Filardi; Zanini (2019); Gaspar *et al*. (2014); Mello *et al*. (2014); Morgan (2004); Nogueira; Patini (2012); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Rafalski; Andrade (2015); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Diminuição da violência em deslocamento	Barros; Silva (2010); Eom (2016); Faria *et al*. (2020); Gaspar *et al*. (2014); Nogueira; Patini (2012); Nohara *et al*. (2010); Villarinho; Paschoal (2016).
Diminuição do absenteísmo	Boscatte (2010); Faria *et al*. (2020); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007).

Fonte: A autora, adaptado de Alves (2020, p.60).

Sob outra perspectiva, é possível destacar fatores que revelam as desvantagens do trabalho à distância. Os estudos de Caillier (2012) e De Vries, Tummers e Bekkers (2017, 2018) identificam o conflito vida familiar e trabalho; isolamento social e profissional; falta de estrutura e tecnologia; aumento da demanda de tarefas e desmotivação dos teletrabalhadores como aspectos desvantajosos do teletrabalho. Neste caso, os fatores desvantajosos se configuram como situações de precaução, devendo ser considerados em um processo de implementação conforme as características de cada organização pública.

Rafalski e Andrade (2015) apontam como principal desvantagem desta modalidade de trabalho a falta de socialização com pares e superiores hierárquicos. Wapshott e Mallett (2011), por sua vez, argumentam que o trabalho realizado em casa se torna complexo e multifacetado, pois impacta não só o trabalhador, mas também seus familiares e seus empregadores. De fato, a conciliação trabalho-família pode ser complexa durante a realização das atividades funcionais (Barros; Silva, 2010; Rafalski; Andrade, 2015).

Também, evidencia-se como significante desvantagem o aspecto do isolamento social e profissional. A distância física do convívio social e de colegas de trabalho promove o enfraquecimento das relações interpessoais (Costa, 2007; Mello *et al.*, 2014). Contudo, a evolução tecnológica possibilita a interação online, como forma de substituição do convívio presencial, modificando a situação de distanciamento do teletrabalhador (Pardini; Gonçalves; Paiva; Dias, 2013).

Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) sugerem que o teletrabalhador possa realizar atividades com os demais servidores para a diminuição da sensação de isolamento, como por exemplo a participação em almoços empresariais e deslocar-se a empresa algumas vezes na semana para a interação com os amigos.

A falta de estrutura e de tecnologia adequadas para o desempenho das funções a distância é um fator destacado por estudiosos como Tremblay (2002). Esse aspecto revela-se como a inadequação da composição do local de trabalho e como falta de suporte, relacionado principalmente aos recursos tecnológicos que, de acordo com Bentley *et al*. (2016), são considerados diagnósticos da qualidade de desempenho das tarefas, que possibilita a realização pelos teletrabalhadores a avaliação do ambiente estruturado e tecnologia oferecidos pela organização.

Outra desvantagem que se pode apontar é o aumento de tarefas de trabalho diante da flexibilidade funcional, acumulando-se funções a serem exercidas sem o acréscimo de remuneração (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). Destaca-se, também, a baixa motivação dos teletrabalhadores, uma vez que a possibilidade de ausência da identificação e o reconhecimento

de valores do trabalhador junto à organização (Ward; Shabha, 2001). Do mesmo modo, a falta de diálogos mais informais, que favorecem a aproximação afetiva, se mostrou presente nas relações interpessoais virtuais, dificultando o estabelecimento de vínculo entre colegas e entre trabalhador e organização.

A perda do contato diário com os superiores no ambiente corporativo e diminuição do feedback espontâneo pode influenciar em processos de aprendizagem, promoções, demissões e culminar em menor percepção de possibilidades de crescimento (Golden *et al*., 2008).

No tocante à dificuldade de controle e avaliação de desempenho, demonstra-se a existência de impedimentos para o desenvolvimento de ferramentas no auxílio da comparação dos resultados dos servidores a distância (Barros; Silva, 2010). Além disso, segundo os autores, a definição do perfil adequado para o teletrabalho indica que nem todos os funcionários possuem adequada capacitação para a execução de suas atividades laborais por meio da tecnologia no regime a distância (Nogueira; Patini, 2012).

O distanciamento do centro de decisões é visto como um problema inerente ao home-office, que exige do trabalhador o uso de estratégias diversificadas para se manter presente e atuante, além de facilitar que seja lembrado pela empresa em processos de promoção (Ward; Shabha, 2001).

Quadro 4 – Desvantagens do teletrabalho

Conflito vida familiar e trabalho	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Faria *et al*. (2020); Freitas (2008); Nohara *et al*. (2010); Pereira Junior; Caetano (2009); Rafalski; Andrade (2015); Soares (1995); Tremblay (2002).
Isolamento social e profissional	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Eom (2016); Faria *et al*. (2020); Freitas (2008); Gaspar *et al*. (2014); Hislop *et al*. (2015); Nogueira; Patini (2012); Nohara *et al*. (2010); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Falta de estrutura/tecnologia	Aderaldo, Aderaldo; Lima (2017); Barros; Silva (2010); Costa (2013); Faria *et al*. (2020); Freitas (2008); Gaspar *et al*. (2014); Nogueira; Patini (2012); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Aumento de trabalho/tarefas	Aderaldo, Aderaldo; Lima (2017); Nohara *et al*. (2010); Soares (1995); Tremblay (2002).
Não adequação/falta de treinamento	Eom (2016); Faria *et al*. (2020); Soares (1995); Tremblay (2002).
Diminuição da motivação	Costa (2013); Freitas (2008); Nohara *et al*. (2010); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002).
Dificuldade de controle/ avaliação de desempenho	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Freitas (2008); Gaspar *et al*. (2014); Nogueira; Patini (2012); Nohara *et al*. (2010).

Fonte: A autora, 2024.

O teletrabalho pode contribuir para conferir maior eficiência no serviço público, além de abordar atingir questões transversais como a economia de recursos, o deslocamento/remanejamento da força de trabalho e a contribuição na melhoria de programas socioambientais. No entanto, é importante avaliar a credibilidade da instituição perante a sociedade; em outras palavras, como o cidadão encara o fato de comparecer a determinada Vara ou Cartório e se deparar com espaços vazios, com poucas pessoas trabalhando presencialmente? Nessa situação, é bem possível que ele tenha, inicialmente, a impressão de que a atividade é ineficiente devido à falta de servidores na repartição ou, ainda, que julgue que os servidores não estão comprometidos ou que não são produtivos.

Dessa forma, a cultura de uma organização tem influência marcante nos processos de mudança e de modernização, na gestão de pessoas e no seu desempenho, de modo que nem todas as funções são suscetíveis de serem realizadas remotamente. Antes de serem feitas alterações na dinâmica do trabalho, é necessário observar, primeiramente, se a presença física é crítica para o desenvolvimento das funções. Ou, ainda, procurar divulgar que a organização disponibiliza o atendimento ao cidadão/eleitor/jurisdicionado online, através do site ou plataformas específicas, a fim de evitar a má impressão ou prévio julgamento acerca de uma possível ineficiência na prestação dos serviços judiciais.

CAPÍTULO 4
PODER JUDICIÁRIO ELEITORAL

4.1 A POLÍTICA DE INOVAÇÃO E O TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO

No setor público, a capacidade de inovação está relacionada ao ambiente no qual as organizações públicas estão inseridas. As características da cultura, a governança e a tradição, bem como a alocação e dependência de recursos, a qualidade dos relacionamentos entre as lideranças podem afetar a inovação nessas organizações. Desde o final da década de 1990, os governos têm promovido de maneira mais intensa o desenvolvimento e a adoção de inovações como meio de aumentar a eficiência (Castro; Guimarães, 2017).

No que diz respeito ao Poder Judiciário, Castro e Guimarães (2017), citando Baxter, Schoeman e Goffin (2015) ressaltam que, apesar da importância da inovação, o sistema de justiça tem uma longa história de conservadorismo institucional, que sufoca a mudança e evita o risco. A política de inovação no Poder Judiciário é de extrema importância para a modernização e eficiência do sistema. A implementação de novas tecnologias e práticas inovadoras contribui para agilizar processos, reduzir custos e melhorar significativamente a experiência dos usuários.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão máximo de controle e administração do Poder Judiciário, tem desempenhado um papel fundamental na promoção da inovação. Por meio de suas atribuições e competências, tem trabalhado incessantemente na criação de políticas e diretrizes que incentivem e orientem os tribunais a adotarem práticas arrojadas. Neste aspecto, estabeleceu a Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ n. 395/2021 (CNJ, 2021). A política é orientada por princípios como cultura da inovação, foco no usuário, ampla participação dos atores envolvidos, colaboração, desenvolvimento humano, acessibilidade, desburocratização e transparência, possui caráter estratégico e propicia a concepção de ideias inovadoras, seu desenvolvimento e materialização (CNJ, 2021).

Nesse sentido, a inovação pode promover maior transparência e acessibilidade, impactando positivamente a imagem e confiança na instituição. Dentre as ferramentas atualmente utilizadas para promover a inovação no Poder Judiciário, encontram-se os sistemas de inteligência artificial, voltados para a análise de processos, que são extremamente eficazes na identificação de padrões e na agilização do fluxo de trabalho. Essas plataformas de IA, equipadas com algoritmos avançados, são capazes de analisar grandes volumes de informações e fornecer insights valiosos para os advogados e juízes, acelerando, assim, a tomada de decisões.

Além disso, vê-se a implementação de plataformas online que possibilitam o acesso mais ágil e facilitado à justiça, pois permitem que os cidadãos apresentem suas demandas e documentos de forma digital, eliminando a necessidade de deslocamentos até o fórum, o que torna o processo mais simplificado e acessível a todos (Cambi; Amaral, 2023).

Também é importante mencionar os métodos ágeis de gestão de projetos, que estão ganhando cada vez mais espaço no Poder Judiciário. Essas metodologias ágeis, baseadas nos princípios do Manifesto Ágil[14], proporcionam uma abordagem flexível para a resolução de casos, permitindo o monitoramento contínuo do progresso, a rápida adaptação às mudanças e a colaboração efetiva entre os membros da equipe.

As metodologias ágeis valorizam a adaptação às mudanças durante o ciclo de desenvolvimento do projeto, a flexibilidade na modificação/substituição de requisitos e transparência com a utilização de ferramentas tanto para a equipe quanto para o cliente (no caso, o cidadão), fundamental em cenários nos quais os resultados virão a partir de um prazo curto e as mudanças são constantes.

Com a implementação dessas ferramentas e práticas inovadoras, o Poder Judiciário está se tornando mais eficiente, acessível e transparente, alcançando parte do seu objetivo de garantir uma justiça mais célere e efetiva para todos os cidadãos. Entretanto, conforme observam Lima, Fraga e Oliveira (2016), ainda existem obstáculos à institucionalização da inovação na Justiça, como as barreiras culturais e a hierarquização rígida. No contexto da pandemia de Covid-19 e, consequentemente, do absoluto isolamento social, o teletrabalho foi imposto integralmente ao Poder Judiciário. Constatou-se, entretanto, a partir de então, que muitos benefícios foram trazidos com essa nova modalidade de trabalho.

---

[14] A Metodologia Ágil pode ser definida como aquela que segue os ideais do chamado "Manifesto Ágil", formalizado em 2001 por profissionais das mais diversas áreas, diante da necessidade de melhorar o processo de desenvolvimento de software com objetivo de desenvolver os produtos por meio das práticas ágeis (Pham, 2011). É importante destacar que a agilidade é a capacidade de responder às mudanças ou a habilidade de equilibrar flexibilidade e estabilidade. Os 12 princípios do Manifesto são: Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor. • Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas. • Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos. • Pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto. • Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessários, e confiar que farão seu trabalho. • O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara. • Software funcional é a medida primária de progresso. • Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente passos constantes. • Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumentando a agilidade. • Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito. • As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis. • Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo (Beck *et al*., 2001).

Ao observar o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, é pertinente o estudo de Richard Susskind, em especial na obra *Online Courts and the future of justice*, na qual o autor apresenta a ideia de Tribunais Online, em que parte ou totalidade da atividade judiciante é realizada por via remota. O pesquisador indaga se os Tribunais são um serviço ou um lugar? "When people and organizations are in dispute and call upon the state to settle their differences, must they congregate in physical courtrooms?" (Susskind, 2019). Ou seja, o Poder Judiciário (estadual, federal, eleitoral ou trabalhista) não é o prédio, mas sim o serviço público, de forma que está presente em todo lugar em que há a prestação jurisdicional, seja presencialmente, seja virtualmente, mormente em tempos de processo eletrônico e ante os princípios que o regem.

A Resolução 227, de 15 de julho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça, regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Diante do desenvolvimento e da popularização das TICs - Tecnologia da Informação e Comunicação, a possibilidade de laborar em qualquer lugar se transformou numa realidade acessível e, muitas vezes, atraente (Rocha, 2018). O artigo 3º da Resolução nº 227 CNJ define os objetivos a serem alcançados com a institucionalização do teletrabalho, especificando as vantagens para a administração pública, para o servidor público e para a sociedade, seja direto ou indiretamente:

> Art. 3º São objetivos do teletrabalho:
> I. aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores;
> II. promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;
> III. economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;
> IV. contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Poder Judiciário;
> V. ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;
> VI. aumentar a qualidade de vida dos servidores;
> VII. promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
> VIII. estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;
> IX. respeitar a diversidade dos servidores;
> X. considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos (CNJ, 2016).

As características do regime de teletrabalho instituído no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro são identificadas ao longo da regulamentação, como, por exemplo: caráter facultativo, a critério de cada órgão do Poder Judiciário e dos gestores das unidades; restrito às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho, ou seja, é implantado por atividade e não por cargo, não se constituindo, portanto, em direito ou dever

do servidor; permitido a todos os servidores, desde que não incidam nas vedações constantes no regulamento; compete ao gestor da unidade indicar, entre os servidores interessados, quem participará do teletrabalho, condicionado à aprovação formal da Presidência ou da autoridade indicada por ela, sendo facultado o revezamento entre os servidores interessados; pode ser realizado de forma integral ou parcial; quanto ao local, o teletrabalho pode ser realizado fora da sede de jurisdição do tribunal, inclusive no exterior, desde que no interesse da Administração; com relação ao quantitativo de servidores, cada órgão definirá o percentual de teletrabalhadores, assim como definirá que atividades poderão ser executadas nessa modalidade; o alcance da meta de desempenho estipulada ao teletrabalhador equivale ao cumprimento de jornada de trabalho; as metas estipuladas aos servidores em teletrabalho serão superiores às dos servidores que executam as mesmas atividades de forma presencial; as metas e o plano de trabalho são requisitos para o ingresso no teletrabalho (CNJ, 2016).

Logo, a introdução do teletrabalho no Poder Judiciário representa uma mudança significativa na forma como os processos são conduzidos, trazendo novos desafios e oportunidades. A implementação dessa modalidade de trabalho visa acompanhar as transformações tecnológicas e adaptar-se às demandas da sociedade moderna, buscando maior eficiência e produtividade.

A gestão do teletrabalho no Poder Judiciário exige uma abordagem estratégica e criteriosa, considerando os diversos aspectos envolvidos nesse novo formato de trabalho. É preciso desenvolver políticas e práticas que promovam a integração dos servidores judiciais, mesmo à distância, e garantam a qualidade e a eficiência na prestação dos serviços. Além disso, é necessário investir em infraestrutura tecnológica adequada, que permita o acesso remoto aos sistemas e processos judiciais, assegurando a confidencialidade e a segurança das informações. É imprescindível, também, desenvolver mecanismos de controle e avaliação do desempenho dos servidores, com o propósito de manter a transparência e a qualidade do trabalho realizado (Maranhão, 2023).

A avaliação e a gestão de desempenho são componentes que visam o aprimoramento das organizações. Por meio desses processos, é possível definir metas individuais e coletivas alinhadas aos objetivos estratégicos, monitorar o progresso, fornecer feedback construtivo e desenvolver as competências dos colaboradores (Armstrong, 2022). A gestão de desempenho envolve a aplicação de técnicas que visam melhorar os resultados. Isso inclui o planejamento participativo, a definição clara e comunicação abrangente dos padrões de performance esperados, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos,

considerando a cultura e os objetivos estratégicos da organização (Armstrong, 2022; Pontes, 2021).

Conforme os estudos de Peters e Den Dulk (2003) e Beham et al. (2014), na maioria das políticas de teletrabalho, é o gerente direto que decide quem, na organização, poderá realizar o teletrabalho, pois presume-se que ele possui a capacidade de julgar quais tarefas são possíveis de serem realizadas e quais indivíduos são adequados para essa modalidade. No entanto, cabe destacar que cada esfera de governo ou cada órgão estabelece critérios e procedimentos de acordo com as peculiaridades de cada instituição ou poder (Oliveira; Pantoja, 2020). Dessa forma, os gerentes desempenham um papel importante na implementação do teletrabalho, devido ao fato de terem a aprovação final sobre os pedidos dos subordinados, porém, a decisão ocorre dentro desse contexto predefinido (Peters; Den Dulk, 2003; Oliveira; Pantoja, 2020).

Retomando a ideia de ciclo das políticas públicas, a implementação do teletrabalho impõe uma revisão dos processos e fluxos de trabalho, de forma a promover a agilidade e a eficiência. É importante identificar atividades que possam ser realizadas remotamente e aquelas que exigem a presença física dos servidores, buscando otimizar o uso dos recursos disponíveis. Ademais, é necessário investir em capacitação e treinamento dos servidores, para que estejam preparados para lidar com as demandas e desafios do teletrabalho. É preciso oferecer suporte adequado, tanto técnico como emocional, para que os servidores se sintam motivados e engajados nesse novo modelo de trabalho.

A introdução de metas de desenvolvimento no processo de gestão de desempenho, o processo de avaliação e o respectivo monitoramento envolvem a definição dos resultados esperados, que são estabelecidos com base no planejamento estratégico das instituições. Isso inclui o acompanhamento diário do progresso, a resolução contínua dos problemas que surgem ao longo do caminho e a revisão final dos resultados alcançados (Pontes, 2021). Esse feedback contínuo e construtivo desempenha um papel crucial no processo de gestão de desempenho, uma vez que estimula a comunicação eficaz entre gestores e colaboradores, ajuda a identificar os pontos fortes e áreas de melhoria, e alinha expectativas, estabelecendo metas claras (Van Woerkom; Kroon, 2020).

Todas essas iniciativas requerem uma gestão eficiente e uma liderança comprometida, que acompanhe de perto a implementação do teletrabalho e esteja aberta ao diálogo com os servidores. Outro ponto a ser considerado é a transparência na comunicação, fundamental para criar um ambiente colaborativo e produtivo, no qual todos sintam-se valorizados e parte integrante do processo.

Nesse sentido, é fundamental analisar o contexto e as perspectivas futuras da gestão do teletrabalho no âmbito da Justiça Eleitoral.

4.2 PODER JUDICIÁRIO ELEITORAL

A Justiça Eleitoral é um ramo especializado do Poder Judiciário composta pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), pelos Tribunais Regionais Eleitorais (TRE) e pelos juízos eleitorais (zonas eleitorais). Importante destacar que sua atuação ocorre em 3 esferas:

> a. 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;
> b. Regulamentar: regula e normatiza o processo eleitoral brasileiro;
> c. Jurisdicional: julga as questões e processos de cunho eleitoral (Gomes, 2019).

.

Há, ainda, a função consultiva, amparada pelo Código Eleitoral (artigos 23, inciso XII, e 30, inciso VIII), atribuída ao TSE e TRE, que permite o pronunciamento da Justiça Eleitoral – sem caráter de decisão judicial – a respeito de questões que lhe são apresentadas em tese, ou seja, de situações abstratas e impessoais.

O teletrabalho no Poder Judiciário foi regulamentado a partir da Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 227, de 15 de junho de 2016. Essa medida aponta melhorar a eficiência na Administração Pública e aprimorar a gestão de pessoas. O TSE, por sua vez, regulamentou o teletrabalho inicialmente em 2018 e posteriormente em 2022, por meio da Portaria 490/2022. Importante mencionar que cada TRE pode regulamentar o teletrabalho conforme sua conveniência, de modo que há certa peculiaridade de acordo com cada tribunal, tendo em vista a sua realidade, a região e a situação.

O presente estudo aborda dois Tribunais Regionais Eleitorais (o do Maranhão e do Paraná) com realidades distintas, de modo que a implementação dessa nova modalidade de trabalho ocorreu de forma diversificada, de acordo com o interesse e cultura organizacional de cada instituição.

A implementação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário Eleitoral envolveu a elaboração de uma série de normativas e diretrizes específicas, com o intuito de regulamentar a modalidade de trabalho remoto. Dessa forma, foram estabelecidos critérios rigorosos para a adesão dos servidores, tornando mais criteriosa a seleção dos profissionais que estariam aptos a realizar suas atividades a distância.

Nesse sentido, houve a necessidade de identificar as atividades que poderiam ser desempenhadas de maneira remota, priorizando aquelas que não dependem da presença física em um determinado local. Além disso, foram definidas metas e estabelecidos processos de avaliação de desempenho para garantir a qualidade e produtividade das atividades realizadas pelos servidores em regime de teletrabalho.

Outro aspecto relevante diz respeito às orientações sobre a infraestrutura necessária para viabilizar o teletrabalho de forma eficiente. Foi preciso assegurar que os servidores dispusessem de recursos tecnológicos adequados, como computadores, acesso à internet de qualidade e softwares específicos para o desempenho de suas funções. Além disso, foram estabelecidas medidas de segurança para proteção de informações e dados sigilosos, garantindo a confidencialidade das operações realizadas no ambiente virtual.

4.2.1 Poder Judiciário Eleitoral do Maranhão

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 responsável por organizar todas as etapas do processo eleitoral na referida unidade federativa, com missão institucional de “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.

Com sede na capital do estado, localizada no bairro da Areinha em São Luís, onde estão presentes 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 105 Zonas Eleitorais, distribuídas nos diversos municípios do estado, com suas competências em 1ª instância no que concerne à Justiça Eleitoral.

Seguindo a orientação da Estratégia Nacional do Judiciário, instituída por meio da Resolução CNJ nº 325/2020 (Brasil, 2020), o TRE-MA revisou seu planejamento estratégico para o sexênio 2021-2026 e consolidou ainda mais seus valores de ética, inovação, efetividade. Assim, construiu seu mapa estratégico com os seguintes objetivos: a) garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais; b) implementar política de gestão de pessoas; c) aprimorar a infraestrutura e governança em tecnologia da informação; d) promover transformação digital e inovações tecnológicas, dentre outros objetivos, conforme apresenta a Figura a seguir.

Figura 1 – Mapa estratégico para o sexênio 2021-2026 do TRE-MA

Fonte: Maranhão (2021).

No que se refere à gestão de pessoas, o TRE realizou um estudo em seu ambiente interno e, diante das percepções dos servidores, dirigentes e dos magistrados da organização, foi possível ter a real dimensão das necessidades internas e do aprimoramento delas. Dessa forma, a Administração do TRE-MA preocupou-se em investir em programas e cursos de capacitação relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras, e à adequada distribuição da força de trabalho.

Segundo informações constantes no 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 de outubro de 2019 (Maranhão, 2019), que dispôs sobre o teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), sendo sua regulamentação efetivada por meio da Portaria nº 450/2021 (Maranhão, 2021b), 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.

O TRE-MA pretende que o teletrabalho seja realizado com produtividade, motivação, qualidade de vida, otimização e redução de gastos e atenção às pessoas com alguma espécie de

limitação física. Em 2019, com respaldo na Resolução 9.550/2019 (Maranhão, 2019), o Tribunal instituiu o regime de teletrabalho, a fim de permitir a realização de atribuições pelos servidores fora das dependências do Órgão, de forma remota, com o objetivo de promover a cultura orientada a resultados e aumento da produtividade do tribunal, com foco na qualidade de vida dos servidores e na melhoria da sustentabilidade socioambiental, à medida que reduz custos e incrementa a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Cabe registrar que reintegrar ao Tribunal à força de trabalho é outro objetivo estabelecido na regulamentação, o que passou a ser denominado de Regime Especial de Teletrabalho. Trata-se de um projeto inovador no serviço público e por sua representatividade ao incremento da força de trabalho do Tribunal.

A proposta, que resultou na Resolução n.º 9.810/2021, permite a adesão ao Regime de Teletrabalho Especial aos servidores atualmente removidos, exceto por permuta, e licenciados para outros órgãos, para reintegrarem a força de trabalho deste Regional, garantindo o exercício de suas atividades na localidade para a qual foi concedida a remoção ou a licença, assim como faculta a novos servidores, com direito à remoção ou a licença, a opção pela adesão ao regime especial (Maranhão, 2021c).

A presidência deste Tribunal expediu, ainda, a Portaria TRE-MA nº 450/2021, instituindo diretrizes, termos e condições para a implementação do teletrabalho, estabelecendo, precipuamente, que a realização do teletrabalho é facultativa e restrita às atribuições e atividades em que, dadas suas características, a interação seja dispensável e o desempenho do servidor que as executa possa ser objetivamente mensurado (Maranhão, 2021b).

Ressalta-se que a inclusão no regime não constitui direito do servidor, podendo ser revertida a qualquer tempo, em função da conveniência e oportunidade do serviço, inadequação do servidor a essa modalidade de trabalho, desempenho inferior ao estabelecido ou no interesse da administração.

Por meio da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), o Tribunal preocupou-se em fornecer uma infraestrutura tecnológica mínima para o trabalho, de acordo com a natureza das atividades a serem desenvolvidas em regime de teletrabalho e aderentes aos requisitos de segurança cibernética estabelecidos nos normativos específicos. Além disso, a STIC prestará suporte restrito ao acesso e ao funcionamento dos sistemas institucionais.

Os servidores que tiverem interesse em ingressar no regime e que atenderem aos requisitos para a concessão do teletrabalho, devem fazer a solicitação, e, se aprovada, cumprir a meta de desempenho estabelecida no Plano Individual de Trabalho (PIT), anexo da Portaria

TRE-MA nº 450/2021 (Maranhão, 2021b), onde estarão descritas as atividades a serem desempenhadas, as metas a serem alcançadas, o prazo e periodicidade. Os requisitos necessários para a concessão do teletrabalho serão atestados pelo servidor interessado, por meio de termo de responsabilidade, que tramitará no Sistema Controle Remoto (CR), disponível no Guardião. A meta de desempenho dos teletrabalhadores será fixada por ato do Diretor-Geral, observado o patamar máximo de 30% superior à média do trabalho do respectivo grupo, respeitando a natureza e complexidade da atividade. Registra-se que compete ao Presidente do Tribunal aprovar a participação dos servidores em regime de teletrabalho.

É notório que as razões pelas quais o teletrabalho foi reconhecido como meio inovador e eficiente de gestão de pessoas foram evidenciadas, notadamente, quando o Conselho Nacional de Justiça o fez expressamente ao referir aos benefícios diretos e indiretos para a Administração, para o servidor e para a sociedade.

Destacam-se, ainda, o aumento da produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores, a motivação aos servidores quanto aos objetivos da instituição, a economia de tempo e com custos de deslocamento ao local de trabalho, a melhora socioambiental e a redução de custos operacionais do Poder Judiciário, a ampliação do trabalho a pessoas com deficiência, o aumento da qualidade de vida dos servidores, a promoção da cultura de resultados, o estímulo ao trabalho criativo e à inovação e o respeito à diversidade.

Outrossim, o TRE-MA regulamentou, por meio da Resolução nº 9.816/2021 (Maranhão, 2021a), baseada na Resolução 343 do Conselho Nacional de Justiça, condições especiais de trabalho para servidores com deficiência, necessidades especiais ou doença grave, bem como os que tenham filhos ou dependentes legais na mesma condição.

Ambas as Resoluções consideram a família como base da sociedade brasileira, que deve receber especial proteção do Estado, conforme determina a Constituição Federal, e que a participação ativa dos pais ou responsáveis legais é imprescindível para o crescimento e bem-estar dos filhos, especialmente quando possuem deficiência, necessidades especiais ou doença grave, conforme Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência.

As condições especiais de trabalho de que trata esta Resolução podem ser concedidas a servidores em uma ou mais das seguintes modalidades: designação provisória para o desempenho de atividades fora da unidade de lotação definitiva do servidor; apoio à unidade de lotação do servidor, mediante realização de mutirão de prestação jurisdicional e/ou designação de servidor para auxiliar em atos específicos; concessão de jornada especial, nos termos da lei e autorização de exercício da atividade em regime de teletrabalho, sem o acréscimo de produtividade de que trata a Resolução CNJ 343/2020. O requerimento da condição especial de trabalho deve observar

alguns requisitos: além de citar os benefícios da inclusão, deve conter justificativa fundamentada e laudo técnico, que poderá ser submetido a perícia (TRE-MA, 2021).

De acordo com relatórios do Portal da Transparência do TRE/MA e levantamento obtido junto a Seção de Força de Trabalho (SEFOT), responsável pela gestão do teletrabalho do órgão, o Tribunal Eleitoral do Maranhão possui em torno de 95 servidores do seu quadro efetivo de pessoal em regime de teletrabalho, atuando a partir de 3 modalidades de regime de teletrabalho – regime ordinário (total ou parcial), regime especial e regime de condição especial de trabalho.

Quadro 5 – Modalidades de teletrabalho

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	Resolução TRE-MA nº 9.810/2021 - 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.

Fonte: A autora, 2024, adaptado de Maranhão (2021a, 2021b, 2021c).

Portanto, o referido grupo de servidores em regime de teletrabalho do órgão constituiu o universo desta pesquisa, a partir do qual foi extraída a Amostra 1, utilizando-se os instrumentos de coleta de dados – questionário e entrevistas. Uma situação emblemática que propiciou o desenvolvimento do projeto de implementação do teletrabalho no TRE/MA foi a da zona eleitoral situada em Timon - MA, município próximo a Teresina – PI, que possuía 15 servidores efetivos, lotados por razões legais (acompanhamento de cônjuge ou para tratamento de saúde).

Essa força de trabalho estava subempregada, de modo que o teletrabalho possibilitou realocar os servidores que estavam "sobrando" para trabalhar remotamente em outras seções do próprio TRE-MA. Criou-se um núcleo, denominado COPAC, responsável pela fiscalização de contratos, para onde foram redistribuídos os servidores. Dessa forma, eles conseguem trabalhar remotamente por meio dos sistemas eletrônicos, e a seção de finanças conseguiu dar vazão às suas demandas[15].

O teletrabalho também foi implementado para solucionar o problema das zonas eleitorais. Em cada cartório eleitoral, há um técnico judiciário e um analista; no entanto, com o

[15] Dados obtidos com a entrevista com o gestor do TRE/MA.

passar dos anos, muitas zonas ficaram desfalcadas por diversos motivos, como a aprovação de servidores em outros concursos ou a remoção solicitada para acompanhar cônjuge, entre outros. Como resultado, cerca de 50 zonas eleitorais contavam com apenas um servidor, e aproximadamente 8 zonas estavam sem servidores efetivos (contando apenas com servidores cedidos pelo município ou pelo estado).

Diante dessa situação, a administração do TRE-MA buscou alternativas para garantir que as zonas eleitorais não ficassem sem servidores do quadro, e o teletrabalho mostrou-se, inicialmente, uma solução viável. Assim, foi instituído o Núcleo de Apoio às Zonas Eleitorais para reunir os servidores remanescentes e apoiar os cartórios eleitorais de forma remota, utilizando sistemas informatizados como o PJe e o SEI.

Outro benefício que o teletrabalho permitiu foi reintegrar a força de trabalho de muitos servidores que estavam afastados por motivo de saúde ou para acompanhar cônjuge e estavam cedidos para outros órgãos da Administração Pública Federal, para retornar ao TRE-MA trabalhando home office. Entretanto, o projeto apresentou algumas distorções, muitas desigualdades em relação ao programa individual de trabalho, falta de fiscalização por parte dos gestores[16], de modo que o tribunal precisou buscar ferramentas para sanar esses problemas. Logo, a fim de obter uma visão sistêmica da administração e ajudar na distribuição uniforme dos dados entre os usuários, o TRE-MA implementou o Business Intelligence, com apoio do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-MA, 2024).

As ferramentas BI têm como objetivo principal transformar grandes quantidades de dados em informações de qualidade para a tomada de decisões. Por meio delas, é possível cruzar dados, visualizar informações em várias dimensões e analisar os principais indicadores de desempenho empresarial (Batista, 2017).

No âmbito do Poder Judiciário, é uma ferramenta de gestão utilizada para acompanhamento e monitoramento de informações orçamentárias, administrativas e estratégicas que contribui para o aperfeiçoamento da atividade jurisdicional. Trata-se de um sistema que coleta processos, armazena e analisa dados das operações ou atividades, com o objetivo de otimizar o desempenho e a gestão da instituição. Como exemplo, permite retirar relatório da produtividade dos servidores e avaliar as metas estabelecidas para ajustar e evitar prejuízos ou desigualdades em relação com os teletrabalhadores e os demais servidores (Rio Grande do Norte, 2024).

Com o intuito de informatizar os dados para acompanhar os índices de produtividade, a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) inovou e criou o Sistema

[16] Dados obtidos na entrevista com o gestor do TRE/MA.

Controle Remoto (CR), no qual é possível realizar o planejamento individual de trabalho (PIT), o acompanhamento do cumprimento de metas pelo gestor da unidade e o próprio teletrabalhador dentro do período (mensal, trimestral etc.), e, também, proceder ao registro de eventuais alterações no plano de trabalho, conforme diretrizes constantes na Portaria TRE-MA nº 1929/2023 (Maranhão, 2023).

O sistema faz o cálculo da métrica com base em grupos de unidades. Esses grupos, geralmente, possuem uma produtividade próxima ou atuam em áreas semelhantes. A métrica nada mais é do que a soma de tudo o que foi criado e/ou assinado em um determinado período, em um determinado sistema, normalmente o PJE e SEI. Cada ação realizada pelo servidor contabiliza 1 ponto (1 ponto ao assinar, 1 ponto ao criar um documento). Depois de atingir o somatório do grupo, obtém-se uma média dividida pela quantidade de integrantes do grupo, cujo resultado denomina-se métrica. Importante destacar que a métrica contabilizada considera apenas os dias úteis, desconsiderando folgas, feriados e licenças.

Esse valor (métrica) é utilizado para comparar com a produtividade do servidor que solicitou o teletrabalho (PIT). A produtividade é semelhante ao cálculo da métrica, mas é levado em conta apenas o valor produzido pelo indivíduo. O sistema permite selecionar dois ou mais sistemas e, nesse cenário, é utilizada a média da relação produção/métrica de cada sistema. Por exemplo, SEI produziu 200%, PJE 100%: (100+200)/2, logo, a produtividade aferida do servidor é de 150%.

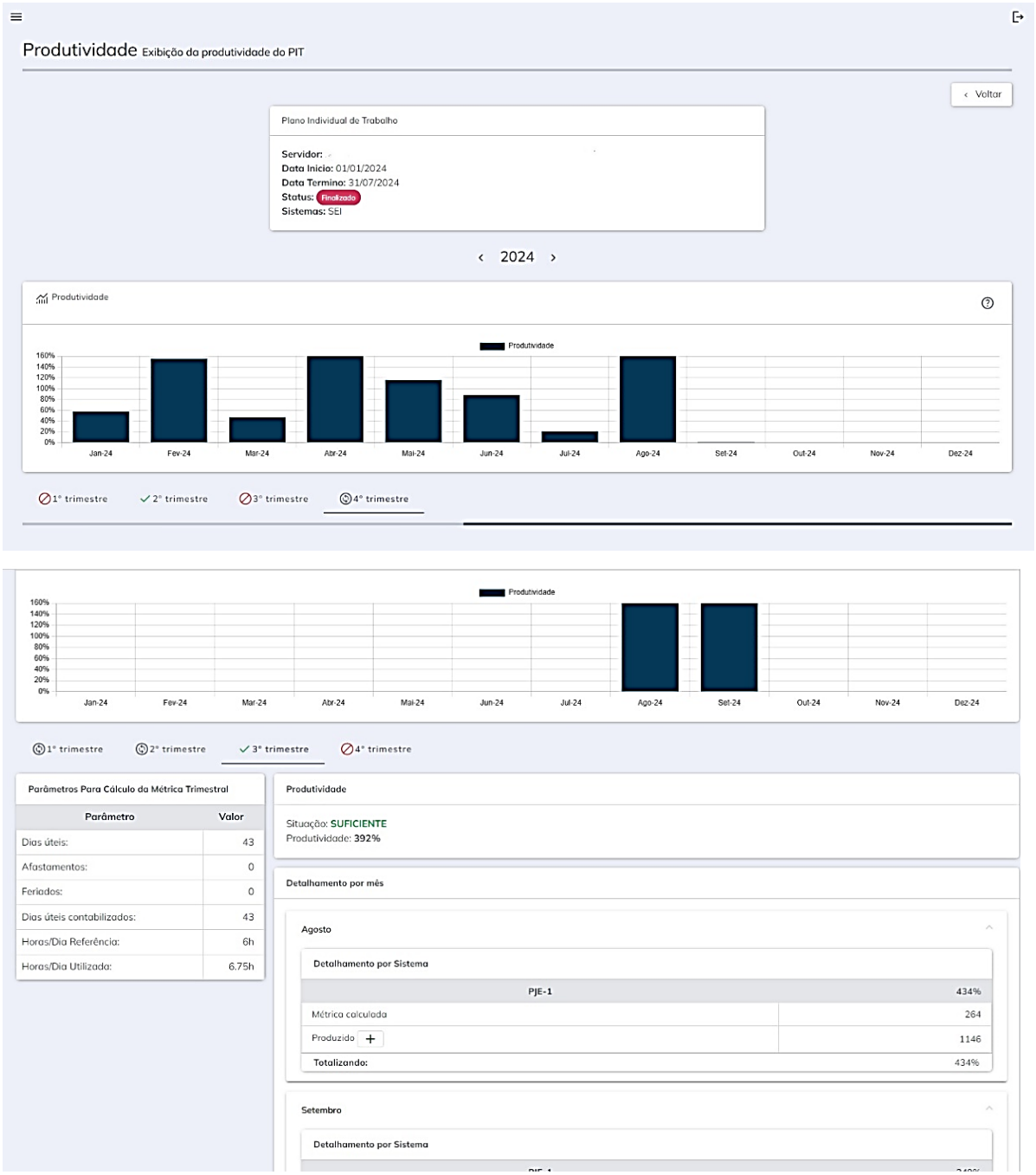
O portal Controle Remoto permite tanto o acompanhamento mensal como trimestral. No caso, o TRE adota a visão apenas por trimestre, e o acompanhamento mensal serve apenas para o servidor ter um parâmetro de como está a produtividade dele. O sistema também leva em consideração a variação de carga horária; por exemplo, alguns servidores, geralmente por questões de saúde, possuem carga horária reduzida[17]. Isso teve um impacto considerável durante a eleição, pois houve mudança de carga horária para 7 horas diárias.

Além disso, o sistema permite fazer uma atribuição de métricas individuais, sem necessitar do cálculo da métrica informada pelo grupo. No entanto, isso é utilizado em casos excepcionais; por exemplo, o caso de um servidor que teve a métrica zerada por um período, pois estava morando no Rio Grande do Sul durante as chuvas no começo do ano. Desse modo, esse sistema permite avaliar o desempenho atual, identificar tendências ao longo do tempo e direcionar

[17] Portaria nº 1.929/2023 TRE-MA: Art. 11. § 1º O (a) servidor (a) em condição especial de trabalho (modalidade teletrabalho) terá a sua meta de produtividade fixada sem o percentual de acréscimo previsto no § 2º do art. 9º desta Portaria e, quando beneficiário (a) de jornada especial, proporcionalmente reduzida conforme a carga horaria diferenciada a que for submetido (a) (Maranhão, 2023).

esforços para áreas que necessitam de melhorias, o que resulta em decisões mais informadas e estratégicas, haja vista que a meta será acompanhada mensalmente e apurada trimestralmente[18].

Gráfico 1 – Exibição da produtividade – plano individual de trabalho



Fonte: Controle Remoto, 2024

18 Portaria 1.929/2023: Art. 10. A produtividade do (a) servidor (a) participante do teletrabalho será acompanhada mensalmente e apurada trimestralmente, por meio de sistema informatizado, considerando dias úteis e finais de semana, e deduzidos os afastamentos e o recesso forense, estabelecido no artigo 62 da Lei nº. 5.010/1966 (Maranhão, 2023).

A possibilidade de realizar a medição individualizada de produtividade contribui para promover, junto aos servidores, a cultura para a realização adequada, célere e efetiva do trabalho, fomentar a cultura orientada para resultados, fortalecer as lideranças internas, contribuir para a majoração da motivação e, consequentemente, da produtividade dos servidores, bem como incentivar a padronização para casos análogos e repetitivos. A partir de então, essa estratégia contribuiu para redefinir algumas metas e garantir a implementação do teletrabalho no TRE-MA.

4.2.2 Poder Judiciário Eleitoral do Paraná

O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, com sede na capital do Estado, Curitiba, e jurisdição em todo o seu território, tem como missão "garantir a legitimidade do processo eleitoral e a efetiva prestação jurisdicional, a fim de fortalecer a democracia", e como visão "ser reconhecida pela excelência quanto à segurança e à transparência do processo eleitoral". Segundo informações constantes no portal da transparência do órgão, o Tribunal possui 186 Zonas Eleitorais e detém atualmente uma força de trabalho em torno de 856 servidores efetivos em exercício.

Em 2018, o TRE/PR iniciou um projeto piloto, nos termos da Resolução CNJ 227/2018, com a edição da Portaria 884/2019, publicada no DJE de 26/11/2019. Destaques da regulamentação interna, observadas as particularidades da Justiça Eleitoral (JE): a. impossibilidade de realização de teletrabalho em cartório eleitoral com menos de 4 servidores efetivos da JE; b. vedação de realização de teletrabalho por servidor lotado em zona eleitoral em anos eleitorais; c. possibilidade de suspensão do regime de teletrabalho em anos eleitorais, no período compreendido entre 1º de julho e 19 de dezembro e d. possibilidade de ajustamento da proporcional de metas em decorrência de licenças autorizadas por lei e atestados médicos devidamente homologados. O teletrabalho foi regulamentado na Justiça Eleitoral do Paraná mediante a publicação da Portaria da Presidência nº 326/2021, que estabelece como principais objetivos:

> I – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
> II – aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho dos(as)servidores(as), considerando a multiplicidade e a especificidade das tarefas;
> III – contribuir para a melhoria da sustentabilidade socioambiental, com a diminuição de poluentes e redução de materiais, bens e serviços disponibilizados pela Administração;
> IV – melhorar a qualidade de vida dos (as) servidores(as);
> V – respeitar a individualidade dos (as) servidores(as). (Paraná, 2021).

O teletrabalho é uma realidade do TRE/PR e possui, atualmente, 95 servidores nesta modalidade. Com o intuito de colaborar com o desenvolvimento do trabalho e dos servidores que estão envolvidos nessa modalidade, o Tribunal elaborou o Manual de Teletrabalho, que traz algumas informações práticas e objetivas sobre as condutas a serem observadas pelos servidores e gestores; as respectivas competências e os deveres dos servidores e gestores em teletrabalho[19].

Assim como o TRE/MA, TRE-PR possui uma seção específica para tratar dos servidores em teletrabalho a SLRT - Seção de Lotação, Remoção e Teletrabalho e a adesão a essa modalidade deve observar a Portaria 103/2023 do TRE-PR, que dispõe sobre o limite máximo de 30% do quadro no âmbito da unidade administrativa (cartórios, seções, gabinetes etc.), desconsiderados estagiários, contratados e requisitados, e o requerente deve apresentar o Plano Individual de Teletrabalho com o respectivo deferimento da chefia imediata, do gestor e da autoridade competente para cada caso. Importante mencionar que o prazo de duração do regime de teletrabalho é de, no máximo, de 2 anos, permitidas prorrogações e observada a possibilidade de revezamento entre os servidores (Paraná, 2023).

No caso, é vedado o regime de trabalho híbrido e de teletrabalho a servidores requisitados e estagiários. Os servidores em teletrabalho possuem uma meta de desempenho a ser alcançada, estipulada pelo gestor, superior à dos colegas que executam a mesma atividade presencialmente na unidade, e, ainda, exigem um intervalo mínimo de comparecimento presencial à unidade para exercício regular das atividades e para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional, ou para fins de capacitação e aperfeiçoamento.

Em relação ao trabalho híbrido, este também deverá ser requerido formalmente pelo servidor interessado à chefia imediata, por meio da apresentação de proposta de Plano Individual de Trabalho Híbrido, elaborada de forma justificada, devendo o servidor definir 2 dias fixos por semana em que desempenhará suas atividades presencialmente no tribunal. No que se refere aos teletrabalhadores, a maioria está lotada em seções da sede do tribunal e ficam à disposição da chefia (online) durante o horário do expediente e que há alguns servidores em regime híbrido que comparecem 2 vezes por semana para exercer suas atividades. O TRE/PR não expandiu o regime remoto para os servidores lotados nos cartórios eleitorais.

Após envio do questionário por e-mail, verificou-se que a maioria dos servidores respondeu que o teletrabalho permitiu maior qualidade de vida, redução de gastos com transporte e mais tempo para realizar outras atividades e cursos de capacitação e aprimoramento, além de ter mais tempo para realizar atividades físicas ao invés de perder tempo

[19] Informações obtidas através da intranet do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná.

em deslocamento. Entretanto, existe preconceito em relação aos teletrabalhadores, de modo que se faz necessário capacitar os gestores para promover uma melhor interação entre eles. Além disso, possibilitou uma prestação jurisdicional mais célere, pois não há interferências durante a jornada de trabalho, de maneira que as atividades são executadas de forma dinâmica.

Entretanto, o TRE/PR, por ora, não implementou um sistema informatizado para aferição da meta, de modo que ainda estão estudando uma forma de medir a produtividade e o cumprimento das metas estabelecidas que, por enquanto, fica sob a responsabilidade da chefia imediata.

A Justiça Eleitoral Paranaense, consoante o estudo da Estratégia Nacional do Poder Judiciário estabelecida para o período de 2021-2026, efetuou a revisão do planejamento estratégico e dos planos de gestão estabelecidos para o período, a partir da identificação de boas práticas adotadas por outros Tribunais do segmento. Assim, realizou reuniões setoriais com o envolvimento de dirigentes e representantes de áreas técnicas, bem como reuniões pelo Comitê de Gestão Estratégica e Plano de Logística Sustentável (CGEPLS), além de pesquisa pública para detectar os anseios da sociedade, o que resultou na Portaria nº 451/2022 (Paraná, 2022).

Como resultado, o Regional procurou investir em novos métodos e práticas na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição.

CAPÍTULO 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 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 à Coordenadoria de Educação e Saúde e posterior autorização da Diretoria-geral do órgão.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada on-line, via plataforma Google Meet, com questões abertas, no dia 6 de fevereiro de 2024. A entrevista, que teve duração aproximada de 30 minutos, foi conduzida com o Secretário de Gestão de Pessoas do TRE/MA, bem como encaminhado o roteiro da entrevista à Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE/PR, cujas respostas foram enviadas por e-mail. Buscou-se, com a aplicação do presente instrumento, atingir os objetivos específicos 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.

A coleta dos dados ocorreu por meio do envio do link do questionário para o e-mail institucional dos servidores. O período de obtenção dos dados foi de 12 de fevereiro de 2024 a 1º de março de 2024, em relação ao TRE/MA, e de 1º de abril a 6 de junho de 2024, com os servidores do TRE/PR. Uma vez concluída a coleta de dados e tabulados os resultados obtidos, o passo seguinte foi a análise e interpretação desses dados. Para Best (1972 *apud* Lakatos; Marconi, 2003, p.167), a análise e interpretação "representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação". Ou seja, os dados são essenciais para que seja possível proporcionar respostas aos questionamentos levantados. A análise dos dados iniciou-se com a tabulação das respostas obtidas nos questionários, com auxílio do programa Excel para facilitar a visualização dos resultados.

Para o presente trabalho, utilizou-se a análise de categorias que foram extraídas do referencial teórico e, posteriormente, procedeu-se à comparação das informações coletadas. Para facilitar a compreensão, considerando que foram realizadas pesquisas em dois universos

diferentes, denominou-se Amostra 1 os servidores lotados no TRE/MA e Amostra 2 os servidores do TRE/PR.

As seções seguintes são divididas a partir das etapas da análise dos dados. A primeira seção corresponde ao perfil dos respondentes e, nas etapas seguintes, as categorias e subcategorias emergentes da pesquisa são apresentadas e discutidas.

5.2 RESULTADOS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO

5.2.1 Perfil dos servidores

A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes, destacando aspectos como gênero, idade, estado civil, cargo que ocupa, escolaridade, quantidade de filhos. Evidencia-se que 53,8% do total dos respondentes são mulheres, e que 46,2% são homens.

A maioria dos teletrabalhadores é do gênero feminino (60%), ocupantes de cargos do quadro efetivo do órgão, especificamente o cargo de Técnico Judiciário (também 60% da amostra estudada). Essa distribuição diverge da afirmação dos autores De Masi e Palieri (2000) quanto aos homens ambicionarem mais o teletrabalho do que as mulheres. No caso do TRE-MA, as mulheres procuram mais pelo trabalho remoto do que os homens, fato que denota coerência, uma vez que a mulher, geralmente, possui maior habilidade de organizar a rotina de trabalho com as tarefas domésticas (Troup; Rose, 2012).

A idade dos respondentes variou de 30 a 65 anos, sendo 58,5% dos respondentes na faixa entre 40 e 49 anos. A maioria dos teletrabalhadores é de adultos de média idade e, segundo os achados de Filardi *et al*. (2020), a experiência ou o conhecimento acumulado podem ser os requisitos mais relevantes para a opção pelo teletrabalho. Com relação à escolaridade, 76,9% possuem algum tipo de especialização, e quanto ao cargo, 58,5% da amostra estudada ocupam o cargo de técnico judiciário e 38,5% o cargo de analista judiciário. Dentre os respondentes, 53,8% afirmaram ter o estado civil casado(a); 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.

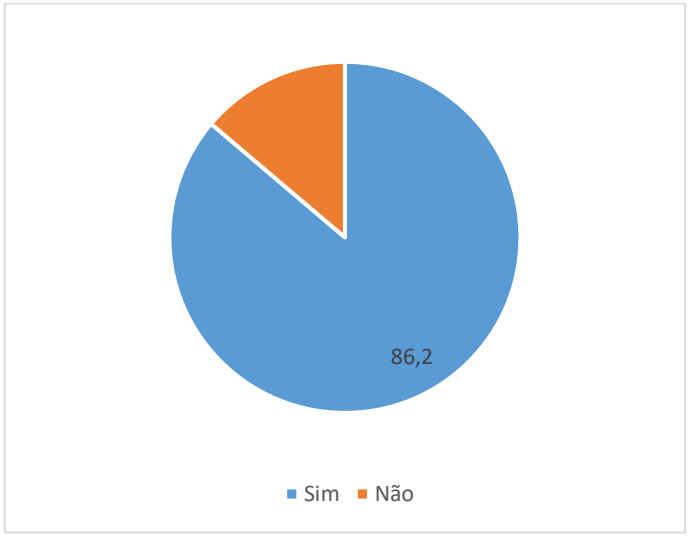
Tabela 1 - Perfil dos servidores do TRE-MA

Item	Variável	%
Cargo	Técnico Judiciário	58,5
	Analista Judiciário	38,5
	Cargo em comissão	1,5
Gênero	Feminino	53,8
	Masculino	46,2
Faixa Etária	18-29	0
	30-39	24,6
	40-49	58,5
	50-59	7,7
	Acima de 60	9,2
Escolaridade	Ensino Médio	1,5
	Ensino Superior	18,5
	Especialização	76,9
	Mestrado	3,1
	Doutorado	0
Estado Civil	Casado	53,8
	Solteiro(a)	30,8
	União Estável	7,7
	Divorciado(a)	7,7
	Viúvo	0
Portador de Deficiência	Não	92,3
	Sim	7,7
Com filhos e/ou dependentes	Não	26,9
	Sim	73,1
Filhos e/ou dependentes com deficiência	Não	84,2
	Sim	15,8

Fonte: Elaborada pela autora (2024). Dados da pesquisa

Quanto ao interesse em aderir ao regime de teletrabalho, constatou-se que 86,2% da Amostra 1 possuem interesse.

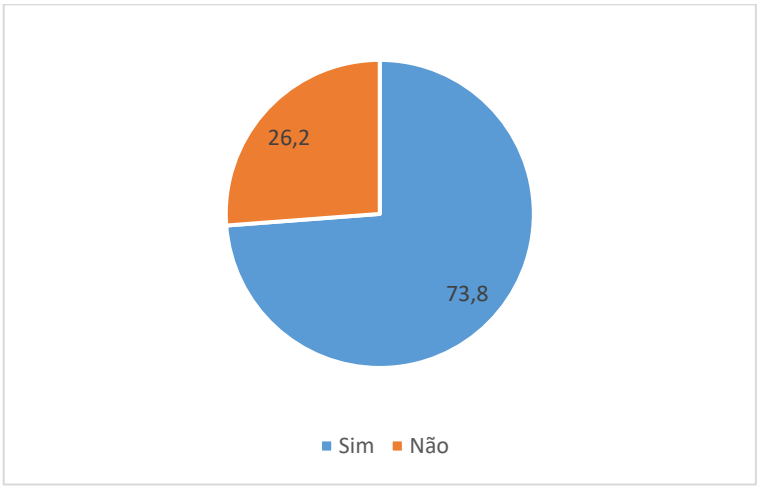
Gráfico 2 – Interesse em realizar o teletrabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

Da Amostra 1, constatou-se que 73,8% já se encontram no regime de teletrabalho.

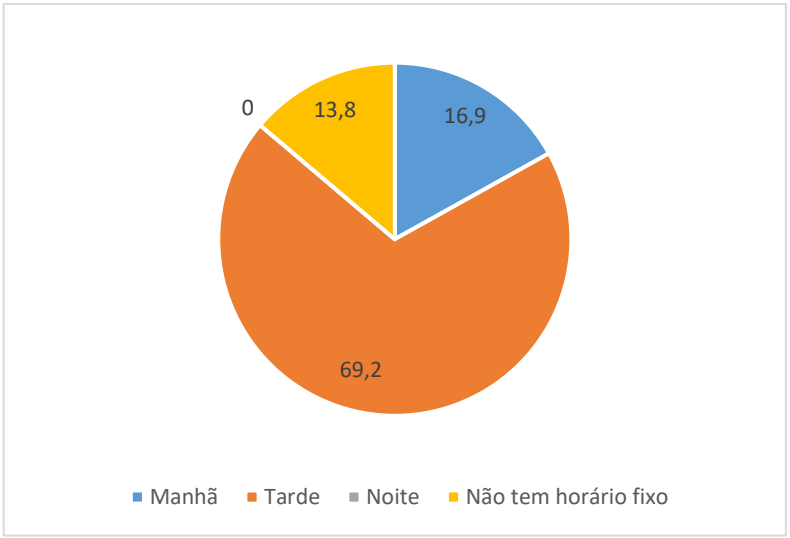
Gráfico 3 – Já estou em teletrabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

Em relação ao turno que trabalha predominantemente, 69,2% informaram “à tarde”, 16,9% “pela manhã” e 13,8% “não tem horário fixo”.

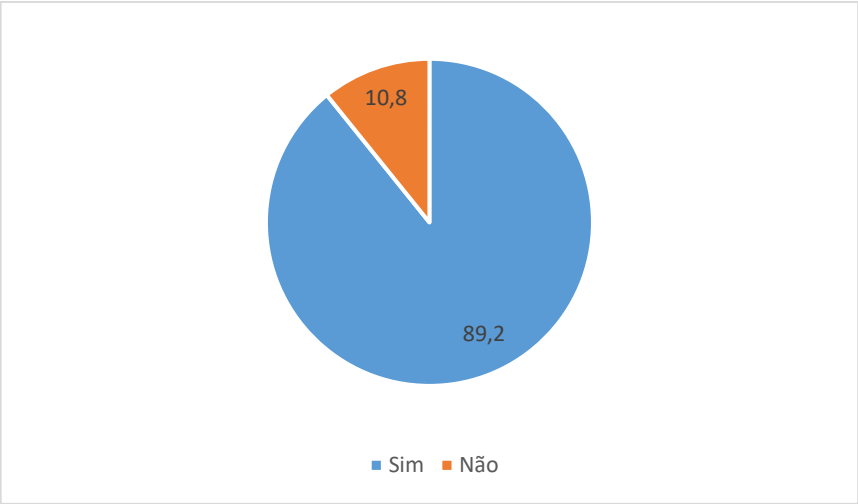
Gráfico 4 – Turno de trabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

Quanto às informações para decidir sobre a participação no teletrabalho, 89,2 informaram que as têm.

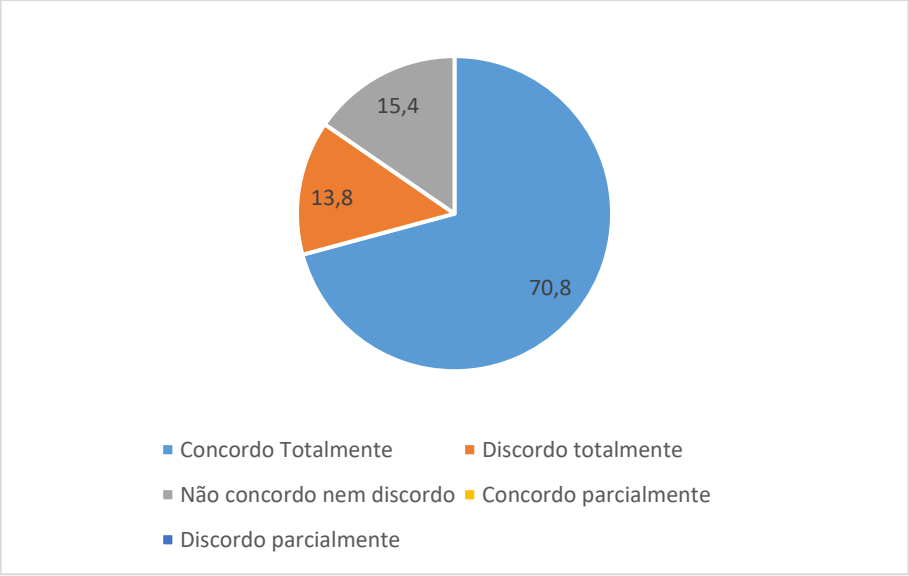
Gráfico 5 – Possui informações para decidir sobre a participação no teletrabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

Para 70,8 dos respondentes, o teletrabalho permite que o servidor público estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.

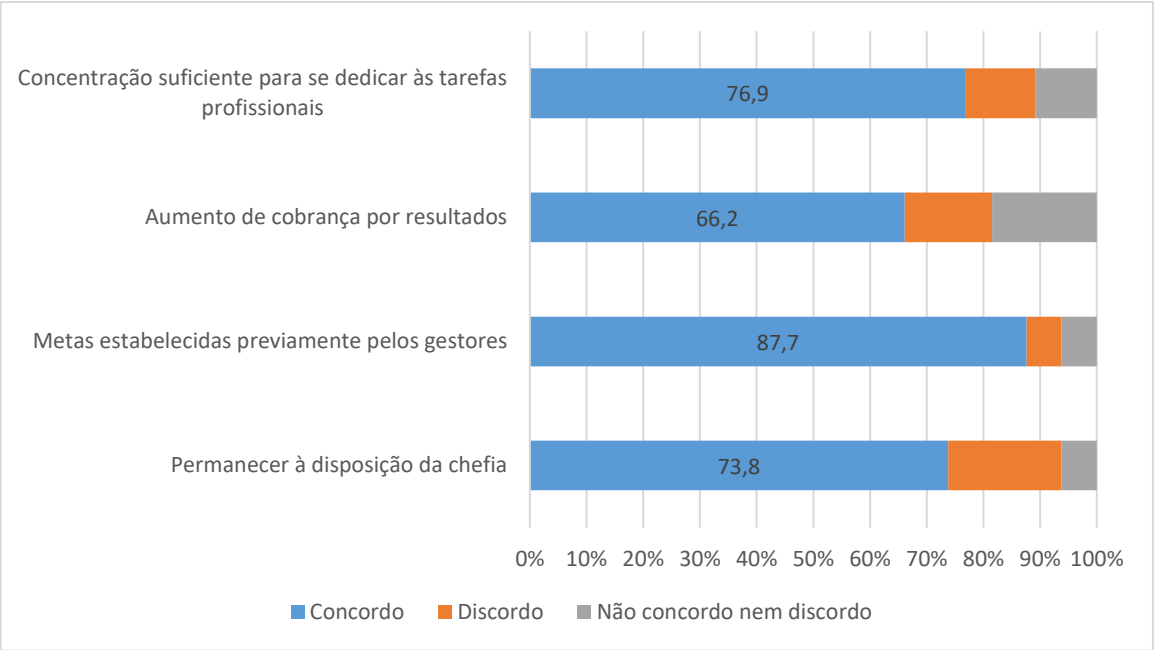
Gráfico 6 – O teletrabalho permite que o servidor estabeleça seu próprio ritmo



Fonte: Google formulários, 2024.

No que tange estar à disposição da chefia durante o horário de expediente, 73,8% concordam, enquanto 20% discordam totalmente. Da mesma forma, a maioria (87,7%) concorda que os gestores devem estabelecer previamente as tarefas que deverão ser executadas pelo teletrabalhador, assim como haverá aumento da cobrança por resultados (66,2%). Ainda, 76,9% afirmam que têm concentração suficiente para se dedicar exclusivamente às tarefas profissionais durante a jornada de teletrabalho.

Gráfico 7 – Perfil dos servidores



Fonte: Google formulários, 2024.

5.2.2 Condições de trabalho

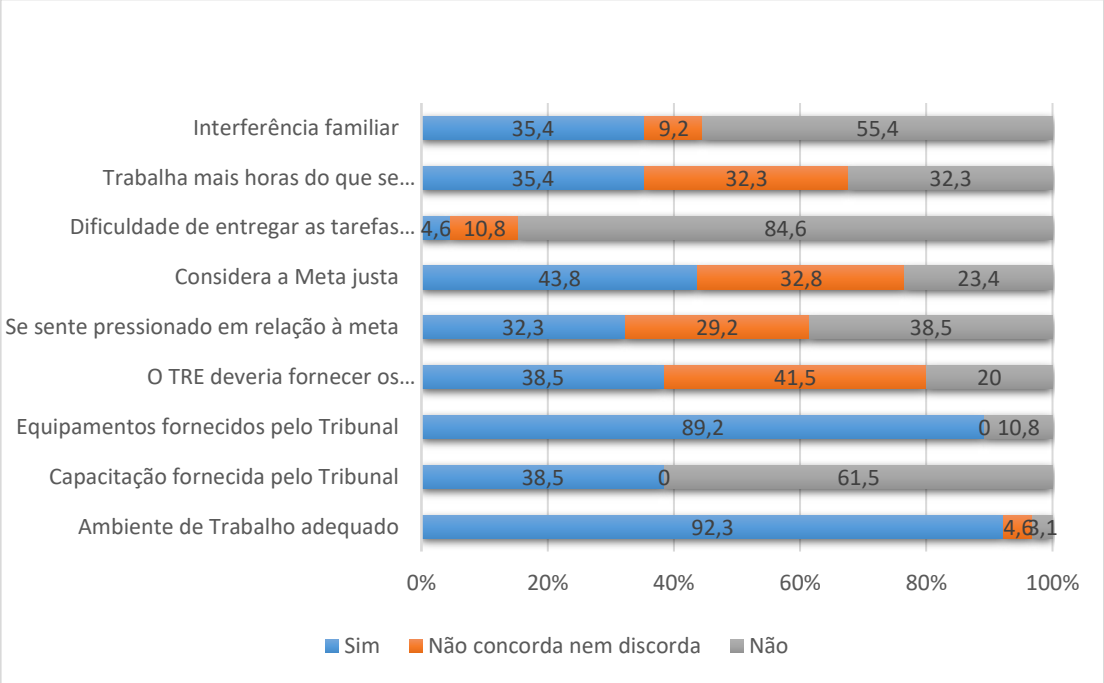
Quanto às condições de trabalho, a maioria da Amostra 1 (61,5%) respondeu que o Tribunal não forneceu capacitação, ao passo que 89,2% afirmam que forneceu os equipamentos necessários para o trabalho home office; 38,5% concordam que o tribunal deveria fornecer os equipamentos eletrônicos, os softwares e o meio de conexão (internet), enquanto 41,5% não concordam, nem discordam.

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. Assim, perguntou-se inicialmente se o órgão disponibilizou infraestrutura e suporte de TIC necessários para a execução das atividades remotamente, em que onde 89,2% da amostra afirmou que o órgão disponibilizou a infraestrutura necessária.

Quanto às condições de instalação de mobiliário e condições domésticas para a realização do teletrabalho, a 95,4% da Amostra 1 concordam que detém os requisitos para o exercício de suas atividades laborativas. Quanto à interferência de familiares durante a jornada, 35,4% responderam que há interferência, enquanto 55,4% disseram que não há. Verificou-se que 32,3% dos respondentes afirmam que se sentem pressionados em relação a meta e 43,8%

consideram justa a forma como ela é estabelecida. 84,6% afirmam que conseguem entregar as tarefas dentro do prazo previsto e 35,4% consideram que trabalha mais horas do que se estivesse presencial, enquanto 32,3% discordam.

Gráfico 8 – Condições de trabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

Para a grande maioria dos respondentes, a adaptação ao trabalho remoto ocorreu sem grandes dificuldades. Desses respondentes, 53,8% são casados, 7,7 vivem em união estável e 73% possuem filhos. Neste ponto, tal resultado diverge dos estudos de Tremblay (2002), que apontam a questão de conflito com a família uma desvantagem do teletrabalho.

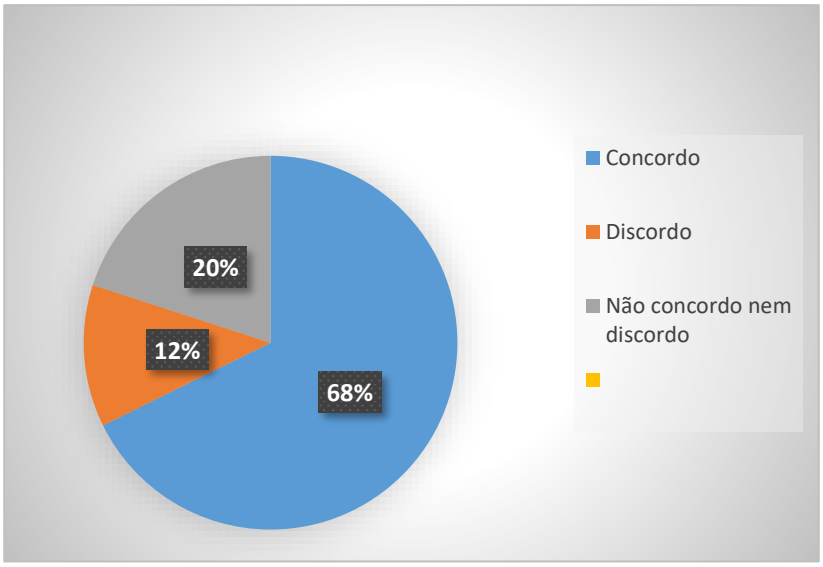
Os resultados dessa pesquisa corroboram os achados dos autores Troup e Rose (2012), Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), que afirmam que o teletrabalho facilita a flexibilidade e um forte equilíbrio entre trabalho e família. Além disso, coadunam com o estudo dos pesquisadores Messenger, Llave, Gschwind e Boehmer (2017), realizado em 15 países, por meio de uma parceria entre a Eurofound e a OIT.

5.2.3 Relações socioprofissionais

5.2.3.1 Comunicação com a chefia

Na seção das relações socioprofissionais, 67,7% concordam que a comunicação direta e presencial com a chefia e com os colegas traz segurança na realização do trabalho.

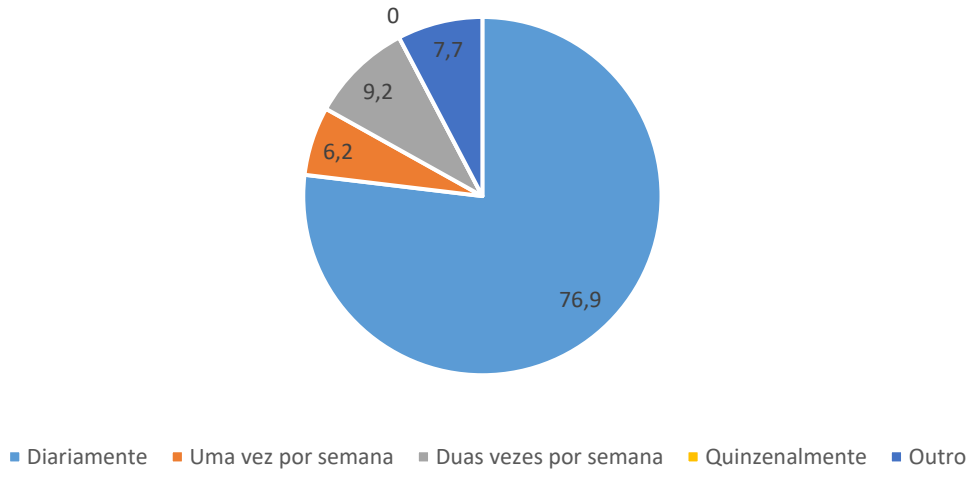
Gráfico 9 – Comunicação com a Chefia



Fonte: Google formulários, 2024.

No mesmo sentido, a maioria respondeu que há facilidade de acesso ao superior hierárquico (92,3%) e demais integrantes da equipe (95,4%). Sobre a frequência quanto à comunicação com o gestor, 76,9% afirmam que é diariamente, e a principal forma de interação ocorre via WhatsApp (90,8%), e-mail (38,5%) e videoconferência (21,5%).

Gráfico 10 – Frequência da comunicação com a chefia.

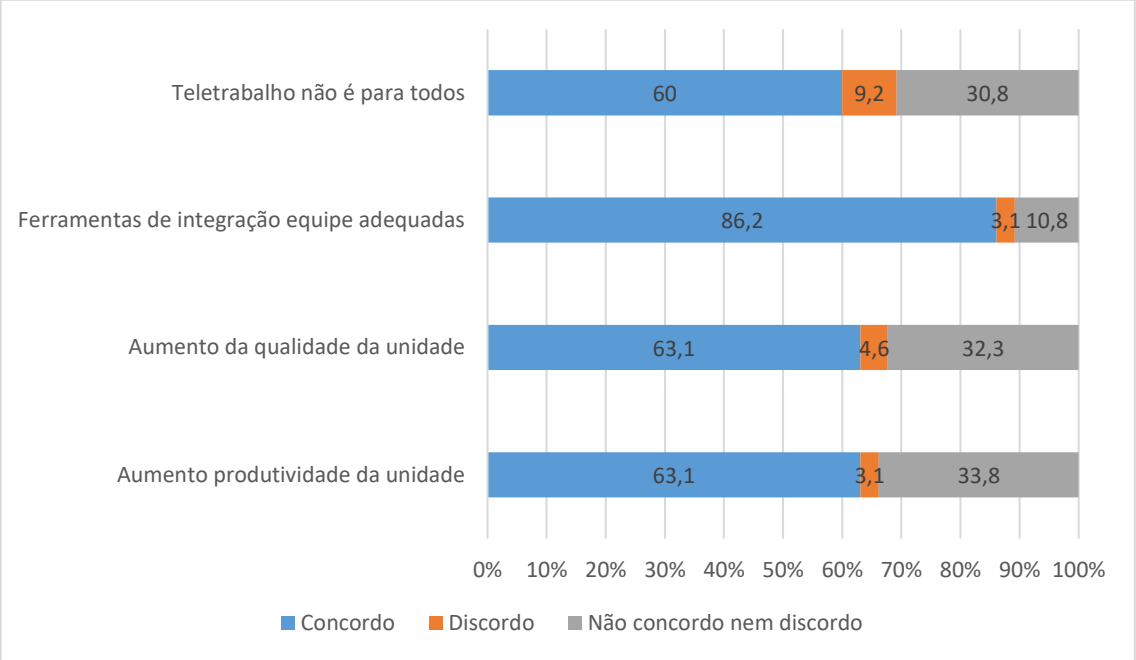


Fonte: Google formulários, 2024.

Os resultados apontam que 84,6% concordam que as chefias deverão adequar suas práticas de gestão ao regime de teletrabalho; 63,1% perceberam aumento da produtividade e qualidade da unidade, e que é possível visualizar melhor a divisão das tarefas e contribuições

individuais; 86,2% afirmam que as ferramentas de integração e comunicação com a equipe de trabalho (presencial e remoto) são adequadas; e 60% responderam que nem todos os servidores estão aptos a realizar o teletrabalho.

Gráfico 11 – Equipe de trabalho e produtividade



Fonte: Google formulários, 2024.

O gestor ou chefe imediato do teletrabalhador tem papel essencial no sucesso da modalidade. Segundo Nilles (1997), o tele gerenciamento requer capacidade de liderança e aponta dois atributos essenciais ao tele gestor: a confiabilidade e a harmonia. De fato, a valorização da confiança nas relações de trabalho, especificamente, no teletrabalho, é um mecanismo importante para a integralização, a fluidez e a comunicação de qualidade na relação telegerente e teletrabalhador.

5.2.4 Aspectos pessoais

Quanto aos aspectos pessoais, a maioria aponta como vantagens a flexibilidade e autonomia no horário de trabalho, o aproveitamento do tempo livre para se dedicar a outras atividades extracurriculares, a possibilidade de ter mais tempo destinado à convivência com a família, ao lazer e à prática de exercícios físicos. Ainda, 80% ressaltam os aspectos econômicos, como a redução das despesas mensais (diminuição de gastos com transporte, gasolina, roupas e alimentação).

Tabela 2 - Aspecto pessoais

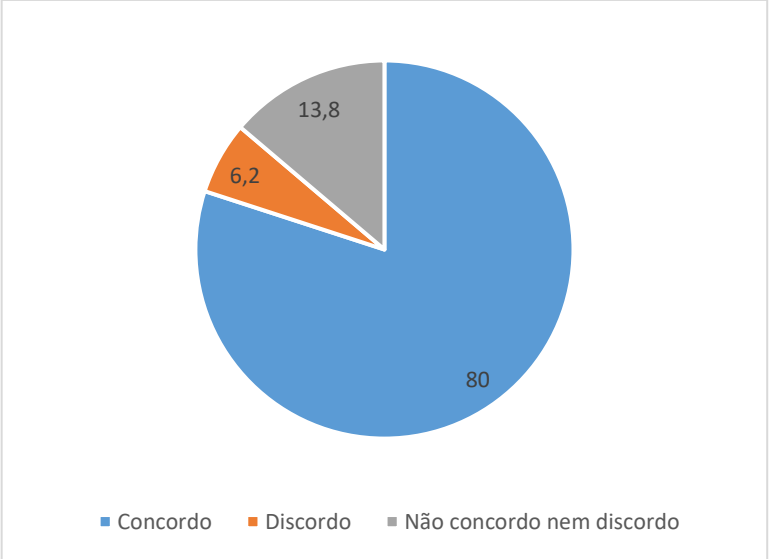
Item		%
Econômico	Positivo	98,5
	Negativo	1,5
Flexibilidade e autonomia no horário de trabalho	Positivo	95,4
	Negativo	4,6
Aproveitamento do tempo do tempo livre.	Positivo	95,4
	Negativo	4,6
Acesso à alimentação de qualidade	Positivo	93,8
	Negativo	6,2
Qualidade de vida	Positivo	93,8
	Negativo	6,2

Fonte: A autora, 2024.

5.2.4.1 Aspecto econômico

Na questão “O teletrabalho contribui para a diminuição das minhas despesas mensais, representando um ganho financeiro para minha família”, 80% responderam que concordam.

Gráfico 12 – Aspectos econômicos



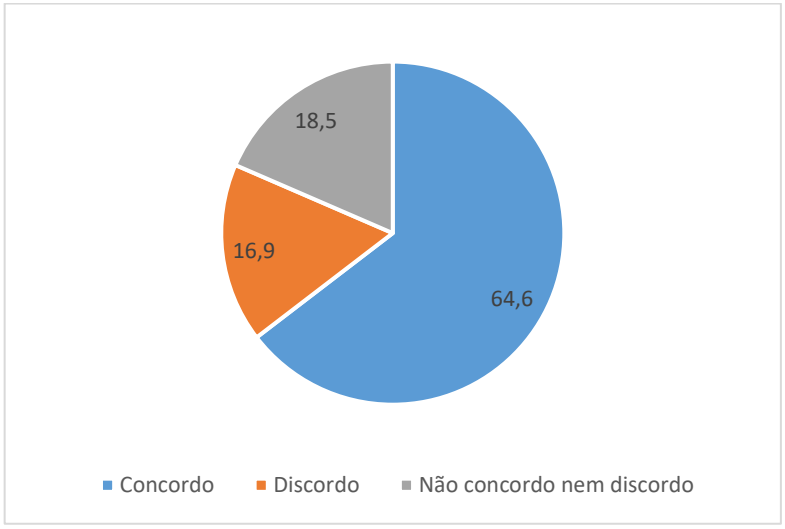
Fonte: Google formulários, 2024.

5.2.4.2 Qualidade de vida

Nesse ponto, foram apresentadas questões acerca da influência do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores, a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida. Na questão “Com o

teletrabalho terei mais tempo para destinar aos estudos (desenvolvimento pessoal e profissional)", a maioria concorda (64,6%).

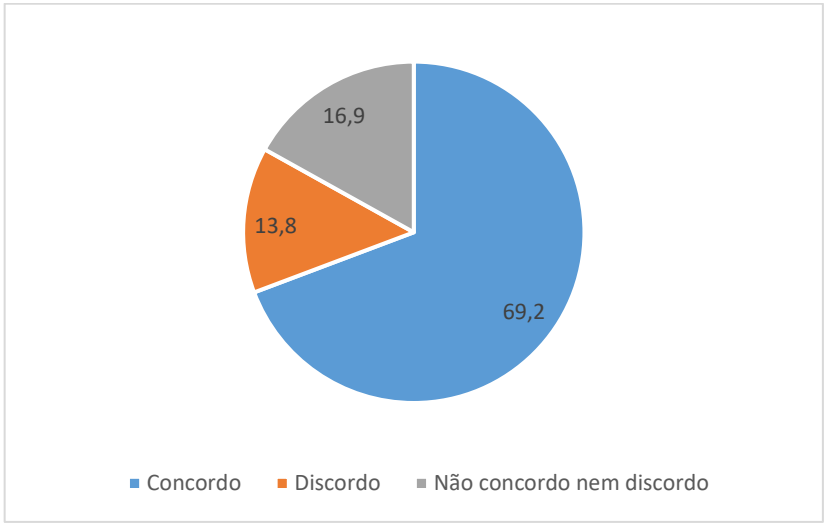
Gráfico 13 – Qualidade de vida



Fonte: Google formulários, 2024.

Na questão "Com o teletrabalho, poderei dedicar mais tempo ao lazer, à prática de exercícios físicos e à execução de atividades pessoais", 69,2% afirmaram que concordam.

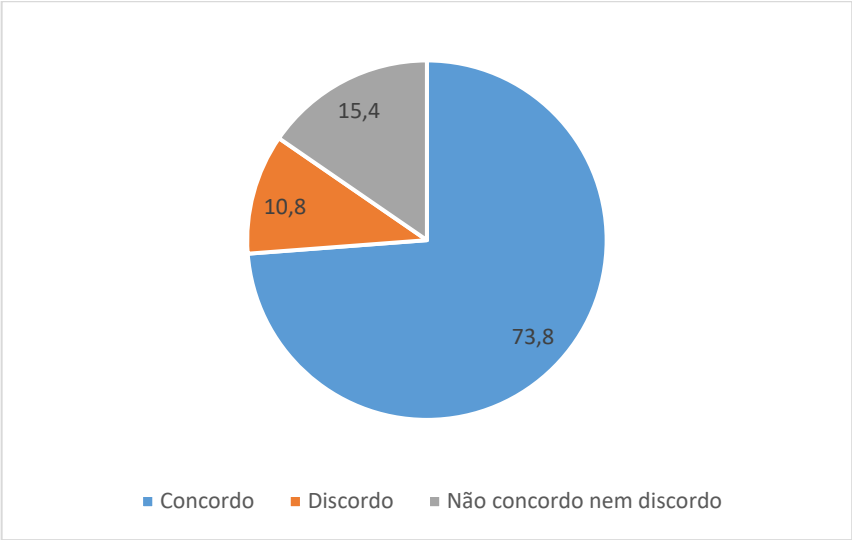
Gráfico 14 – Mais tempo para execução de atividades pessoais



Fonte: Google formulários, 2024

Quanto à importância de trabalhar em horários alternativos para poder definir as atividades pessoais, 73,8% consideram importante.

Gráfico 15 – Horários alternativos de trabalho

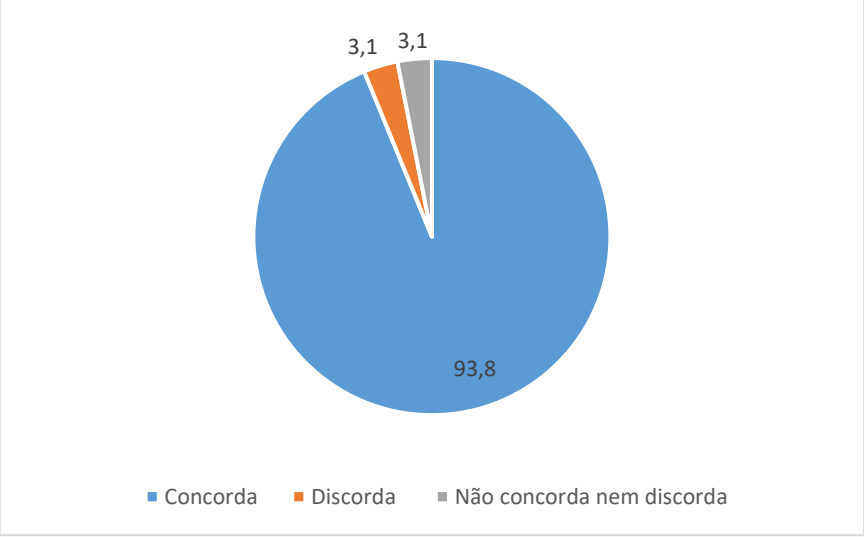


Fonte: Google formulários, 2024

5.2.5 Aspectos gerais do teletrabalho

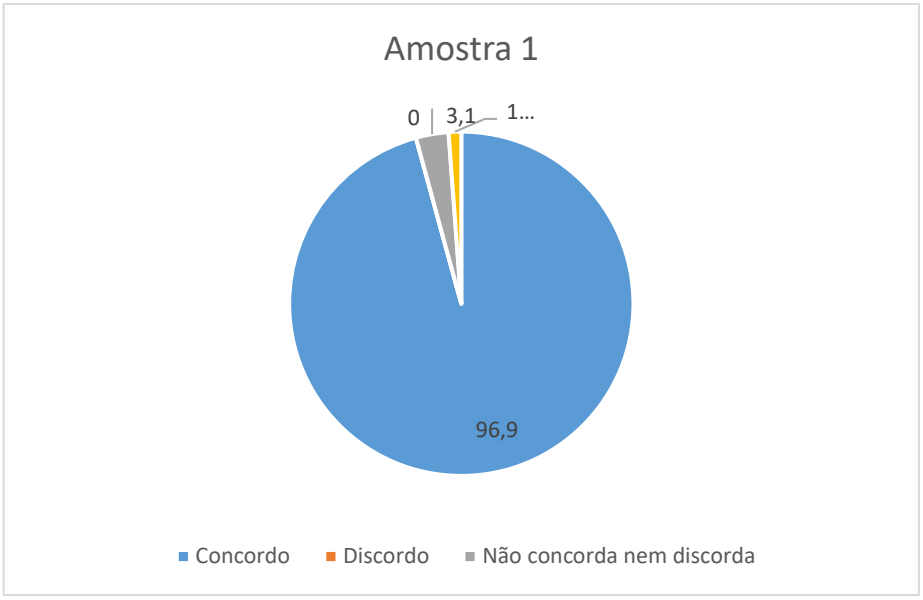
No quesito “aspectos gerais” do teletrabalho, 93,8% reconhecem o teletrabalho como uma ferramenta vantajosa para a organização e 96,9% percebem o impacto positivo no meio ambiente.

Gráfico 16 – Teletrabalho como ferramenta vantajosa para a instituição



Fonte: Google formulários, 2024.

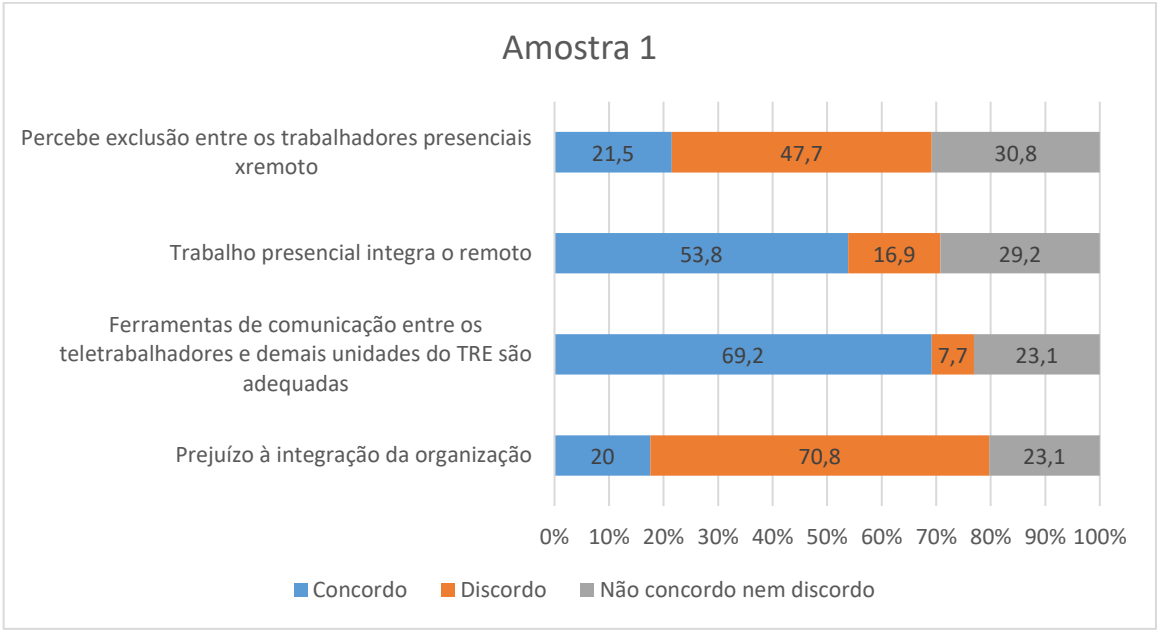
Gráfico 17 – Impacto positivo no meio ambiente



Fonte: Google formulários, 2024.

Dos entrevistados, 70,8% acreditam que o teletrabalho traz benefícios à integração da organização, assim como a maioria (53,8%) considera que o trabalho presencial integra o trabalho remoto, à medida que compartilha com os teletrabalhadores o processo decisório e situações ocorridas no ambiente presencial; 47,7% discordam que haja possível exclusão entre os trabalhadores presenciais com relação a quem está home office, enquanto 21,5% acreditam que há uma certa indiferença.

Gráfico 18 – Aspectos gerais do teletrabalho

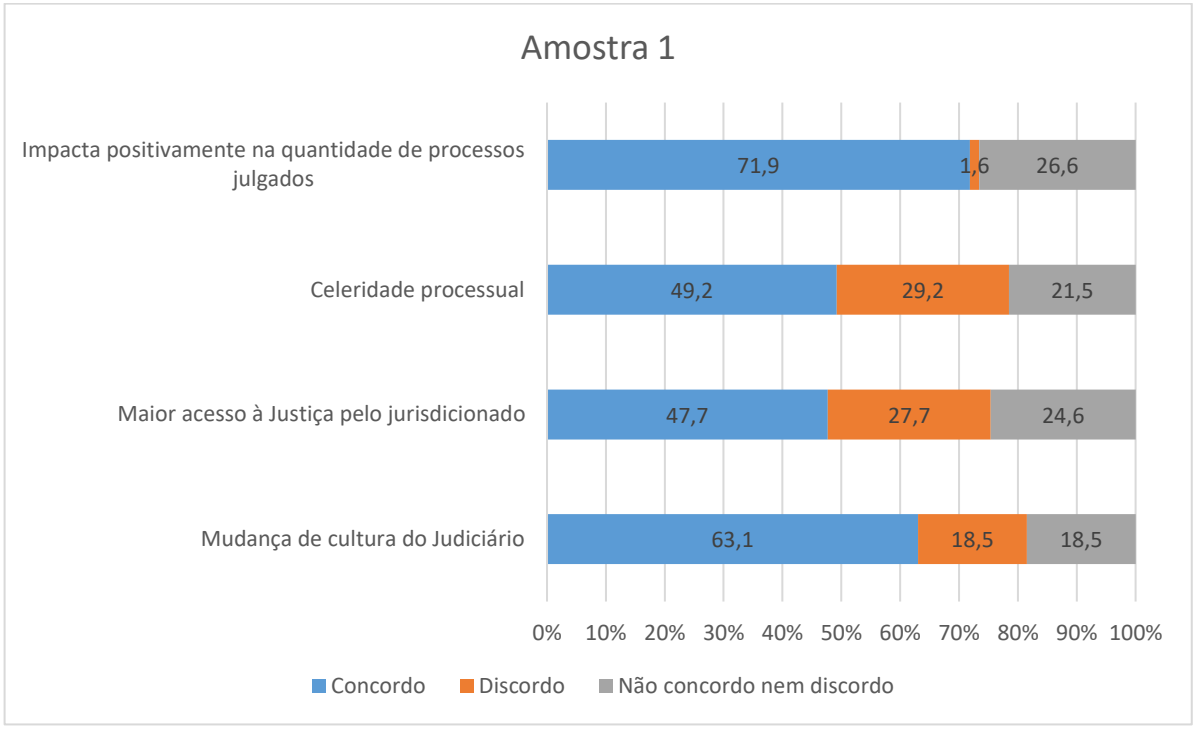


Fonte: Google formulários, 2024.

Uma porcentagem de 76,9% dos respondentes discorda que o distanciamento decorrente do teletrabalho pode comprometer os valores éticos e impor a desumanização dos processos institucionais.

A maioria (63,1%) concorda que o teletrabalho provoca algum efeito na mudança da cultura do judiciário, e 47,7% responderam que reconhecem que o teletrabalho permite maior acesso à justiça pelo jurisdicionado, bem como impacta positivamente na quantidade de processos julgados e na celeridade processual.

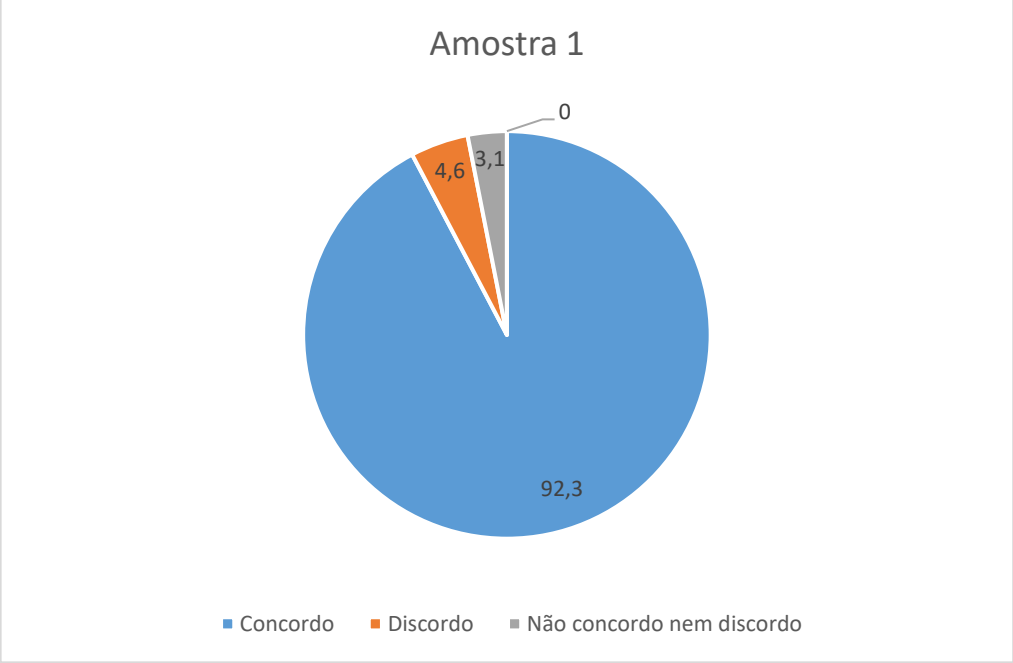
Gráfico 19 – Influência do teletrabalho para o TRE



Fonte: Google formulários, 2024.

A maioria dos respondentes (92,3%) concorda que o teletrabalho afeta a redução de custos para a instituição, como uso de equipamentos, energia elétrica, água, entre outros.

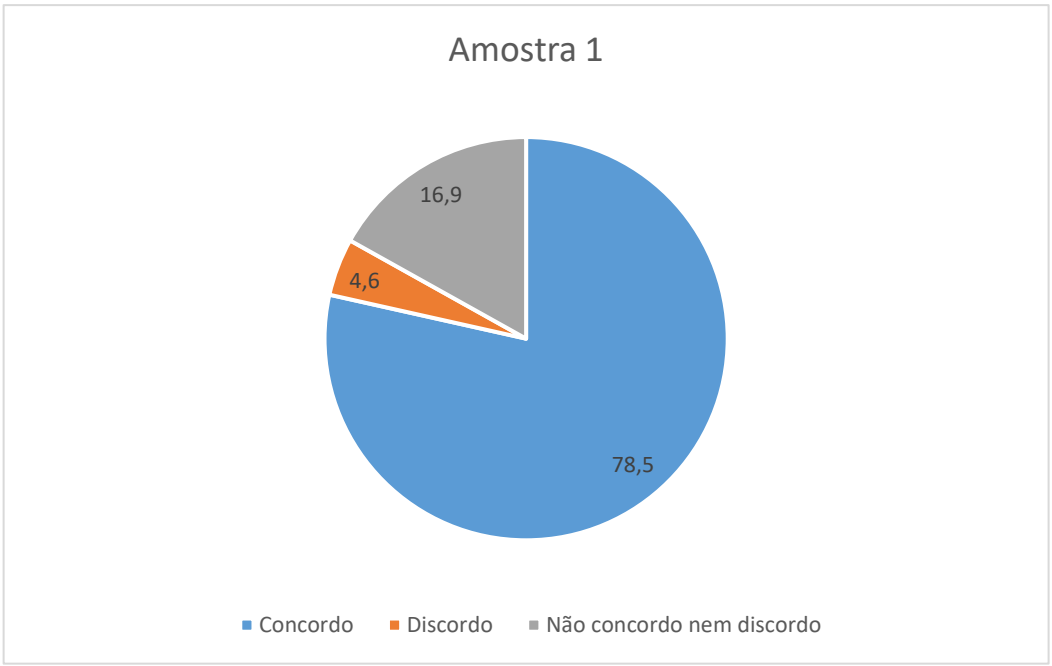
Gráfico 20 – Redução de despesas para o TRE



Fonte: Google formulários, 2024.

Uma parcela de 78,5% assente que o teletrabalho proporciona maior efetividade dos serviços judiciais.

Gráfico 21 – Efetividade dos serviços judiciais



Fonte: Google formulários, 2024.

5.2.6 Opinião dos servidores

Na pergunta aberta, na qual abre-se a oportunidade para o servidor expor sua opinião e experiência com o teletrabalho, bem como apresentar sugestões (“Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado no questionário? Utilize esse espaço para sugestões ou expor sua opinião e experiência com o teletrabalho”), verificou-se que a maioria acredita que a modalidade de teletrabalho é extremamente positiva:

> A melhora na qualidade de vida do servidor em teletrabalho impacta positivamente no aumento da produtividade.
>
> O teletrabalho proporciona mais qualidade de vida ao servidor, e não causa distanciamento na relação profissional com a chefia e demais servidores da unidade. Houve redução de gastos com vestimentas, mas não há como mensurar se houve mais gastos com energia elétrica e água. Com o teletrabalho houve maior proximidade da família. Em relação à interferência desta durante o horário de trabalho, não houve nada que pudesse dificultar a execução das tarefas; houve situações corriqueiras que aconteceriam mesmo no presencial, como ligações telefônicas, idas a consultas médicas, reuniões escolares. No meu caso em particular, o teletrabalho só trouxe vantagens.
>
> Não há dificuldades para fazer o teletrabalho. Com o teletrabalho me sinto mais valorizado e com ânimo para trabalhar. O contato com a chefia imediata e demais colegas é feito através de ligações telefônicas (as ligações em meu ramal são desviadas automaticamente para meu celular), e-mails e pelos aplicativos WhatsApp e Google Works pace, o que possibilita o planejamento das tarefas, reuniões virtuais, saneamento de dúvidas, espaço para discussão de ideias e o bom andamento dos trabalhos. Não há dificuldade de comunicação. O trabalho é realizado de forma mais detalhada e de forma mais rápida quando em home office, gerando ganhos à administração. A quantidade de erros diminui quando se realiza o trabalho de forma remota pois consigo manter uma concentração muito maior se comparada ao trabalho presencial. Para os procedimentos urgentes eu acabo trabalhando mais horas e de forma mais concentrada quando em estou em casa. Isso gera um enorme ganho para o andamento dos processos.
>
> Em teletrabalho a minha concentração é bem superior ao presencial. Poder cumprir uma meta e ter o tempo para usar como eu quiser é muito gratificante e faz com que eu possa me sentir mais feliz e realizada, pois posso me organizar da melhor forma e contribuir para o desenvolvimento do meu setor.
>
> O teletrabalho melhora demais a qualidade de vida do servidor, pois permite ao servidor se sentir mais motivado por estar com sua família.
>
> No começo da minha jornada no teletrabalho, sofri muito pois o distanciamento e isolamento me afetaram negativamente, não conseguia estabelecer uma comunicação eficiente com os colegas e com a chefia direta, tinha a sensação de não ter utilidade para a minha unidade. Depois compreendi que poderia desfrutar de maior tempo livre, fazendo minha própria rotina de trabalho e usando meu tempo para outras atividades. Agora, não sinto falta da interação presencial e me adaptei totalmente ao teletrabalho, e se puder vou prorrogar o teletrabalho até quando der.

Outros afirmaram que ainda existe um certo preconceito em relação aos teletrabalhadores, com a mal julgamento de que quem está em casa, não está trabalhando:

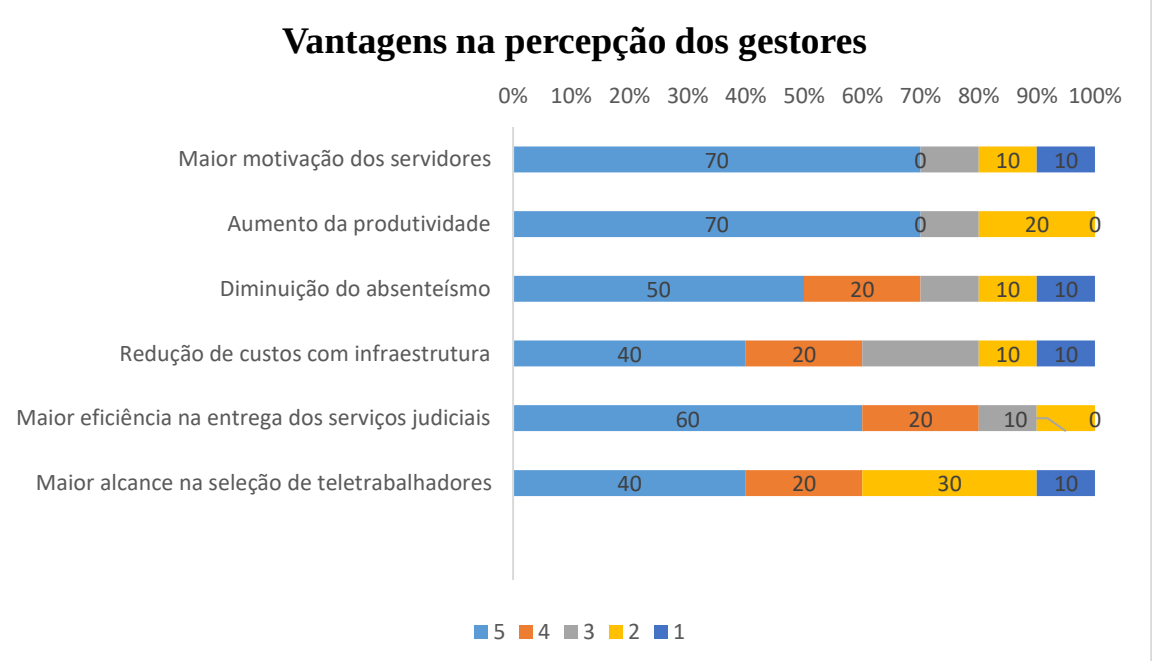
> O teletrabalho já se mostrou vantajoso para a Administração e para o servidor, com o aumento considerável da produtividade e da celeridade. No entanto, é ainda necessário mudar a cultura organizacional, que é centrada na visão atrasada de que só trabalha quem bate ponto e que quem está em teletrabalho está de folga. Isso vem da ideia equivocada que tenta justificar a presença de tantos gestores em unidades pequenas, que necessitam de pessoas para continuarem gerenciando presencialmente, com medo de perderem as funções de confiança.
>
> Estou muito bem adaptada ao teletrabalho, mas sinto que ainda existe muito preconceito com a modalidade, em grande parte por aqueles servidores que não exercem um bom trabalho e não tem comprometimento com a instituição.
>
> Vejo que o teletrabalho é muito favorável ao servidor em teletrabalho e em alguns quesitos favorece a administração, mas na maioria dos setores a ausência de pessoas tende sobrecarregar demasiadamente outras, sendo, dessa forma, muito desfavorável aos que ficam no presencial.

No geral, a visão dos servidores acerca da gestão do teletrabalho no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão é bastante positiva, do que pode se inferir que o modelo adotado foi bem pensado e tem atendido às expectativas dos servidores

5.2.7 Percepção dos gestores

O Gráfico 22 indica as vantagens na percepção dos gestores de seções do TRE/MA e seus percentuais de resposta:

Gráfico 22 – Vantagens na percepção dos gestores



Fonte: Google formulários, 2024.

De acordo com o Gráfico 22, maior motivação e aumento de produtividade dos teletrabalhadores aparecem como maiores vantagens na percepção dos gestores, obtendo 70% das respostas. Como o aumento de produtividade é um requisito para ingresso na modalidade, acredita-se que a visão dos gestores reafirma esta vantagem para a organização. Com relação à outra vantagem, também com 70%, percebe-se a preocupação dos gestores com a motivação de seus subordinados, vantagem essa que tem impacto direto na produtividade. Consta ainda, como vantagem, uma considerável melhora na eficiência na entrega dos serviços judiciais ao eleitor, com 60%.

Em seguida, está a diminuição do absenteísmo e/ou rotatividade, pois como citado por Pinel (2012), a grande variedade de doenças e outros impedimentos físicos são suficientemente graves para impedir o teletrabalhador de ir ao escritório, mas não tão graves que não possa trabalhar em casa, nesse sentido, a rotatividade também tende a ser menor. Esta vantagem obteve 50% das respostas.

Com menores percentuais estão a redução de custos com infraestrutura e maior alcance na seleção de teletrabalhadores, com 40% e 40%, respectivamente. A redução de custos aparece como incentivo no sentido de diminuir os custos com espaço, estacionamento, equipamentos, energia elétrica, entre outros específicos de cada organização. Já o maior alcance na seleção dos teletrabalhadores relaciona-se com a busca e em como manter servidores mais qualificados e com maior produtividade.

A utilização do sistema Business Intelligence (BI) e a criação do Controle Remoto implantado no TRE/MA automatizaram e impulsionaram o processo de levantamento estatístico das metas.

O sistema de aferição tem por base principal o estabelecimento de metas de produtividade mensais, por servidor, a serem definidas levando em consideração o número total de processos da unidade técnica, o número de analistas responsáveis pelas instruções processuais, a complexidade e a quantidade de volume ou anexos dos processos e o número base de dias úteis do mês.

O documento é resultado de sugestões apresentadas por grupo de trabalho constituído para realizar estudos de medidas a serem adotadas para aperfeiçoar a medição individualizada de produtividade, promover nos servidores a cultura para realização adequada, célere e efetiva do trabalho, fomentar a cultura orientada para resultados, fortalecer as lideranças internas, contribuir para a majoração da motivação e, consequentemente, da produtividade dos servidores e incentivar a padronização para casos análogos e repetitivos.

Em entrevista com o gestor do Tribunal Regional Eleitoral, ele pontuou que:

> [...] Esses painéis, que é feito em uma plataforma, num software de BI, ele possibilitou tirar relatórios de quase tudo que você possa imaginar.
> Por exemplo, se eu desejar saber quantos seis uma pessoa determinada fez em um determinado período, eu sou capaz de puxar isso, quantos seis, quantos PJSC. Se a pessoa trabalha em sistema, dá para puxar essas informações que a pessoa tem que entrar com título e senha, e ali dá para ver quantos documentos foram criados, foram assinados. E, diante dessa situação, e aí eu devo dizer que não é maioria, essas discrepâncias não eram da maioria, por isso que eu reputo que o teletrabalho foi e é positivo, porque nos possibilitou resolver o problema das zonas eleitorais, com a questão da heterogeneidade da configuração do corpo de pessoal das zonas, possibilitou resolver problemas aqui com relação à administração, mas quando esses painéis BI, que são relatórios, no frigido usuário são relatórios, foram disponibilizados aqui com relação, inclusive, ao orçamento, com relação à força de trabalho, ficou claro que a gente precisava forçar a formação dessa cultura que o chefe não teve durante todos esses anos de teletrabalho, para cobrar de seu teletrabalhador que realmente fizesse ali as atividades tal qual aquelas que estavam presencialmente.[...]

Verifica-se que o TRE/MA procurou se adaptar e buscou ferramentas no sentido de aprimorar a implementação do teletrabalho a fim de prestar um melhor serviço para a sociedade. Nesta mesma linha, também como vantagem para a instituição e, ao mesmo tempo, para o servidor, está o melhor aproveitamento dos afastamentos legais em razão de licença para acompanhar cônjuge ou para tratamento de saúde, por exemplo.

Nesses casos, o servidor ficava cedido a outro órgão da Administração, causando um "claro" no quantitativo de servidores ou das zonas ou da própria sede do tribunal, e agora com o teletrabalho em regime especial, o TRE/MA pode reintegrar essa força de trabalho.

Nesse mesmo sentido, o gestor afirmou que o teletrabalho "contribuiu, sim, para que a sociedade tivesse a prestação jurisdicional ou algum serviço que ela necessita. Os cartórios eleitorais, eles podem atender de qualquer lugar, porque nós temos, o balcão de atendimento" (E1). Um ponto a ser observado é a falta de cultura do eleitor de buscar os canais que estão disponíveis on-line, mas que isso leva tempo para ser modificado.

Além disso, o gestor afirmou que o teletrabalho trouxe inúmeros benefícios:

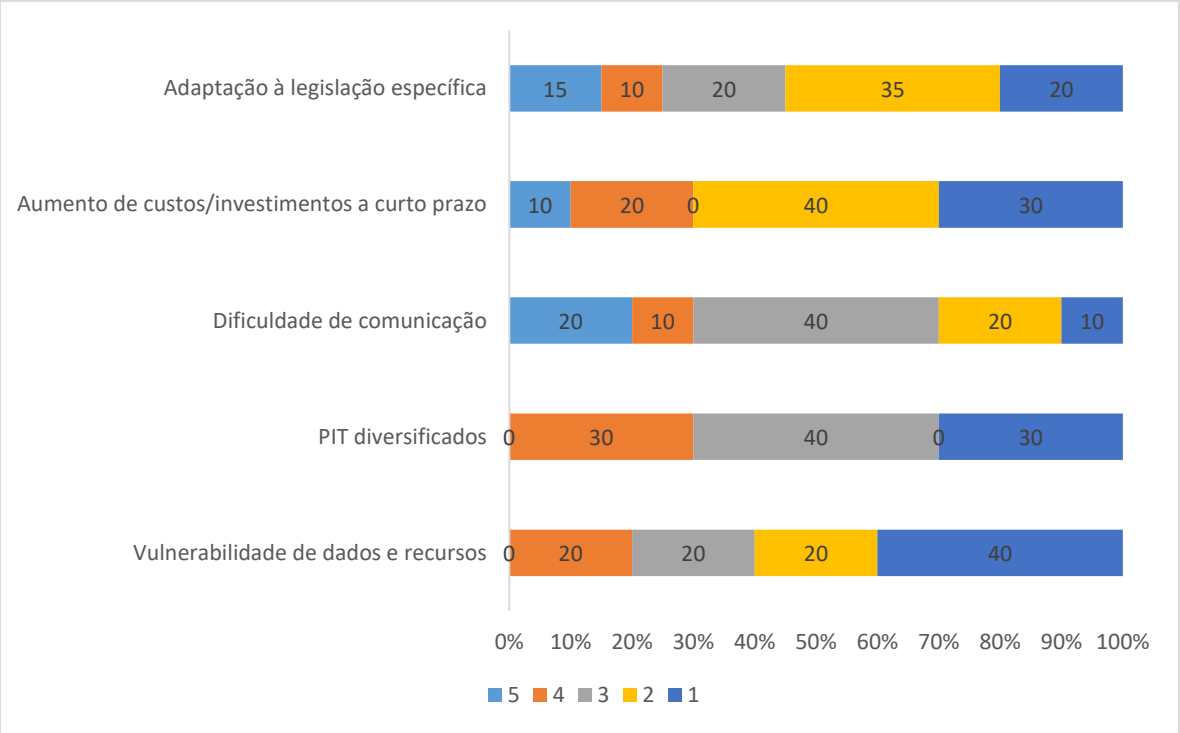
> [...] E o próprio exemplo que eu te falei, que você tinha processos parados, sem julgamento, durante muito tempo, e a gente ganhou nota máxima no selo foi em razão do trabalho remoto, principalmente em razão do trabalho remoto. Então, você tem o jurisdicionado lá contente porque o processo dele foi julgado, não está aguardando. [...] Até para o próprio processo eleitoral, quando você não julga os processos, muitas pessoas que poderíamos ser consideradas não elegíveis, elas acabam conseguindo o registro de candidaturas porque o processo não tramitou [...]. E o Teletrabalho, nesse sentido, foi uma situação tão positiva que alterou a própria estrutura do tribunal. Hoje, nós temos uma Secretaria Judiciária única, onde [...]os processos terão uma tramitação única que vai ser feita pela Secretaria Judiciária única. Aí, você pode pensar assim, mas como é que uma Secretaria vai tramitar tantos processos? E isso aí vai ser possível como? Teletrabalho. As pessoas vão poder fazer esse teletrabalho [...].

O gestor concluiu que essa nova modalidade veio para melhorar a produtividade e eficiência da prestação jurisdicional, entretanto, ainda se faz necessária uma mudança na cultura dos demais colegas:

> Como é que isso vai ser possível? Teletrabalho. Então, você perguntar se o teletrabalho é problema, nunca. O teletrabalho é uma solução. Desde as situações, as situações que foram fortes, aquele mal-estar aqui dentro, a gente está corrigindo. Sim. Tudo que é diferente do previsto já gera uma certa aversão, medo também. E existe realmente preconceito, às vezes, com quem está em teletrabalho, porque, infelizmente, a pessoa está... Trabalha no horário que ela quer trabalhar, digamos assim [...].

Após tecer as vantagens do teletrabalho, também cabe trazer os aspectos negativos identificados pelos chefes, coordenadores. O Gráfico 23 indica as desvantagens na percepção dos gestores e seus percentuais de resposta.

Gráfico 23 – Desvantagens na percepção dos gestores



Fonte: Google formulários, 2024.

Com relação às desvantagens, ocorre o mesmo para os gestores, estes não percebem grandes desvantagens para a organização, apontando a dificuldade de comunicação, a adaptação à nova legislação específica e vulnerabilidade de dados e recursos, com 20,10 e 15%, respectivamente.

Pinel (2012) cita o fato de que o desenvolvimento do trabalho ser totalmente dependente da tecnologia pode gerar maior risco quanto à segurança dos dados. A autora aponta também outra desvantagem, que pode ser tanto para os teletrabalhadores como para as organizações, a falta de uma legislação completa e específica que regulamente esta relação de trabalho, abrangendo direitos e deveres específicos incidentes.

Observa-se que as desvantagens com menor impacto para a organização na percepção dos gestores se trata do Plano Individual de Trabalho (PIT) diversificados e o aumento de custos/investimentos de curto prazo. Cabe ainda mencionar que um dos problemas observados pela Diretoria do TRE/MA era a falta de fiscalização por parte dos chefes de seção em relação aos teletrabalhadores:

> [...] não ter uma cultura dos chefes de sessão que tinham a atribuição normativa de fiscalizar esse teletrabalhador, eles não tinham a cultura de fazer isso como deve ser feito. E começava essa ausência de cultura, começava pela própria confecção dos Pitos, que não davam, vamos dizer assim, nível de cobrança nenhuma para o servidor. E sem padronização, essa ausência de padronização não possibilitava você construir ferramentas para fazer acompanhamento desse trabalho que estava sendo feito. Então, isso ficou bem evidente para a gente, e é uma coisa que talvez seja uma coisa relevante para você registrar na sua pesquisa, que só ficou evidente para a gente que havia situações imensas para teletrabalhadores que tinham muitos, que a produtividade era altíssima, e outros que a produtividade era ridiculamente baixa. O servidor fazia três processos por mês [...]

5.3 RESULTADOS TRIBUNAL REGIONAL DO PARANÁ

A partir do questionário online aplicado ao referido universo da pesquisa, obteve-se um total de 201 respostas, que se configurou a Amostra 2 de pesquisa e representa 23,48% do universo pesquisado, sendo assim, as respostas foram organizadas a partir de tabulação dos dados por meio do programa Microsoft Office Excel.

5.3.1 Perfil dos servidores

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/PR, apresentados na Tabela 3, a seguir.

A maioria é do gênero feminino, que representou 54,2% da amostra pesquisada, ocupantes de cargos do quadro efetivo do órgão, especificamente o cargo de Técnico Judiciário, representando também 58,5% da amostra estudada. Dentre os respondentes 50,7%

declaram estar na faixa etária entre 40-49 anos, onde 50% afirmaram possuir o estado civil de Casado(a) e apenas 12,2% 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 que, dentre a amostra analisada, 71,4% deles afirmaram possuir filhos, dos quais 21% com algum de tipo de deficiência.

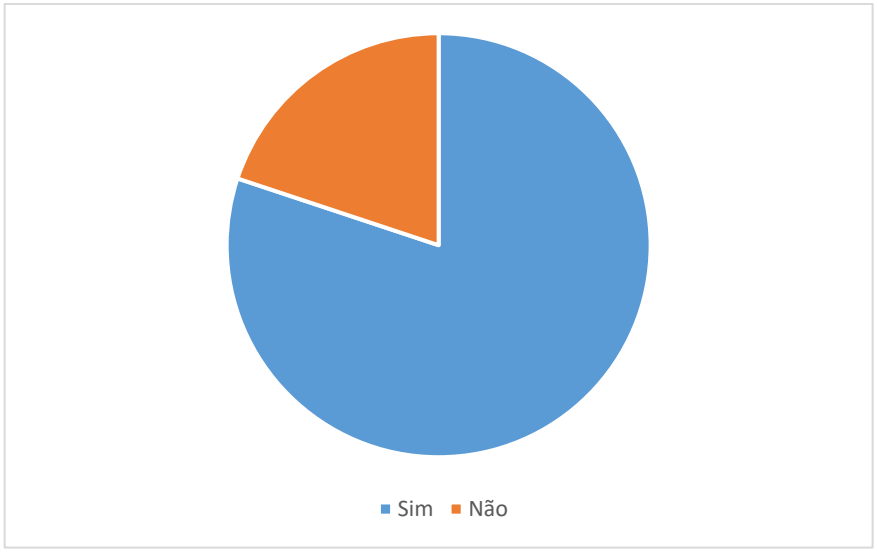
Tabela 3 – Perfil dos servidores do TRE/PR

Item	Variável	%
Cargo	Técnico Judiciário	58,5
	Analista Judiciário	38,5
	Cargo em comissão	1,5
Gênero	Feminino	54,2
	Masculino	45,8
Faixa Etária	18-29	0
	30-39	14,4
	40-49	50,7
	50-59	25,9
	Acima de 60	9
Escolaridade	Ensino Médio	2,5
	Ensino Superior	17,4
	Especialização	72,1
	Mestrado	7
	Doutorado	1
Estado Civil	Casado	50
	Solteiro(a)	29
	União Estável	5
	Divorciado(a)	16
	Viúvo	0
Portador de Deficiência	Não	87,8
	Sim	12,2
Com filhos e/ou dependentes	Não	28,6
	Sim	71,4
Filhos e/ou dependentes com deficiência	Não	79
	Sim	21

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Da Amostra 2, têm interesse em realizar o teletrabalho 80,1%.

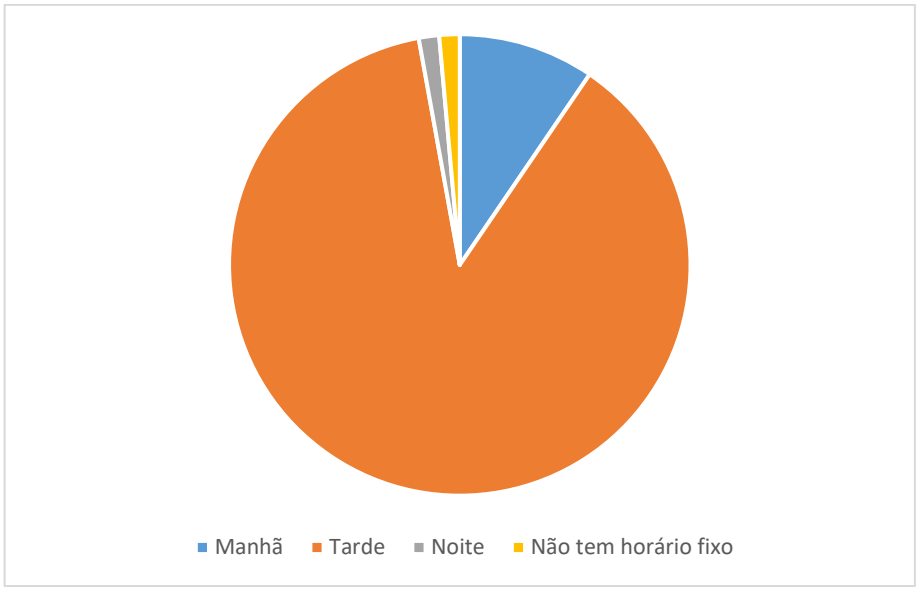
Gráfico 24 – Interesse em realizar o teletrabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

Quanto ao horário de trabalho, a maioria declarou que trabalha no turno da tarde:

Gráfico 25 – Horário de trabalho

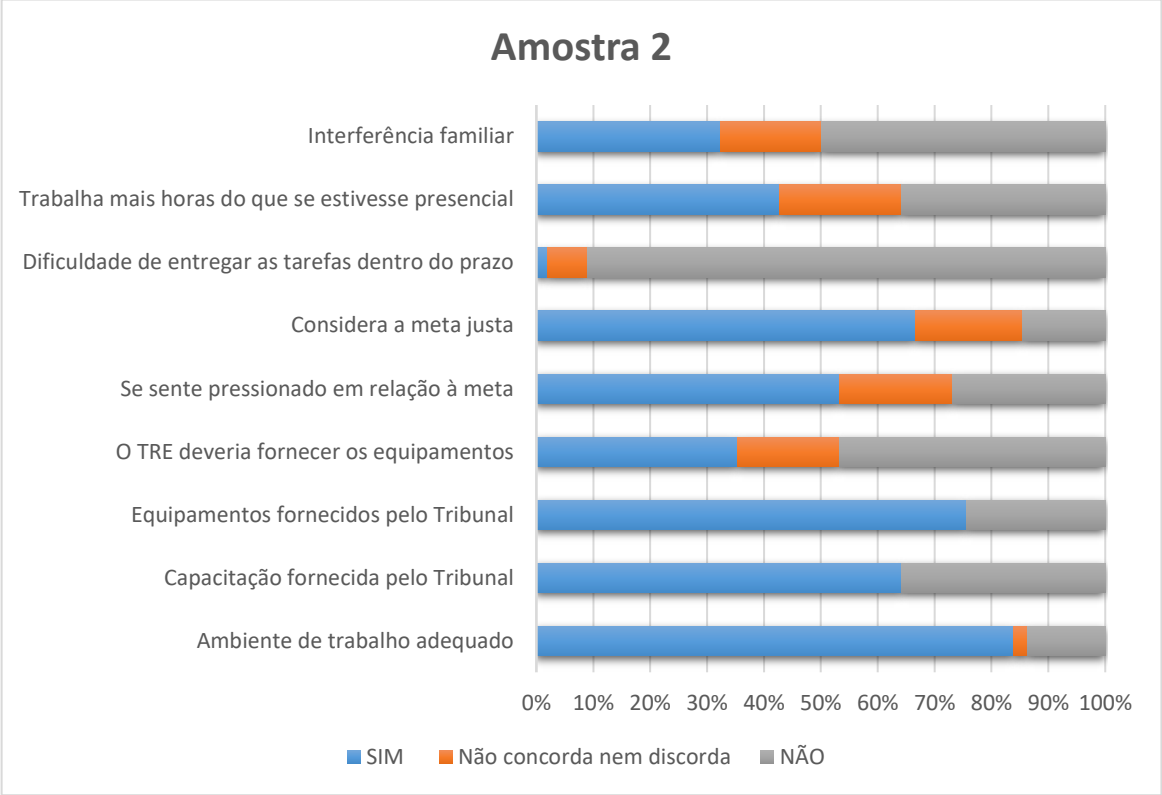


Fonte: Google forms, 2024.

5.3.2 Condições de trabalho

Quanto à Amostra 2, foram identificados os seguintes resultados:

Gráfico 26 – Condições de trabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

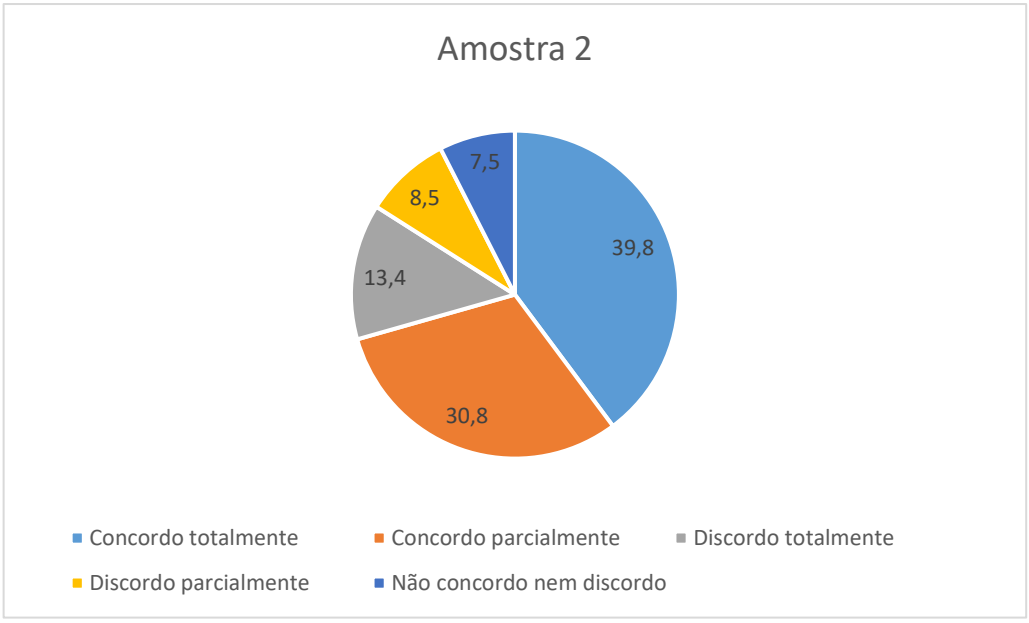
Um percentual de 89,2% da amostra afirmou que o órgão disponibilizou a infraestrutura necessária. Quanto às condições de instalação de mobiliário e condições domésticas para a realização do teletrabalho, 78,6% da Amostra 2 concordam que detêm os requisitos para o exercício de suas atividades laborativas.

Quanto à interferência de familiares durante a jornada, 32,3% responderam que há interferência, enquanto 49,8% dizem que não há. Verificou-se que 53,23% dos respondentes afirmam que se sentem pressionados em relação à meta e 66,7% consideram justa a forma como ela é estabelecida. Já 91% afirmam que conseguem entregar as tarefas dentro do prazo previsto; 42,7% consideram que trabalha mais horas do que se estivesse presencial, enquanto 35,8% discordam.

5.3.3 Relações socioprofissionais

5.3.3.1 A comunicação direta e presencial com a chefia e com os colegas me traz segurança na realização do trabalho.

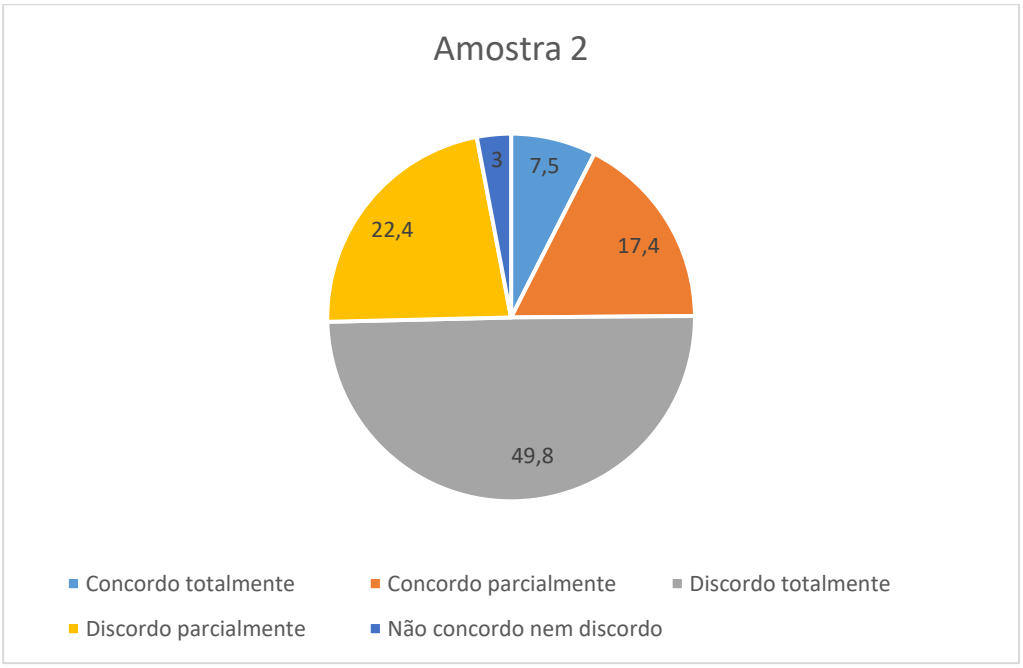
Gráfico 27 – Comunicação com a chefia



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.3.2 O teletrabalho acarreta isolamento e insegurança.

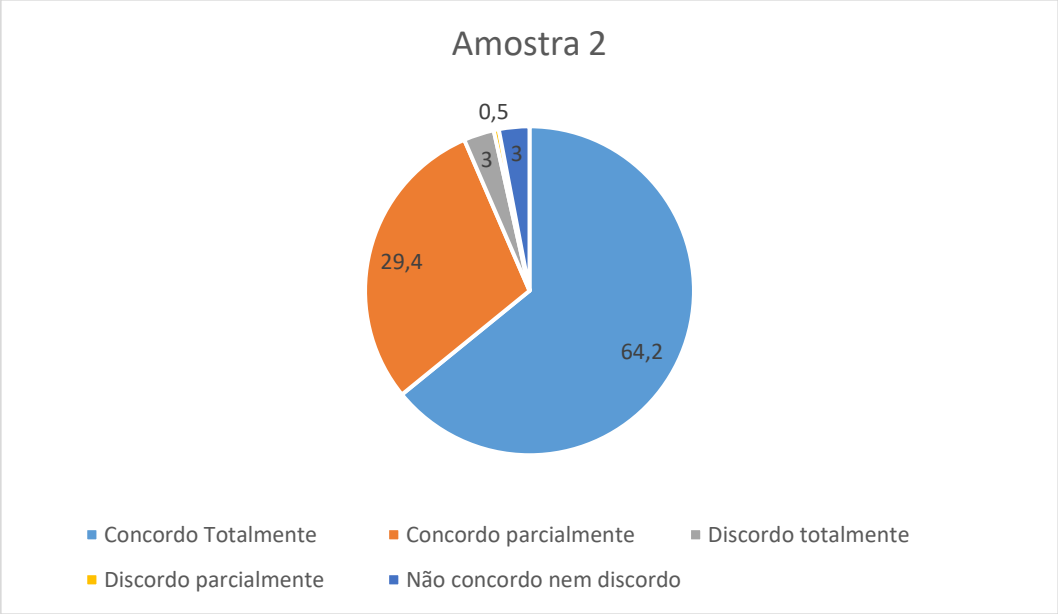
Gráfico 28 – O teletrabalho acarreta isolamento e insegurança



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.3.3 *As chefias deverão adequar suas práticas de gestão ao regime de teletrabalho*

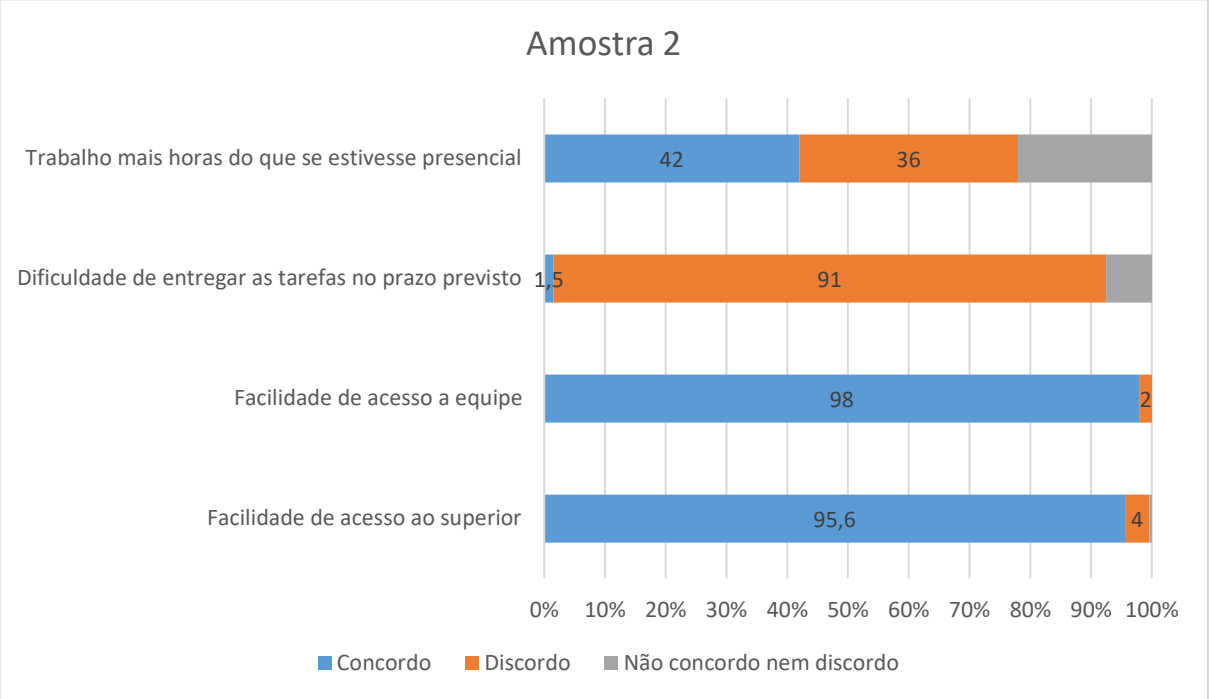
Gráfico 29 – As chefias deverão adequar suas práticas de gestão ao regime de teletrabalho



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.3.4 *Tenho facilidade de acesso ao meu superior hierárquico. Tem facilidade de acesso à equipe?*

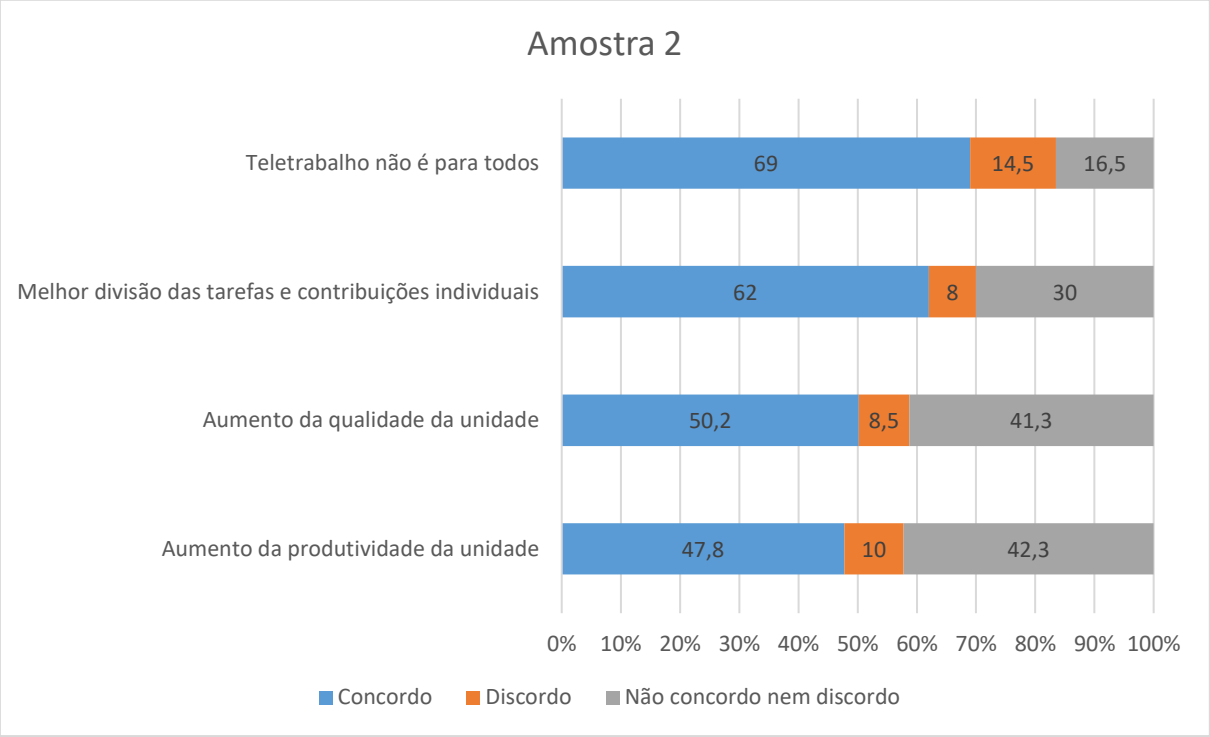
Gráfico 30 – Relacionamento com a equipe e com a chefia



Fonte: Google formulários, 2024.

No item “Com que frequência tem se comunicado com o(a) gestor(a)”, 80,1% indicaram diariamente, 2,5% uma vez por semana, 7,5% duas vezes por semana. Com relação à melhoria na qualidade e produtividade da unidade, assim como se é possível verificar melhor a divisão de tarefas individuais e a percepção de que nem todos os servidores estão aptos a realizar o teletrabalho, a Amostra 2 apresentou o seguinte resultado:

Gráfico 31– Qualidade e produtividade na unidade



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.4 Aspectos pessoais

Quanto aos aspectos pessoais, a maioria aponta como vantagens a flexibilidade e autonomia no horário de trabalho, aproveitamento do tempo livre para se dedicar a outras atividades extracurriculares, possibilidade de ter mais tempo destinado à convivência com a família, ao lazer, à prática de exercícios físicos; 80% ressaltam os aspectos econômicos e redução das despesas mensais (diminuição de gastos com transporte, gasolina, roupas, alimentação).

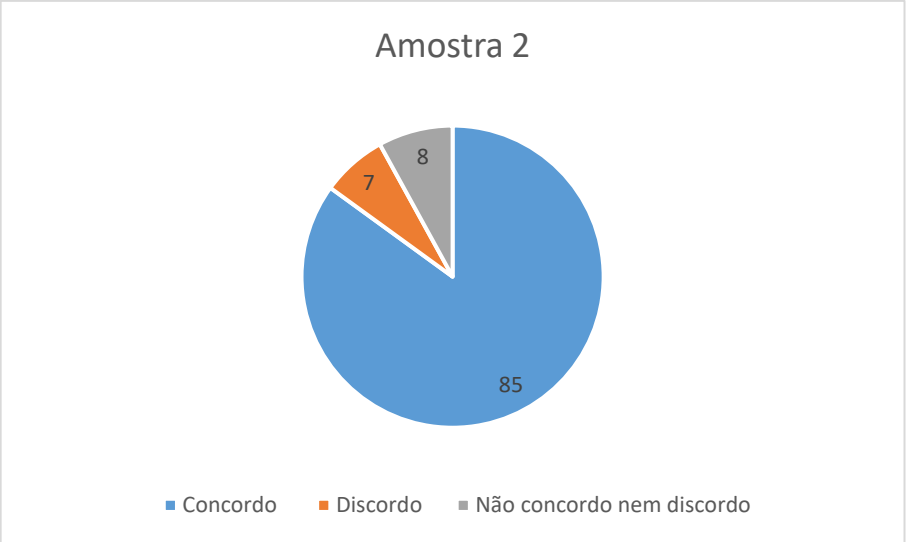
Tabela 4 - Aspectos pessoais dos servidores do TRE/PR

Item	Variável	%
Econômico	Positivo	93,5
	Negativo	6,5
Flexibilidade e autonomia no horário de trabalho	Positivo	93,5
	Negativo	6,5
Aproveitamento do tempo do tempo livre.	Positivo	94
	Negativo	6
Acesso à alimentação de qualidade	Positivo	95
	Negativo	5
Qualidade de vida	Positivo	95
	Negativo	5

5.3.4.1 Aspecto econômico

Quanto aos aspectos econômicos, 85% concordam que o teletrabalho contribui para a diminuição das despesas mensais, representando um ganho financeiro para minha família, 7% discordam e 7% não concordam, nem discordam.

Gráfico 32 – Aspectos econômicos

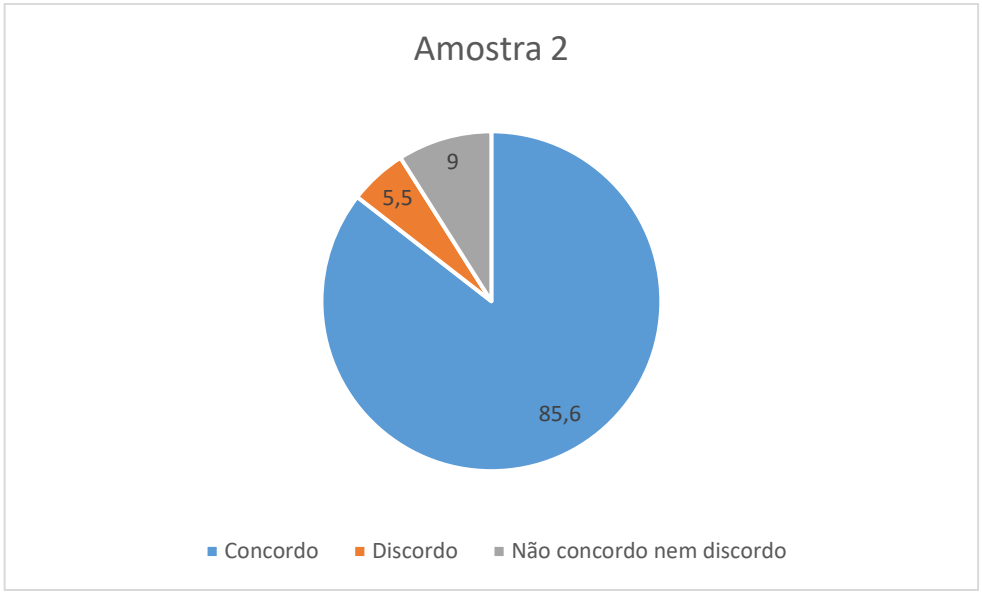


Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.4.2 Qualidade de vida

“Com o teletrabalho terei mais tempo para destinar aos estudos (desenvolvimento pessoal e profissional)”.

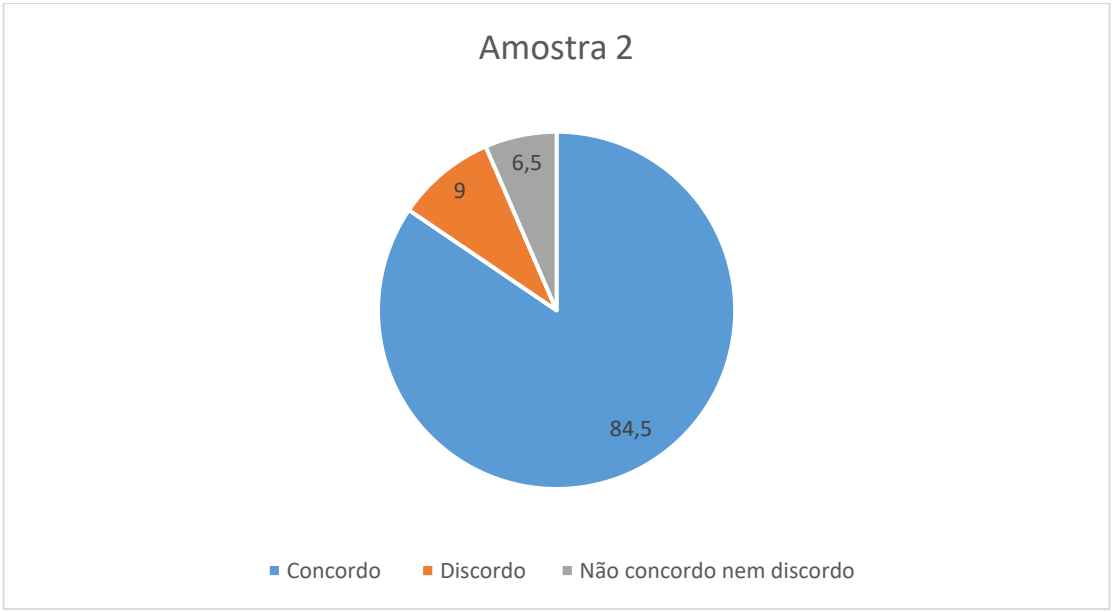
Gráfico 33 – Qualidade de vida



Fonte: Google formulários, 2024.

"Com o teletrabalho poderei dedicar mais tempo ao lazer, à prática de exercícios físicos e à execução de atividades pessoais":

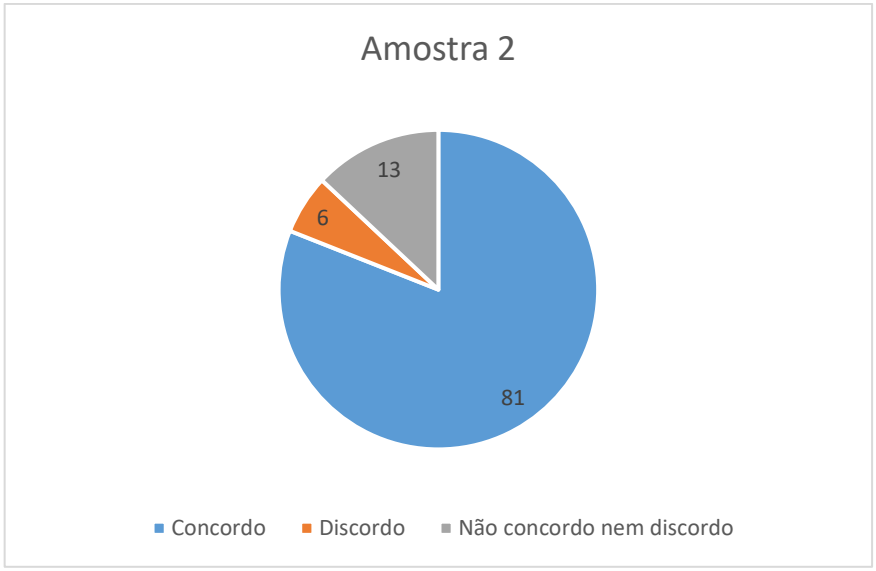
Gráfico 34 – Mais tempo para execução de atividades pessoais



Fonte: Google formulários, 2024.

"A possibilidade de trabalhar em horários alternativos é importante para que eu possa definir minhas atividades pessoais."

Gráfico 35 – Horários alternativos de trabalho



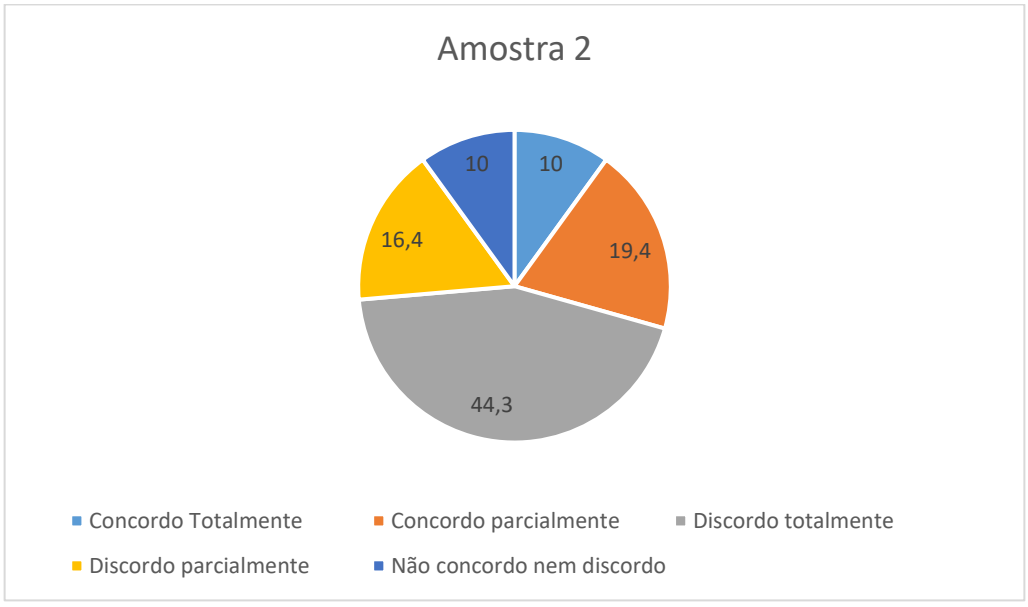
Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.5 Aspectos gerais do teletrabalho

Os aspectos gerais do teletrabalho, 90,5% reconhecem o teletrabalho como uma ferramenta vantajosa para a organização, 91,5% percebem impacto positivo no meio ambiente. Nesse item, a Amostra 2 teve um resultado mais diversificado em relação à Amostra 1.

5.3.5.1 Considera prejuízo à integração da organização?

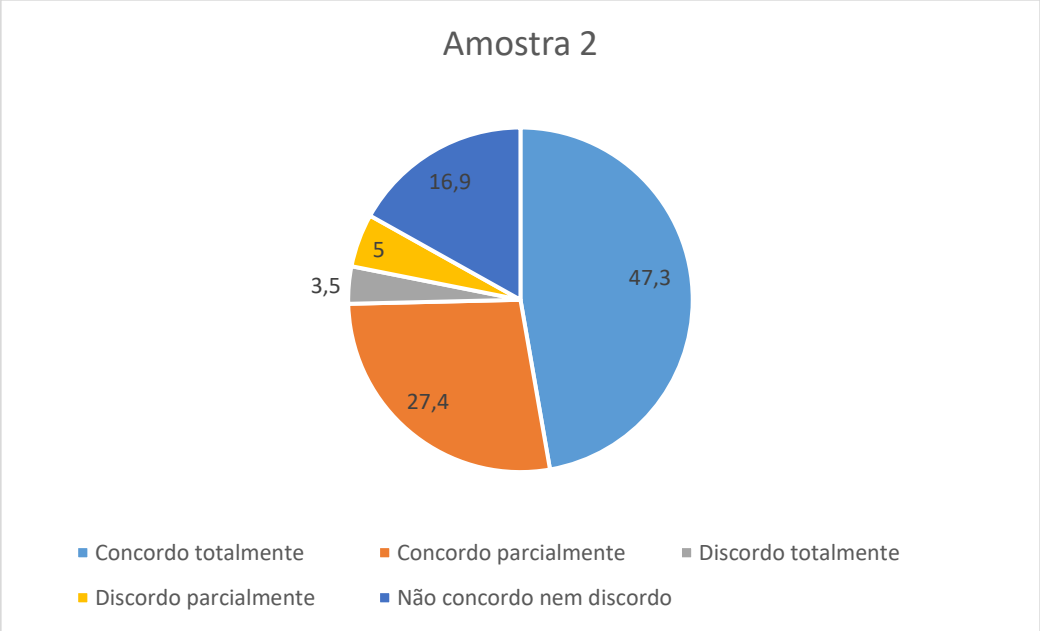
Gráfico 36 – Prejuízo à organização



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.5.2 *As ferramentas de comunicação das outras unidades da organização com os teletrabalhadores são adequadas?*

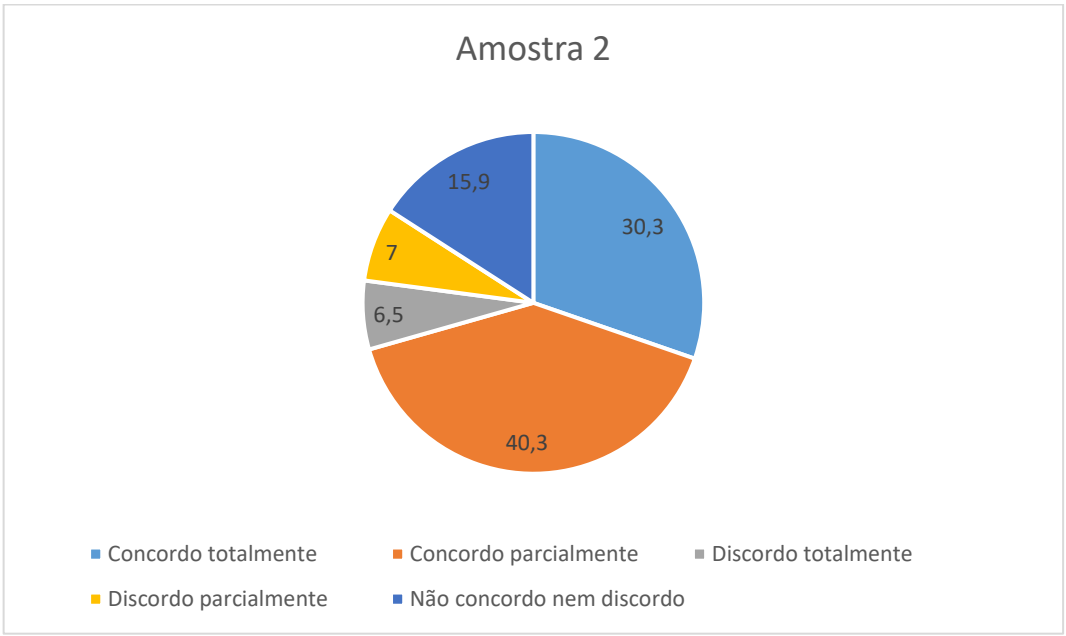
Gráfico 37 – Ferramentas de comunicação adequadas



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.5.3 *O trabalho presencial integra (compartilha o processo decisório e situações ocorridas no ambiente presencial) o remoto?*

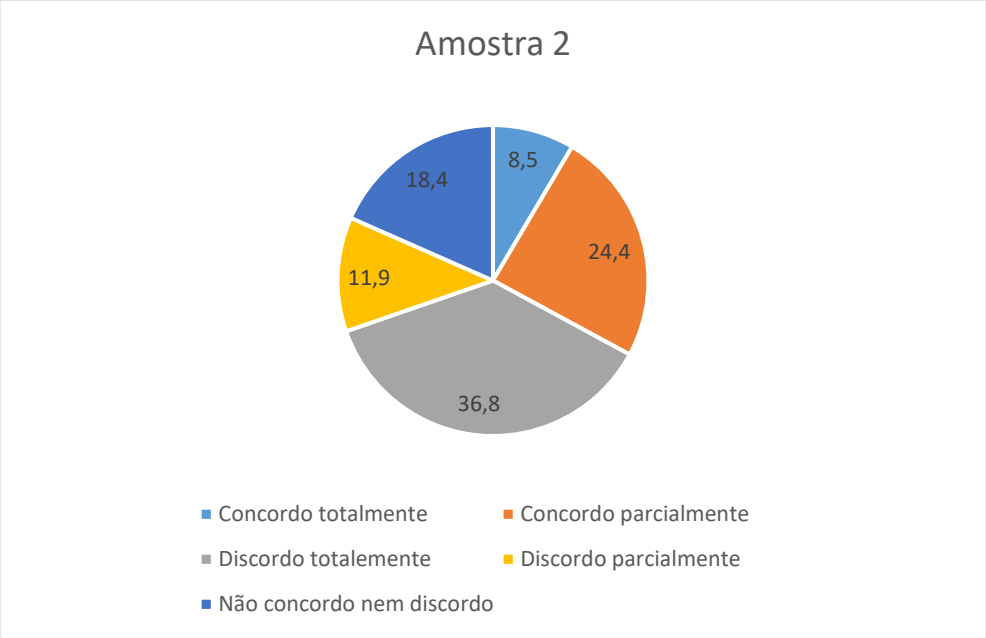
Gráfico 38 – Trabalho presencial integra o remoto



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.5.4 *Percebe exclusão entre os grupos de trabalhadores presenciais X remoto (relacionamentos com os colegas tornaram-se frios e distantes)?*

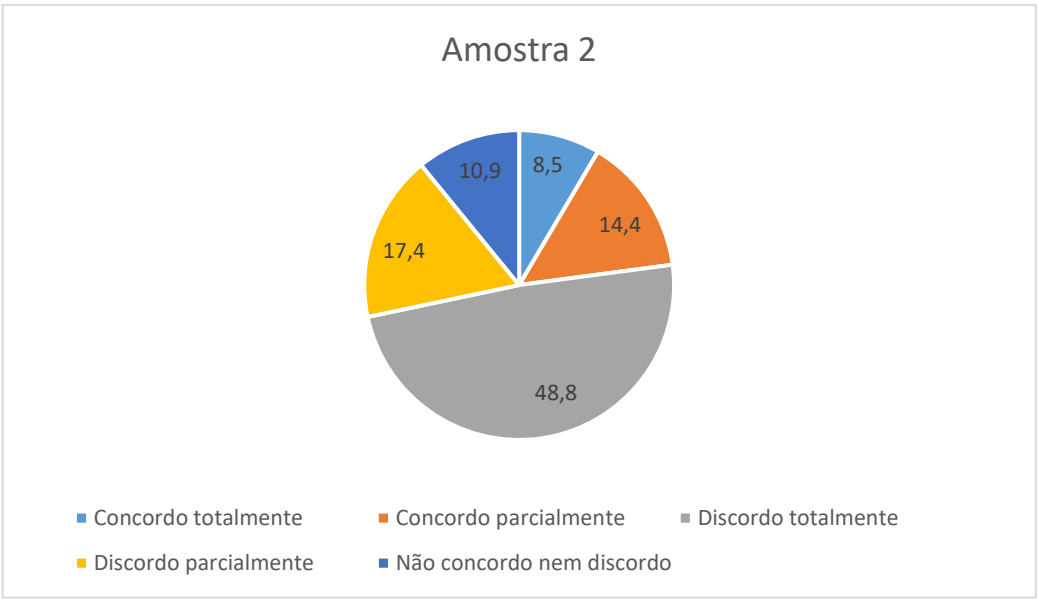
Gráfico 39 – Preconceito entre trabalhadores presenciais e remotos



Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.5.5 *O distanciamento decorrente do teletrabalho pode comprometer os valores éticos e impor a desumanização dos processos institucionais?*

Gráfico 40 – Distanciamento pode comprometer valores éticos e institucionais

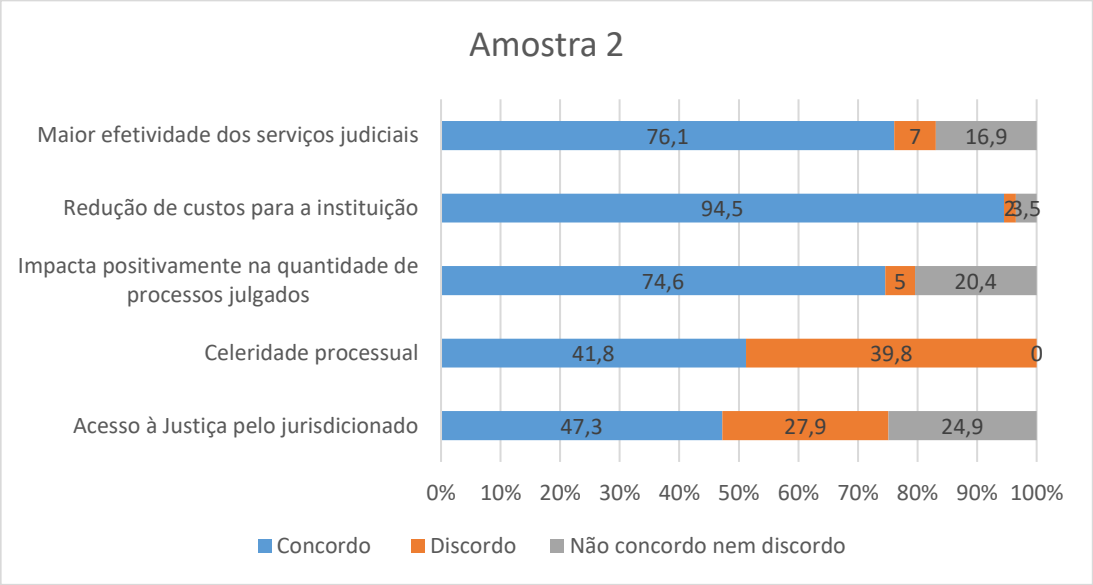


Fonte: Google formulários, 2024.

5.3.5.6 Implicações na prestação de serviços judiciais

Quanto às implicações do modelo de teletrabalho para maior efetividade dos serviços judiciais, maior acesso à justiça pelo eleitor, aumento da celeridade processual e quantidade de processos julgados, assim como na redução de custos para o tribunal, a maioria da Amostra 2 concorda que impacta positivamente, conforme demonstra o Gráfico 41, a seguir.

Gráfico 41 – Implicações na prestação de serviços judiciais



Fonte: Google formulários, 2024.

5.4 OPINIÃO DOS SERVIDORES

Na questão aberta, os servidores puderam apresentar sugestões e expressar sua opinião em relação ao teletrabalho:

> A forma presencial é mais efetiva que a remota.
>
> Teletrabalho hoje em dia é essencial.
>
> Aumenta a produtividade e diminui custos, desde que o servidor se considere apto para essa modalidade. Já que é vantajosa, deveria ser oferecida àqueles que demonstram interesse.
>
> Acredito que nem todos estão aptos para o teletrabalho, mas é facilmente perceptível quando a pessoa não se adapta ao sistema. Acho maravilhoso ter essa flexibilidade maior. No meu caso especificamente, consigo me concentrar melhor em casa do que presencial, então gostaria sim de ter a possibilidade de fazer teletrabalho.
> Estou há pouco tempo em teletrabalho, mas notei ganho de concentração, eficiência e satisfação na realização das atividades. Identifico-me com esta modalidade.
>
> Já trabalhei em teletrabalho em outro setor e atualmente estou com requerimento de teletrabalho em trâmite.

> O sistema deve ser utilizado por pessoas que tem preocupação com o trabalho regular presencial. Obviamente que não trabalhava presencialmente encontrará meios de não trabalhar em teletrabalho. A Administração deve se organizar para fiscalizar o exercício do teletrabalho para conseguir separar quem trabalha e quem não trabalha.
>
> O teletrabalho concilia a necessidade de otimizar os resultados da Justiça ao mesmo tempo que considera as necessidades de todas as áreas da vida do servidor.
>
> Para fazer teletrabalho, o servidor deveria ter perfil, pois os que não produzem no presencial, produzirão menos ainda em teletrabalho. Os "folgados" são "folgados" em qualquer ambiente. Os que tem depressão também não deveriam ser autorizados a fazer.
>
> Tenho doença autoimune, sinto muita dor nas articulações, trabalhar de casa ajuda no conforto e melhor qualidade de vida, já que nem sempre na unidade de trabalho o equipamento é adequado para a sua situação específica.

Assim como na Amostra 1, na Amostra 2 a experiência com o teletrabalho se mostrou positiva, entretanto, demonstra-se uma necessidade de mudança de cultura organizacional para melhor estruturar a modalidade de teletrabalho:

> Acredito que a maior resistência a essa modalidade advém da dificuldade de gestores ainda presos na crença de que o subordinado não trabalhará se não estiver sendo monitorado presencialmente. A verdade é que o trabalho independe do local da execução, mas está umbilicalmente ligado à disposição da pessoa. O Judiciário nunca foi conhecido pela celeridade e isso não vai mudar se não houver mudança da visão institucional do órgão, com priorização da atividade-fim ao invés dos meios, que consomem recursos humanos e materiais muitas vezes desnecessários. O teletrabalho pode auxiliar nesse aspecto, na medida em que gera inegável economia de recursos financeiros e melhor qualidade de vida ao trabalhador.
>
> O TRE deve continuar com essa política do teletrabalho integral, pois é benéfico para o servidor e para a Instituição. O Teletrabalho proporciona melhor qualidade do trabalho e de vida, traz inúmeros benefícios, como a redução dos riscos de acidente de trajeto, a eliminação do tempo despendido com o deslocamento, a eliminação dos custos decorrentes do deslocamento (combustível, transporte, estacionamento, refeições etc.), a redução do impacto ambiental e a melhoria da mobilidade urbana.
> Por fim, quando o servidor é responsável e tem um bom rendimento de trabalho, independentemente estar trabalhando de forma presencial ou estar em teletrabalho integral ele vai continuar oferecendo o serviço que já faz. O Teletrabalho integral não deve ser visto como um privilégio, ou um luxo e sim uma modalidade de trabalho benéfica para aqueles servidores que tem dificuldades, podendo assim adequar a sua rotina com o trabalho, prestando um serviço público eficiente e eficaz.
>
> Não estou em teletrabalho ou em regime híbrido, mas gostaria muito de ter essa experiência. Porém, parece que há uma resistência ao aumento do teletrabalho ou regime híbrido pela cúpula do tribunal e também das organizações em geral, por desconhecimento ou pela simples afirmação de poder.

Há também a sugestão da implementação dessa modalidade no âmbito das zonas eleitorais:

> O teletrabalho não é amplamente difundido na instituição, sendo reservado às secretarias do Tribunal.
>
> Sou a favor do teletrabalho, tendo em vista que muitos servidores lotados em cartórios do interior do estado residem, muitas vezes, cidades diferentes e distantes do local de trabalho.

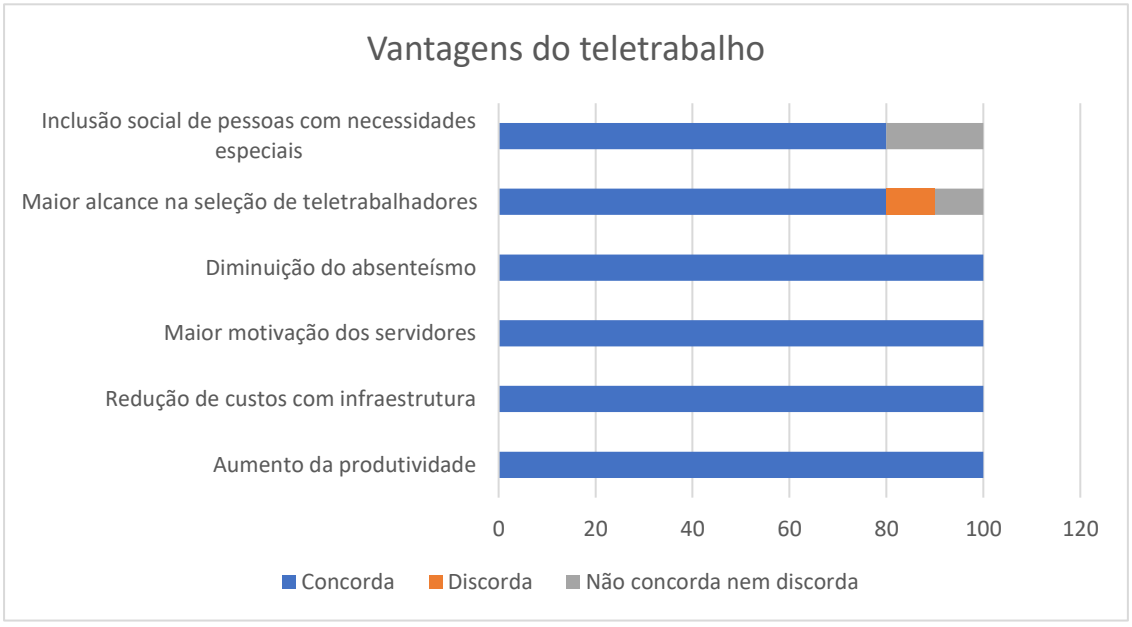
> A zona eleitoral não possui experiência com teletrabalho, com exceção do período da pandemia, que foi bastante frutífero e não interferiu na qualidade dos serviços ou cumprimento dos prazos.
>
> Não faço uso do teletrabalho, vez que na instituição onde trabalho (TRE-PR,) não é permitido, restando esse recurso apenas a alguns servidores de secretaria, não sendo ainda uma realidade para os servidores do interior, especialmente das zonas menos populosas, que costumam contar com apenas dois servidores, o que dificulta um pouco a implementação do teletrabalho nesses casos. Porém, acredito que o aumento na qualidade de vida do colaborador, graças principalmente à flexibilidade no horário de trabalho, o que permite uma melhor readequação dos compromissos e atividades particulares, pode trazer uma satisfação profissional, saúde e bem-estar do colaborador a patamares tão superiores que poderiam fazer até aumentar, significativamente, a produtividade, assim como diminuir os transtornos mentais e comportamentais, vez que o teletrabalho bem definido e executado pode certamente aumentar a felicidade do colaborador, aumentando assim seu engajamento com os objetivos e missões da organização.

De modo geral, o programa de teletrabalho é considerado promissor e tem gerado ganhos para a instituição, com o aumento da eficiência e produtividade.

5.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO TRE-PR

Dentre as principais vantagens da modalidade de teletrabalho implementada, os gestores das unidades do TRE-PR destacaram o aumento da produtividade, a redução de custos com infraestrutura, maior motivação dos servidores, inclusão social de pessoas com necessidades especiais, diminuição do absenteísmo e maior alcance na seleção dos teletrabalhadores, conforme de demonstrado a seguir:

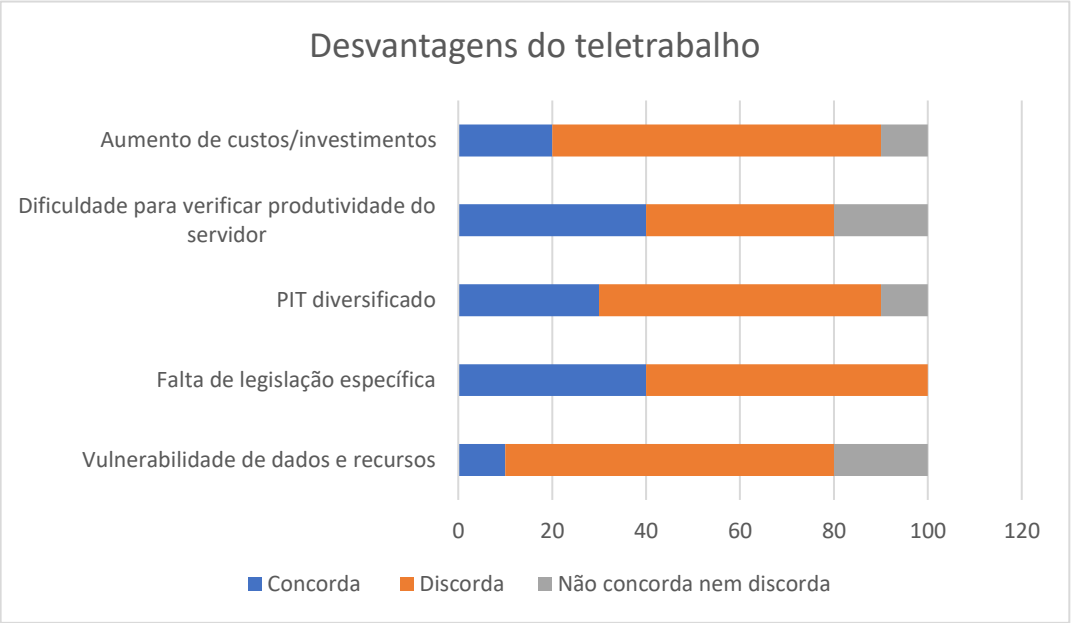
Gráfico 42 – Vantagens do Teletrabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Quanto os possíveis pontos negativos da modalidade, os gestores pontuaram a falta de legislação específica e a dificuldade de verificar a produtividade do servidor.

Gráfico 43 – Desvantagens do teletrabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A Administração do TRE-PR enfatizou que características individuais, como autonomia, comprometimento com a organização e confiabilidade desempenharam um papel significativo na avaliação das chefias sobre a viabilidade do teletrabalho. A natureza das tarefas também revelou ser um importante critério analisado durante a tomada de decisão. Tarefas burocráticas que podem ser realizadas de forma independente demonstraram ser mais propícias ao teletrabalho. A existência de uma política formal de teletrabalho na instituição também foi um fator determinante[20].

A respeito da decisão de não autorizar o teletrabalho para as zonas eleitorais, o principal fator apontado foi a natureza das tarefas desempenhadas pelos servidores. A impossibilidade de realizar atividades remotamente é o principal critério para a não autorização, seguido das características individuais dos servidores. Destacou-se, ainda, que servidores que demonstram baixa produtividade em teletrabalho, dificuldade na comunicação, pouca autonomia no trabalho e comprometimento com a instituição são menos propensos a obter autorização para realizar o teletrabalho.

[20] Informações obtidas na pergunta aberta do formulário enviado à administração do TRE-PR.

Um impacto negativo relatado foi a dificuldade na gestão das tarefas e na comunicação com os servidores em teletrabalho. A demora nas respostas às demandas e a perda de discussões e decisões rápidas podem ressaltar um ambiente de trabalho menos dinâmico. Também foi citada a sobrecarga de atividades para a chefia e a ausência de ferramentas de suporte de gestão. No entanto, na questão aberta, as chefias responderam:

> Temos tido maior produtividade, motivação e tarefas melhores executadas.
>
> Avalio de forma positiva. Não houve qualquer prejuízo no exercício das atividades, tendo sido observado até um aumento na produtividade da seção.
>
> Na nossa experiência tem dado muito certo porque as servidoras estão sempre atentas aos canais de comunicação estabelecidos pela chefia no horário de trabalho remoto.
>
> A equipe se adaptou muito bem, considerando a responsabilidade e dedicação de cada um, assim não houve dificuldades na gestão das atividades que são bem distribuídas e fluem de acordo com a necessidade.
>
> A tarefa de supervisão fica um pouco mais complicada com o teletrabalho. Entendo que, com o teletrabalho o foco está mais em tarefas desenvolvidas do que em tempo de trabalho e, por esse motivo, a tarefa de supervisão é mais complexa.
>
> A parte mais complicada é identificar e nomear todas as tarefas que devem ser feitas, quanto tempo cada uma delas leva para ser concluída por depender muito da interação com outro departamentos e setores[...]

5.6 COMPARATIVO ENTRE TRE-MA E TRE-PR

No intuito de facilitar a compreensão acerca das principais semelhanças e diferenças identificadas nos Tribunais Regionais analisados, foi organizado o Quadro 6:

Quadro 6 – Semelhanças e diferenças nos Tribunais Regionais do Paraná e Maranhão

	TRE-PR	**TRE-MA**
Duração do período de teletrabalho	2 anos	Não há
Sistema informatizado de apuração da produtividade	Não há	Sistema Controle Remoto
Abrange servidores lotados nas Zonas eleitorais	Não	Sim
Avaliação médica inicial	Sim	Sim

Fonte: A autora, com base no Google formulários.

Quanto aos pontos semelhantes identificados nos formulários preenchidos pelos servidores dos tribunais, destacaram-se os seguintes, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Semelhanças entre os servidores dos tribunais com base no preenchimento dos formulários

Perfil dos servidores em teletrabalho	a) Gênero: Feminino b) Cargo: Técnico Judiciário c) Idade: 40 a 49 anos d) Escolaridade: Superior completo e/ou Especialização
Vantagens	a) Redução de gastos e tempo com deslocamentos; b) Maior autonomia e mobilidade; c) Flexibilidade de horários; d) Melhoria da qualidade de vida; e) Equilíbrio das relações familiares; f) Redução do estresse; g) Aumento da produtividade; h) Redução de custos organizacionais; i) Inclusão social de pessoas com necessidades especiais idosas e aposentadas;
Desvantagens	a) Conflitos entre trabalho e família / vida pessoal; b) Dificuldades de comunicação; c) Isolamento social e profissional; d) Dificuldades de ascensão profissional; e) Sobrecarga de trabalho; f) Preconceito dos colegas que exercem suas atividades em regime presencial

Fonte: A autora, com base no Google formulários.

Os resultados obtidos coadunam com as conclusões encontradas na literatura. Em nível individual, os aspectos positivos incluem questões relacionadas à melhoria da qualidade de vida, à flexibilidade de horário, à redução do tempo e dos custos com deslocamento, ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a uma maior autonomia para gerenciar o trabalho e, ainda, ao aumento da produtividade (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Barros; Silva, 2010; Baruch, 2001; Cenin; Kok, 2014; Hislop et al., 2015; Nohara Et Al., 2010; Seil; Barcia, 2001; Tremblay, 2002).

Quantos aos pontos negativos, os mais citados na literatura são relativos ao isolamento social e profissional; ao aumento da jornada de trabalho; à falta de suporte tecnológico dos colegas de trabalho e dos gestores; às dificuldades para progressão na carreira; à sobrecarga de trabalho; ao conflito entre trabalho e família; e, ainda, ao preconceito dos colegas e menor visibilidade profissional (Barros; Silva, 2010; Mann; Varey; Button, 2000; Pérez; Sánchez; De Luis Carnicer, 2002; Rosenfield; Alves, 2011; Tiete, 2005; Tremblay, 2002).

As desvantagens decorrentes da perda de contato direto com os gestores e colegas de equipe podem ser mitigadas quando a implantação do programa acontece a partir de um planejamento eficiente. Nesse sentido, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) acreditam que esses aspectos negativos do teletrabalho podem ser minimizados e dependem de atitudes dos gestores e trabalhadores. Para tanto, é preciso pensar nas tarefas, práticas, nos processos e comunicação

dos teletrabalhadores como estratégia de desenvolvimento de pessoas e da organização, incorporando-os à cultura organizacional e à estrutura tecnológica disponibilizada.

Os principais aspectos abordados pela Administração dos Regionais são apresentados no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Aspectos abordados pela Administração

Prestação de serviços judiciais	a) Impacta positivamente na quantidade de processos julgados b) Aumento da celeridade processual c) Maior acesso à Justiça pelo jurisdicionado d) Maior efetividade dos serviços judiciais Redução de custos para a instituição
Qualidade e Produtividade na Unidade	a) Teletrabalho não é para todos b) Ferramentas de integração da equipe adequadas c) Aumento da qualidade da unidade d) Aumento da produtividade da unidade
Principais desafios	a) Infraestrutura tecnológica (segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte e manutenção); b) Gestão de pessoas (redução do contato pessoal; ascensão profissional; definição e desenvolvimento de habilidades e competências para o teletrabalho; gerenciamento dos teletrabalhadores; definição de metas; avaliação de desempenho; jornada de trabalho; qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho)

Fonte: A autora, adaptado dos formulários (2024).

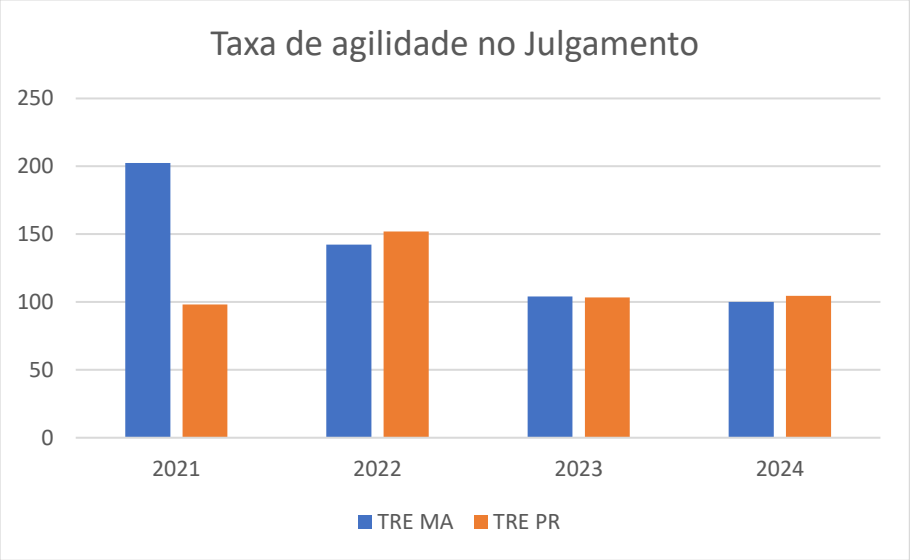
Observa-se que, em nível organizacional, destacam-se aspectos positivos relativos à diminuição dos índices de rotatividade e absenteísmo, à diminuição dos custos organizacionais (especialmente com logística), à melhoria da qualidade da prestação dos serviços judiciais; à qualidade de vida dos trabalhadores e ao aumento nos índices de produtividade (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Baruch, 2001; Cenin; Kok, 2014; Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010; Steil; Barcia, 2001; Tremblay, 2002).

Ambas as instituições ressaltaram que os principais desafios encontrados estão relacionados à infraestrutura tecnológica e, sobretudo, à gestão de pessoas. Quanto à primeira, os principais desafios consistem em criar mecanismos de segurança da informação, com o desenvolvimento de sistemas de controle automatizados, além de garantir que bons serviços de suporte, manutenção e esclarecimento aos teletrabalhadores sejam oferecidos. No que tange à gestão de pessoas, as instituições devem buscar estratégias para evitar a redução do contato pessoal, lidar com a dificuldade de ascensão profissional, definir e desenvolver habilidades e competências necessárias para realização do teletrabalho, gerenciamento dos teletrabalhadores e demais membros da equipe, com uma definição clara dos critérios de avaliação de desempenho, bem como de políticas relacionados à jornada de trabalho, à qualidade de vida, à saúde e à segurança do trabalho.

Ademais, ao se analisarem os Relatórios de Gestão dos Regionais dos anos de 2021 a 2024 (Maranhão, 2021), disponibilizados no portal da internet dos órgãos, notadamente, os indicadores de desempenho, taxa de agilidade no julgamento, percebe-se que as atividades jurisdicionais foram impactadas positivamente quanto à sua produtividade, com a utilização do teletrabalho. Deve-se levar em conta que, nos anos eleitorais, a demanda de processos é muito maior, especialmente em virtude dos registros de candidatura e dos processos de prestação de contas.

Um ponto a ser observado é que, no ano de 2021, a taxa de produtividade do TRE-MA foi bem maior que em 2022, o que ocorre porque 2021 foi o ano em que se iniciou a implementação do projeto de teletrabalho no órgão. Por outro lado, os valores relativos ao ano de 2024 referem-se ao primeiro semestre, no momento.

Gráfico 44 – Taxas de agilidade nos julgamentos do TRE_MA



Fonte: A autora, com base no planejamento estratégico dos TRE-MA e TRE-PR.

Estes dados fortalecem a proposição de metodologia translacional (Silva, 2021) da pesquisa, em que se ultrapassa o campo acadêmico para se tornar mais dinâmica e orientada para resultados práticos, contribuindo para a melhoria do sistema jurídico e da administração pública como um todo.

Dessa forma, no contexto translacional da pesquisa realizada, no sentido de avaliar os desfechos reais em situações práticas (Guimarães, 2013), a implementação do teletrabalho nas instituições pesquisadas se deu de forma positiva, contribuindo para o aumento da eficiência e agilidade na prestação jurisdicional e serviços eleitorais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do teletrabalho no Poder Judiciário exigiu uma pesquisa e um trabalho minucioso na criação e regulamentação desse modelo, visando garantir a eficiência e a transparência nas atividades judiciárias, sem comprometer a qualidade e o rigor exigidos por esse setor fundamental para a sociedade. Nesse sentido, o teletrabalho se revelou como uma alternativa viável, proporcionando flexibilidade e economia de recursos para os profissionais do Judiciário, além de contribuir para uma maior conciliação entre a vida profissional e pessoal dos servidores.

A pesquisa em questão proporcionou o conhecimento sobre os aspectos que envolvem o teletrabalho nos Tribunais Regionais Eleitorais do Maranhão e do Paraná e como poderia implicar na eficiência da prestação dos serviços judiciais eleitorais. Nota-se que os respondentes percebem mais vantagens que desvantagens no teletrabalho, bem como na percepção dos gestores. Tanto os teletrabalhadores quanto a instituição têm a ganhar com a implantação de um Programa desta abrangência, porém, são necessários alguns ajustes para que a modalidade opere em sua melhor configuração, buscando a melhoria contínua da sua gestão.

Apesar da singularidade da Justiça Eleitoral, a institucionalização da modalidade de teletrabalho restou evidenciada, tendo em vista os avanços tecnológicos que possibilitaram a criação de sistemas que permitem a prestação de serviços online ao público externo, como o Balcão Virtual (canal para tirar dúvidas ou obter informações), o Título Net (o eleitor solicita sua inscrição eleitoral, ou atualização do cadastro), o e-mail, os sistemas Processo Judicial Eletrônico (PJE), SEI, PAD e outros, assim como a Intranet, podem ser acessados de forma remota.

Verificou-se que as instituições pesquisadas adotaram novas estratégias e políticas de gestão de pessoas para incorporar essa nova modalidade organizacional. Dessa forma, ao buscar maior produtividade e redução de custos organizacionais com o uso do teletrabalho, foi preciso investir na melhoria dos sistemas de informação e comunicação, dos serviços de suporte e assistência tecnológica, da comunicação organizacional, e a oferta de assessoramento qualificado no que diz respeito às instalações físicas e ao mobiliário necessários à realização do teletrabalho.

Inferiu-se, também, a partir da compreensão dos dados relatados, o efeito de crescimento do desempenho e, consequentemente, o aumento da produtividade e eficiência nos serviços prestados pelos TRE/MA e TRE/PR.

Constatou-se que os teletrabalhadores estão satisfeitos com o teletrabalho. Esse aspecto está relacionado a itens como autonomia, flexibilidade de horários e a vida com a família. A razão advém da constatação de uma melhor qualidade de vida, maior tranquilidade e bem-estar, decorrência da possibilidade de trabalhar em ambiente familiar.

Por meio dos dados fornecidos, foi possível identificar que os servidores já apontam possíveis caminhos a serem trilhados diante das dificuldades percebidas a partir da implantação do trabalho remoto como regra. As sugestões que mais se destacam são: o desenvolvimento de capacitações/qualificações para a execução do teletrabalho, o equilíbrio na jornada de trabalho do servidor e a valorização da categoria, já que muitos se percebem desvalorizados pelos gestores e pelos demais colegas.

Observa-se que são muitos os desafios de se implantar o teletrabalho como a formalização da modalidade e a adaptação cultural. Os gestores têm papel fundamental no desenvolvimento do trabalho no que se refere às formas de comunicação e ao *feedback*, devendo, dessa forma, priorizar métodos de interação mais eficazes no ambiente virtual. Também é necessário que a organização adote uma postura que motive o programa por meio de seus servidores presenciais e gestores, gerando maior confiança entre todas estas partes.

Os resultados obtidos sinalizaram diversos desafios da gestão de pessoas e evidenciaram a necessidade de definir estratégias capazes de mitigar as atitudes negativas desenvolvidas pelos servidores, que visem o desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho, através do mapeamento de seus gargalos institucionais e das barreiras estruturais que enfrentam.

Deve-se levar em consideração os objetivos estratégicos que serão perseguidos para que alcancem as suas visões de futuro e compreendam claramente quais são suas lógicas de desempenho e de geração de valor. As realidades distintas dos regionais analisados demonstram as particularidades na implementação do teletrabalho. Enquanto o TRE/MA ansiava resolver a situação das zonas eleitorais desfalcadas com pouco ou nenhum servidor efetivo do quadro e o teletrabalho possibilitou remanejar os servidores para atuarem remotamente e dar andamento aos processos judiciais, o TRE/PR só permitiu aos servidores lotados na sede solicitar o trabalho remoto.

É possível que, futuramente, o TRE/PR realize um estudo e constate a possibilidade de se permitir o teletrabalho para os servidores lotados nos cartórios eleitorais, tendo em vista que foi uma boa prática instituída no TRE/MA, que desencadeou resultados muito positivos, a exemplo do andamento de processos pendentes, atendimento remoto ao eleitor, entre outros. Da mesma forma, a racionalização de recursos por meio da reintegração da força de trabalho

de servidores que estavam cedidos ou licenciados para outras instituições permitiu distribuir os teletrabalhadores para as unidades do próprio tribunal, gerando uma economia, haja vista que o órgão pagador era o TRE/MA, mas o servidor estava trabalhando para outra instituição.

No entanto, apesar das particularidades, restou demonstrado que, em grande parte, os conteúdos das regulamentações estão alinhados com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, ao tempo em que evidenciaram que há desafios e oportunidades de melhorias no regime de teletrabalho instituído nos órgãos da Justiça Eleitoral. Pode-se constatar, também, que os órgãos pesquisados descrevem, em seus normativos, a operacionalização do teletrabalho de forma muito semelhante, apresentando poucas peculiaridades.

Da análise dos dados obtidos, foi possível identificar algumas semelhanças no perfil dos teletrabalhadores. Em ambos os regionais estudados, a maioria dos teletrabalhadores é do sexo feminino, ocupa o cargo de Técnico Judiciário e está na faixa etária de 40 a 49 anos. Com relação ao nível de escolaridade, os indivíduos em teletrabalho potencial são altamente instruídos. Constata-se que mais da metade dos ocupados nessa modalidade tem, pelo menos, ensino superior completo e/ou especialização.

As maiores vantagens elencadas pelos teletrabalhadores foram qualidade de vida em família, maior organização do tempo livre, flexibilidade e redução de gastos, evidenciando que o teletrabalhador está buscando um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e/ou familiar. Notou-se que o teletrabalhador não apontou nenhuma grande desvantagem, citando a visão preconceituosa, seguida do afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida. Na percepção do gestor do programa (TRE/MA), as principais vantagens são a produtividade, maior qualidade e eficiência nos serviços prestados à sociedade e a diminuição do absenteísmo.

Com a implementação dos painéis de gestão BI, especialmente com o sistema do Controle Remoto criado pelo TRE-MA, foi possível monitorar e fiscalizar o cumprimento das metas estabelecidas aos servidores em teletrabalho, de modo que acarretou o aumento da produtividade e, consequentemente, afetou de forma positiva a entrega dos serviços eleitorais mais eficientes.

É verdade que a implantação do teletrabalho exige uma mudança cultural na organização, ao passo que há uma certa resistência, pois nem todos estão abertos a essas inovações. Dessa forma, este estudo pode representar um convite às organizações públicas a repensarem suas estratégias para implantação do teletrabalho, considerando as percepções e atitudes das pessoas e a necessidade de adequação de ações voltadas à gestão de pessoas.

Outro ponto importante é que, devido às características intrínsecas do teletrabalho, a exemplo da diminuição do deslocamento e consumo dos teletrabalhadores, essa forma de trabalho se tornará uma alternativa ecologicamente sustentável. Nota-se que as organizações estão tendo a oportunidade de testar, compreender e aprimorar o regime de teletrabalho, bem como observar e avaliar seus comportamentos culturais, suas estruturas físicas e tecnológicas, suas normas e sua gestão.

Assim, no contexto translacional, apresenta-se um conjunto de recomendações que dispõem sobre a implantação do teletrabalho de forma contínua nos Tribunais Regionais Eleitorais (ANEXO A). Sugere-se, ainda, a implementação de um sistema informatizado para aferição da produtividade no TRE-PR, bem como recomenda-se realizar um benchmarking[21] sobre o Sistema Controle Remoto e, possivelmente, um projeto integração institucional e de cooperação entre os TREs.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações e, mesmo sendo um estudo realizado em duas organizações públicas, os resultados encontrados não permitem uma generalização para todos os contextos organizacionais. Dessa forma, sugere-se a realização de estudos que sejam capazes de avaliar os resultados do teletrabalho nas organizações públicas, sobretudo àqueles voltados à eficiência e economicidade, podendo abarcar ainda, questões relacionadas a qualidade de vida, mapeamento de competências e avaliação de desempenho.

[21] Benchmarking é um processo contínuo e sistemático de avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho, de organizações que, reconhecidamente, praticam as melhores técnicas, com a finalidade de melhoria organizacional (Spendolini, 1993, 226 p).

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Caderno ENAP**, Brasília, n. 10, p. 1-52, 1997.

ACEMOGLU, Daron; JOHNSON, Simon; ROBINSON, James A. Institutions as a fundamental cause of long-run growth. In: AGHION, Philippe; DURLAUF, Steven N. (ed.). **Handbook of Economic Growth**. v. 1A. Amsterdam: Elsevier, 2005. Disponível em: http://economics.mit.edu/files/4469. Acesso em: 23 jun. 2024.

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE**, v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/abstract/?lang=pt. Acesso em: 3 abr. 2024.

ADORNO JÚNIOR, Hélcio Luiz; MUNIZ, Ramiro Vasconcelos. Os reflexos da implantação do processo judicial eletrônico sobre a saúde dos sujeitos processuais. **Revista Universa,** ano 9, n. 17, p. 77-97, jan./jul.2016. Disponível em: http://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/233. Acesso em: 2 maio 2024.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 25. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

ALMEIDA FILHO, José Carlos Araújo. **Processo eletrônico e teoria geral do processo eletrônico**: a informatização judicial no Brasil. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

ALMEIDA, Lucilde D'Ajuda Lyra de. Trabalho em domicílio: histórico e perspectivas: o teletrabalho. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Porto Alegre, RS, v. 71, n. 2, p. 63-93, maio/ago. 2005. Disponível em: https://hdl.handle.net/20.500.12178/3753. Acesso em: 01 jun. 2024.

AMBRÓSIO, C. D. D. **Teletrabalho:** Um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil - Estudo de Casos Múltiplos. 2013. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração – URFJ, Rio de Janeiro, 2013.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921. Acesso em: 01 jun. 2024.

ARAUJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde ocupacional,** n. 46, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/. Acesso em: 5 maio 2024.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos princípios**: da definição à aplicação dos princípios jurídicos. 4.ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

BAO, G.; WANG, X.; MORGAN, D. F.; LARSEN, G. L. Beyond New Public Governance: A Value- Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. **Administration & Society**, v.45, n.4, p.443-467, 2013.

BARBOSA JUNIOR, Francisco de Assis. **Contrato de teletrabalho**: estudo comparado dos elementos constitutivos e da regulamentação concernente. São Paulo: LTR, 2019.

BARROSO, Sónia G. **Qual o futuro do teletrabalho? Um estudo prospectivo com base no Método dos Cenários e no Método Delphi**. 2005. 214f. Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão da Informação) - Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Lisboa, 2005.

BASTOS, Mariana Candini. **A questão da subordinação** Dissertação (Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa) - Escola de Direito, Universidade do Minho, Braga, 2014. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44571/1/Mariana%20Candini%20Bastos.pdf. Acesso em: 25 maio 2024.

BATISTA, Emerson O. **Sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2017.

BAUMAN, Zygmunt, 1925. **Modernidade Líquida**. Tradução Plínio Dentizien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BECK, Kent *et al*. **Manifesto Ágil**: Princípios por trás do Manifesto Ágil. 2001. Disponível em: https://www.manifestoagil.com.br/principios.html. Acesso em: 1 set. 2024.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, MDPI, v. 12, n.9, p.1-18, 2020. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v12y2020i9p3662-d353061.html. Acesso em: 20 jun. 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOCHENEK, A. C.; ZANONI, L. O. T. C. Rede de inovação do poder judiciário brasileiro: histórico dos laboratórios de inovação na Justiça Federal e a relação com os objetivos de desenvolvimento. **Humanidades & Inovação**, v.8, n.47, p.23-32, 2021.

BRANCALHÃO, H. G. S. M. **Planejamento de pessoal a partir da ótica sistêmica autorreferencial**: uma proposta de modelo para o poder judiciário paraense. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2022. Disponível em: http://www.ufpa.br\. Acesso em: 12 maio 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ Constituiçao.htm. Acesso em: 04 maio 2023.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 27 maio 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 399, de 30 de abril de 1938.** Aprova o regulamento para execução da Lei n. 185, de 14 de janeiro de 1936, que institui as Comissões de Salário Mínimo. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930- 1939/decreto-lei-399-30-abril-1938-348733-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 27 maio 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95**, **de 15 de dezembro de 2016.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2016.

BRASIL. **Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 dez. 2006.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 27 maio 2024.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral (TSE). 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** 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. 2023.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado nos anos 90**: Lógica e mecanismos de controle. Cadernos Mare da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1. jul. 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRITO, Felipe Arruda; SILVA, Fernanda Cláudia Araújo da. O Teletrabalho na Administração Pública e o princípio da eficiência em tempo de pandemia de Coronavírus no Brasil. **Revista Faculdade de Direito,** Fortaleza, v. 41, n. 2, p. 149-160, jul./dez. 2020.

BRUNET, Anna Karoline Aragão de Brito. **As repercussões jurídicas do teletrabalho e os reflexos de eficiência na Administração Pública.** Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Políticas Públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAILLIER, J. G. The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. **The American Review of Public Administration**, v. 42, p. 461-480, 2012.

CALMON, Petrônio. **Comentários à lei de informatização do processo judicial**: Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

CAMBI, E. A. S.; AMARAL, M. E. T. P. T. Inteligência artificial no Poder Judiciário, discriminação algorítmica e direitos humanos-fundamentais. **Suprema - Revista de Estudos Constitucionais**, Brasília, DF, v. 3, n. 2, p. 189-218, 2023. DOI: 10.53798/suprema.2023.v3.n2.a250. Disponível em: https://suprema.stf.jus.br/index.php/suprema/article/view/250. Acesso em: 4 jul. 2024.

CAMPOS, Edmundo (org. e trad.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARVALHO, Valter Alves. **O direito à boa administração pública**: uma análise no contexto dos direitos de cidadania no Brasil. 120 f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

CASTELLS, Manoel. **Sociedade em Rede**: a era da informação – economia, sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2001.

CASTRO, Marilu Pereira de; GUIMARÃES, Tomás Aquino. **Dimensões da inovação em organizações da justiça**: proposição de um modelo teórico-metodológico. FGV: Cadernos EBAPE.BR, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/gvkgvc8MFLfqf6ZXRqSn3rF/?lang=pt. Acesso em: 15 jul. 2024.

COELHO, Jerri Eddie Xavier. Princípio de eficiência: parâmetro para uma nova gestão. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 18, n. 3523, 22 fev. 2013. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/23795. Acesso em: 23 jun. 2024.

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. **Carta dos direitos fundamentais da União Europeia:** anotações relativas ao texto integral da Carta Luxemburgo. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2001.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Diretriz Estratégica para 2015.** Aprovada no VIII Encontro Nacional do Poder Judiciário. Florianópolis, 2014b. Disponível em:

https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/01/05c6c60abc572ce0d7ff3e7a458c3a89.pdf. Acesso em: 02 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **I Encontro Nacional do Judiciário**. Brasília, DF, ago. 2008. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/encontro-nacional-do-judiciario/. Acesso em: 02 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Justiça em números 2023**: ano-base 2022. Departamento de Pesquisas Judiciárias. Brasília, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Portaria nº 43 de 01 de abril de 2014.** Institui Grupo de Trabalho para elaborar estudos e apresentar propostas relativas às condições de saúde dos magistrados e servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF, 2014c. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=1981. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Programa Justiça 4.0:** Inovação e Efetividade na Realização da Justiça para Todos. In: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório final da gestão do Ministro Luiz Fux: 2020-2022. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br. Acesso em: 1 set. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Pronunciamento do Ministro CEZAR PELUSO, no lançamento do PJE.** Brasília, 21 de junho de 2011. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/programas/processo-judiciail-eletronico/lancamentopje.discursoministropeluso.pdf. Acesso em: 1 fev. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 185 de 18 de dezembro de 2013**. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933. Acesso em: 1 fev. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 198 de 01 de julho de 2014.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF, 2014a. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2029. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 207 de 15 de outubro de 2015.** Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 227 de 15 de junho de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 325 de 29 de junho de 2020.**

Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, DF, 2020a. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496. Acesso em: 30 abr. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 49 de 18 de dezembro de 2007.** Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2007. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/159. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 70 de 18 de março de 2009.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário Oficial da União**,** Seção 1, n. 56/2009, de 24/03/2009, p. 89-91. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118. Acesso em: 2 jun. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT. **Resolução n. 227/CSJT, de 23 de novembro de 2018**. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2613, p. 9-10, 3 dez. 2018.

CONTIJO, Danielly Cristina Araújo. **O direito fundamental de acesso à justiça**. São Paulo: LTr, 2015.

COUTINHO, Ana Luisa Celino; GRADIN, Gianella Bardazano. **Política judiciária, gestão e administração da justiça** [Recurso eletrônico on-line]. Organização: CONPEDI/Oscilar/Unisinos/URI/UFSM/Univali/UPF/FURG. Florianópolis: CONPEDI, 2016.

CRETELLA JR, José. **Direito Administrativo para Concursos Públicos**. 7.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 269-288, 2018. Disponível em: https://core.ac.uk/download/pdf/158247100.pdf. Acesso em: 1 set. 2024.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, p. 1-22, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 29. ed. São Paulo: Forense, 2016.

DIAS, Eduardo. Situações jurídicas existenciais e jusfundamentalidade. In: RUZYK, Carlos Eduardo Pianovski; SOUZA, Eduardo Nunes de; MENEZES, Joyceane Bezerra de; JUNIOR, Marcos Ehrhardt (org.). **Direito Civil Constitucional**: a ressignificação da função dos

institutos fundamentais do direito civil contemporâneo e suas consequências. Florianópolis: Conceito Editorial, 2014.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016. Disponível em: https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-acdd950a-b91e-3155-809a-6eb4b0316238. Acesso em 24 de jun. 2024.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes Penha de. Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: estudo dos casos do SERPRO e Receita Federal. In: ENANPAD, XLI, 2017, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: Enanpad, 2017.

FINCATO, Denise. A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 2, n. 2, p. 365–396, 2016.

FONTE, Felipe de Melo. **Políticas públicas e direitos fundamentais**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 46.

FRANCO, Paulo Fernando de Mello. **Do direito fundamental à boa Administração ao dever de administrar bem**: por uma análise de políticas públicas vinculante na perspectiva dos evolucionismos educacionais. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2015.

FREIRE, L. B. **Efeitos do teletrabalho em ambiente escolar no período pós pandêmico, segundo a percepção dos gestores**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelem Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/56785/1/TCC%202023%20LEONE.pdf Acesso em: 20 maio 2024.

FREITAS, Juarez. **Discricionariedade administrativa e o direito fundamental à boa administração pública**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2009. p. 22

FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais.** São Paulo: Malheiros, 1997.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal:** uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GASPAR, M. A. *et al*. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Susana Isabel Pinto Ferreira dos Santos. **As perspectivas civis do contrato de trabalho - o teletrabalho subordinado:** seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol. Tese (Doutorado em Direito Privado) – Universidade de Coruña, Coruña – ES, 2015. Disponível em: https://core.ac.uk/download/pdf/61915782.pdf. Acesso em: 25 maio 2024.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F.; DINO, Richard N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412-1421, 2008.

GOMES, José Jairo. **Direito Eleitoral**. 15. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, M. R. B. **O teletrabalho no Tribunal Regional federal da 2ª Região**. 2023. Disponível em: https://www.puc-rio.br. Acesso em: 1 set. 2024.

GRISCI, C. L. I.; CARDOSO, J. Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 12, n. 4, p. 851-865, 2014. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/14752. Acesso em: 15 jun. 2024.

GUIMARAES, Reinaldo. Pesquisa Translacional: uma interpretação**. Revista Ciência e Saúde Coletiva**, v.18, n.6, jun. 2013**.** Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-81232013000600024. Acesso em: 03 maio 2024.

HISLOP, D. *et al*. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. Elsevier. **Information and Organization**, v.5, n. 4, p. 222-232, october 2015.

KEINERT, T. M. M. Os Paradigmas da Administração Pública (1900-92). **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio/jun. 1994. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/McbYn6ZGK9KNBJPSM9qKfKh/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 30 abr. 2024.

KERSTENETZKY, C L. Políticas sociais: focalização ou universalização? **Revista de Economia Política**, v.26, n.4, out./dez. 2006. Disponível em: http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/7/72/Celia.pdf. Acesso em: 19 maio 2024.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna:** novas teorias sobre o mundo contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 330 -359, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.4987. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987. Acesso em: 15 jun. 2024.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/fN4qhYLgrjVBhgzR9vSt9Ls/abstract/?lang=pt. Acesso em: 04 jun. 2024.

LINERO, Cibelle; ROCHA, Larissa Medeiros. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 2, n. 4, p. 125-148, 2020.

LOPES, Adriano Marcos Soriano. Tribunal como um serviço e não como um lugar: a ideia de tribunais online de Richard Susskind aplicada à justiça do trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região**, Belo Horizonte, v. 67, n. 104, p. 29-56, jul./dez. 2021.

MACIEL, Amanda Gisele *et al*. Análise do teletrabalho no Brasil. **Revista Gestão Empresarial-RGE**, v. 1, n. 1, p. 20-33, 2017

MARANHÃO, Rodrigo Pires Andrade. **Fundamentos da governança colaborativa para a construção de um índice de governança nacional para o Poder Judiciário**: um estudo de caso do paradigma de governança da Justiça Federal da 1ª Região. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) - Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Brasília, 2023. 247 f. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7777/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Rodrigo%20Pieres%20com%20ficha.pdf Acesso em: 11 jun. 2024.

MARANHÃO. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA**). Presidente José Luiz agradece pessoalmente cessão de painéis inteligentes pelo TR**E Goiás. 2024. Disponível em: https://www.tre-ma.jus.br/comunicacao/noticias/2024/Fevereiro/presidente-jose-luiz-agradece-pessoalmente-cessao-de-paineis-inteligentes-pelo-tre-goias. Acesso em: 1 set. 2024.

MARANHÃO. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA)**. 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: 3 dez. 2023.

MARANHÃO. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. **Plano Estratégico 2021-2026.** São Luís: TRE-MA, 2021. Disponível em: plano estrategico 2021-2026 - tre-ma-plano-estrategico-2021-2026.pdf Acesso em: 19 nov. 2024.

MARANHÃO. 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. **Diário da Justiça Eletrônico,** São Luís, 26 mar. 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. 2024.

MARANHÃO. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Resolução nº 9.810, de 18 de abril de 2021. Dispõe sobre o regime especial de teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. **Diário da Justiça Eletrônico**: São Luís, 20 abr. 2021c. Disponível em: https://www.tre-ma.jus.br/legislacao/compilada/resolucao/2021/resolucao-no-9-810-de-18-de-abril-de-2023. Acesso em: 19 nov. 2024.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: LEVY Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal (org.). **Gestão pública no Brasil Contemporâneo**. 1.ed. São Paulo: Edições FUNDAP, 2005. p. 330-328.

MARQUES, Shaiala Ribeiro de Castro Araujo; GILLET, Sérgio Sugisto da Costa. E- Processo e desconexão. In: FINCATO, Denise Pires; VIDALETTI, Leilane Piovesani (org.). **Novas Tecnologias, processo e relações de trabalho**. Curitiba: CRV, 2017. 488p.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2015.

MELLO, A. A. A. *et al*. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 31.ed. São Paulo: Malheiros, 2013, p. 115/116.

MELO, Paulo Roberto de Sousa; GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais. A internet e os provedores de acesso. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 115-172, set. 1999. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8559/2/BS%2010%20A%20Internet%20e%20os%20Provedores%20de%20Acesso_P_BD.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de (org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 32.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. A lei de responsabilidade fiscal e seus princípios jurídicos. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 221, p. 84, jul./set. 2000.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. Tradução Eduardo Pereira e Ferreira. 1 ed. São Paulo: Futura, 1997. 220p.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OLIVEIRA, J. A. de. **O teletrabalho e as novas tecnologias na relação laboral**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020. 180 p.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e Atitudes Frente à Mudança**: Estudo multicasos no setor público brasileiro. 121 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v.26, n.3, 2020. Disponível em: https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538/pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **C177 - Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177)**. Genebra, 83ª reunión CIT, 20 junio 1996a. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312322,es. Acesso em: 2 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **R184 – Recomendación sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 184)**. Ginebra, 83ª reunión CIT, 20 junio 1996b. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312522,en:NO. Acesso em: 2 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19:** guia prático. Genebra, jul. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf. Acesso em: 2 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **World Employment and Social Outlook 2021:** The role of digital labour platforms in transforming the world of work. Geneva: International Labour Office - ILO, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_771749.pdf. Acesso em: 2 jun. 2024.

ORNELLAS, T.C.F; MONTEIRO, M.I. Aspectos históricos, culturais e sociais do trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem,** v.59, n.4, p.552-555, jul./ago. 2006.

PACHECO, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública**: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. 2008. Monografia (Conclusão de Curso) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2008.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

PARANÁ. Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR). **Portaria n° 326, de 07 de julho de 2021**. Revogada pela Portaria n° 103, de 14 de fevereiro de 2023. Curitiba, 7 jul. 2021.

PARANÁ. Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. Portaria nº 451, de 7 de dezembro de 2022. Atualiza o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Paraná 2021-2026, constante do anexo da Portaria nº 311/2021. **Diário da Justiça Eletrônico:** Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, Curitiba, 14 dez. 2022. Disponível em: https://www.tre-pr.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia-tre-pr/2022/portaria-no-451-de-01-de-dezembro-de-2022. Acesso em: 21 nov. 2024.

PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho,** Florianópolis, v. 9, n. 2, p.22-31, dez. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200003. Acesso em: 20 out. 2023.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres; DOTTI, Marines Restelatto. A licitação no formato eletrônico e o compromisso com a eficiência - Projeto de Lei no 7.709, de 2007. **Revista Interesse Público,** Belo Horizonte, a. 9, n. 44, p. 189, jul./ago. 2007.

PEREIRA, Álaba Cristina; DIAS, Maria Sara de Lima; BENEDETTI, Andréa Regina de Morais. **Teletrabalho e Poder Judiciário:** experiências e possibilidades [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2021.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.

PETERS, P. ; DEN DULK, L. Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-Based Telework: A Theoretical Elaboration. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.3, p. 329-346, 2003. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470595803003003005. Acesso em: 24 out. 2024.

PHAM, A. **Scrum em ação**: gerenciamento e desenvolvimento ágil de projetos de software. São Paulo: Novatec, 2011.

PINEL, Maria de Fátima de Lima. **Pesquisa geral no site**: Teletrabalhador. 2012. Disponível em: http://www.teletrabalhador.com/index.html. Aceso em: 30 maio 2024.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos: avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1- E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em: 03 maio 2024.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia,** Ribeirão Preto, v.23, n.2, jun. 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000200013. Acesso em: 30 abr. 2022.

REALE, Miguel. **Teoria do Direito e do Estado**. São Paulo: Martins, 1960.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A Reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 127-136, abr./jun. 2005.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v.19, n.35, p.65-79, jul./dez. 2015.

RIO GRANDE DO NORTE. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE-RN). **Business Intelligence desenvolvido pelo TRE-GO é implantado no TRE-RN.** 2024. Disponível em: https://www.tre-rn.jus.br/comunicacao/noticias/2024/Abril/business-intelligence-desenvolvido-pelo-tre-go-e-implantado-no-tre-rn. Acesso em: 1 set. 2024.

ROCHA, A. C. Accountability Na Administração Pública: Modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 14, n 2, set. 201. Disponível em: https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/314. Acesso em: 23 jun. 2024.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F.S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

ROSENFIELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. 3.ed. Coimbra: Almedina, 2015. p.28-29.

SANTOS, Daniela Silva; FREITAS, Nilza Maria Silva de; MORAES, Sandro Glasenapp. Novas tecnologias e possíveis influências na fundamentação da sentença. In: FINCATO, Denise Pires (org.). **Novas tecnologias, processo e relações de trabalho.** v. V. Porto Alegre: LEX, 2022.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concurso. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

SILVA, C. S. O Direito Fundamental à Boa Administração: da Carta de Direitos Fundamentais da União Europeia às perspectivas de sua efetivação e controle nas ordens constitucionais de Portugal e Espanha – desenvolvimentos comparativos na realidade brasileira. **Revista Sequência Florianópolis**, n. 82, p. 176-201, ago. 2019.

SILVA, E. G. Direito Translacional: teorias e práticas jurídicas em interface bidirecional a proposta de um novo mestrado em direito na UEPG, **Humanidades&Inovação**, v. 8, n. 48. 2021.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, Florianópolis, 2001. 121 p.

SILVA, G. di F. F. da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira**: um anteprojeto. 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2014.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993. 226 p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

STÜRMER, Gilberto; FINCATO, Denise Pires. Teletrabalho e Covid-19. In: STÜRMER, Gilberto; FINCATO, Denise Pires (org.). **A pandemia do Covid-19 e os desafios para o direito**. Porto Alegre: Editora e Fundação Fênix, 2020. Disponível em: https://hdl.handle.net/10923/18756. Acesso em: 1 set. 2024.

SUSSKIND, Richard. **Online Courts and the future of justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

TROUP, C.; ROSE, J. Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? **Community, Work & Family**, v. 15, n. 4, p. 471-486, 2012.

VALLE, Fernanda Dalla. Teletrabalho Transnacional. In: FINCATO, Denise Pires; VIDALETTI, Leilane Piovesani (org.). **Novas tecnologias, processo e relações de trabalho**. Curitiba: CRV, 2017. 488 p.

VALLE, Vanice Lírio do. Direito fundamental à boa administração, políticas públicas eficientes e a prevenção do desgoverno. **Revista Interesse Púbico**, Belo Horizonte, a. 10, n. 48, p. 101-102, mar./abr. 2008.

VAN WOERKOM, Marianne; KROON, Brigitte. The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 11, p. 1883, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01883. Disponível em: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01883/full. Acesso em: 19 nov. 2024.

VIDALETTI, Leilane Piovesani (org.). **Novas tecnologias, processo e relações de trabalho**. Curitiba: CRV, 2017. 488 p.

VIDALETTI, Leilane Piovesani; BALD, Aline Graziela. Teletrabalho e sociedade da informação: a administração pública está pronta? *In:* FINCATO, Denise Pires; VIDALETTI, Leilane Piovesani (org.). **Novas tecnologias, processo e relações de trabalho**. Curitiba: CRV, 20117. 488p.

VILLARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, XL, Costa do Sauipe, BA, 2016. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjE3MzI=. Acesso em: 01 jun. 2024.

WARD, M.; SHABHA, G. Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. **Facilities**, v. 19, n. 1/2, p. 61-71, 2001.

WEBER, Max. Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma Construção do Tipo Ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org. e trad.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

WORLD BANK. **Governance and development**. Washington, DC: World Bank, 1992.

YIN, R. **Case Study Research**: Design and Methods. 2.ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ENTREVISTA – FONTE

Secretário de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

Agradecimento

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o modelo de gestão organizacional do teletrabalho, implementado junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, em uma perspectiva comparada com o modelo adotado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, tomando-se como parâmetro de avaliação o princípio da eficiência administrativa, notadamente quanto ao aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

A ideia de que o regime de teletrabalho implementado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão se constitui em uma boa prática de gestão administrativa do Poder Judiciário Eleitoral no que se refere ao princípio da eficiência.

Questionamentos a serem feitos (será uma conversa para buscar compreender como se deu o processo e implementação do teletrabalho no TRE-MA)

a) Quais os pressupostos teóricos e práticos respaldaram o projeto piloto de teletrabalho no TRE/MA?

b) O teletrabalho constou como iniciativa estratégica do Planejamento Estratégico Institucional? Quais fatores importantes quanto à gestão organizacional contribuem para a maior efetividade dos serviços? E de que forma o teletrabalho impacta nesses fatores?

c) Como o teletrabalho afeta a redução de custos para a instituição, tais como uso de equipamentos, energia elétrica, água, espaços, outros? De que forma?

d) O teletrabalho afeta o aspecto da celeridade processual? O teletrabalho provoca algum efeito na mudança da cultura do judiciário? Há reflexos do teletrabalho no acesso à justiça?

e) Identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no âmbito do TRE-MA, na percepção de gestores e servidores.

f) O senhor acredita que o teletrabalho formal contribui positivamente na realização das atividades administrativas/jurídicas do Tribunal? *

g) O senhor notou aumento de produtividade em relação ao trabalho realizado presencialmente pelo servidor?

h) - Na escala de 1 a 5, o quão produtivo é o servidor em teletrabalho? * Sendo ( ) (1 Nada produtivo) ( ) (2 Pouco produtivo) ( ) (3 Moderadamente produtivo) ( ) (4 Muito produtivo) ( ) (5 Extremamente produtivo)

i) Na escala de 1 a 5, como é a comunicação com o servidor em teletrabalho? * Sendo (1 Péssima) (2 Ruim) (3 Regular) (4 Boa) (5 Ótima)

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

Nós estamos aqui com o senhor Gilson, Secretário de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Agradeço, inicialmente, a colaboração do senhor por ter participado no meu projeto de pesquisa sobre o teletrabalho, em especial a gestão, o modelo de gestão do teletrabalho no TRE Maranhão, como uma boa prática que pode ser utilizada para outros Tribunais Regionais Eleitorais. Então, a ideia é conversar com o senhor, para o senhor me explicar como se deu a proposta, o projeto piloto do teletrabalho no TRE Maranhão.

Isso pode ficar à vontade. Tá bom, deixa eu pontuar aqui uma situação. Em meados de cinco anos para trás, que o Gilberto ocupava esse posicionamento, eu estava na posição de assessor especial da presidência, e na prática meio que dividido na diretoria com o então diretor-geral Luan.

E Gilberto trouxe essa questão do teletrabalho, que a gente já ouvia falar e tudo, mas, pelo menos lá para a presidência onde eu ainda estava, a gente não tinha tanto contato com isso. E ele explicou que a gente ia ter ganhos, a gente tinha, principalmente na cidade de Timor, que é próxima à Teresina, quase um TREzinho lá, de tanta gente que tinha ido já para lá, por questões legais, acompanhamento de cônjuge, questão de saúde, algumas até sem ter nenhuma justificativa, mas a gente estava com uma situação consolidada. Então, nós tínhamos mais ou menos algo em torno de 10 a 15 pessoas lá.

E a gente entendeu que aquela força de trabalho lá nem estava sendo utilizada pela zona eleitoral. Então, essa foi uma situação mais emblemática de exemplo que eu posso te trazer, que o teletrabalho veio ajudar. Existem outros exemplos, mas talvez não seja o caso de a gente perder, tempo com isso, mas hoje a situação da utilização da força de trabalho de Timor, dessas talvez uma dezena de pessoas, é um exemplo mais forte do benefício que o teletrabalho trouxe para o tribunal.

Nós temos um núcleo lá chamado COPAC, que foi o nome que nós demos para criar uma unidade onde nós pudéssemos colocar esses colegas para atuarem com a gestão e fiscalização de contratos, que é algo que se faz eminentemente no SEI. Então, não há a necessidade desses colegas estarem aqui presencialmente, e hoje eles desempenham isso com muita perícia, e isso foi um divisor de águas aqui para a Secretaria de Administração e Finanças, que tinha um gargalo muito forte em cima disso. Então, nós conseguimos.

Inclusive, essa foi uma ideia de utilizar essa força de trabalho que eu já tinha iniciado quando era diretor-geral. Talvez em 2017. Só que naquela oportunidade não andou.

E conseguimos botar isso para frente. Mas o teletrabalho, ele se mostrou também muito bom para resolver o problema das zonas eleitorais em que sentido? Nós temos zonas, você tem conhecimento, nós temos um técnico e um analista em cada zona. E, por razões legais e práticas, essas zonas, com o passar do tempo, ficam desfalcadas.

As pessoas passam de outro concurso, as pessoas vão acompanhar cônjuge, adoecem e tal. Para você ter uma ideia, nós tínhamos algo em torno de 40 zonas eleitorais sem servidor efetivo. Nossa, é muita gente.

Não, não, deixa eu corrigir a informação. Nós tínhamos em torno de 50 zonas eleitorais só com um servidor. Um servidor.

Esse um servidor poderia ser requisitado ou efetivo, mas um servidor apenas. Muito pouco. E sem servidor efetivo, nós tínhamos oito zonas sem nenhum servidor efetivo.

Então, ao passo que nós tínhamos Caxias com servidor excedente, que é perto de uma capital, e pelas mesmas razões tem bastante gente em Caxias, em Timor, nas cidades maiores, as pessoas vão conseguindo. E essa situação, vamos dizer assim, de penúria que essas zonas encontravam de pessoal acabava criando um estoque de processos que não eram julgados. Ficavam anos e anos e anos sem serem julgados, porque, geralmente, o colega requisitado nem tinha capacidade técnica de fazer isso.

Então, o que foi feito? Nós criamos o NAP, que é o Núcleo de Apoio às Zonas Eleitorais, acho que você já deve ter ouvido falar. E esse NAP é tipo um grupo que trabalha para todas as zonas. E ele trabalha remotamente, utilizando o PJR, outro case de sucesso bastante interessante.

Mas o PJR, aliás, o teletrabalho, ele acabou apresentando, vamos dizer assim... Alguns problemas. Alguns problemas, distorções. Exatamente essas distorções que fizeram que a gente viesse pensando em reformular o teletrabalho, notadamente na padronização da confecção dos chamados pits, que são os planos de trabalho.

Como era feito? Como era feito até dezembro do ano passado? O chefe se reunia com o pretenso teletrabalhador e acertava ali um plano de trabalho que era muito peculiar. Às vezes eu costumo brincar que era tipo uma obra de arte feita por duas pessoas que não tinham nada a ver com... Às vezes... E aí eu vi que tem pergunta tua nesse sentido mais adiante, não tinha nada a ver com o plano estratégico do tribunal. E aí você tinha coisas absurdas, do tipo como existe uma obrigatoriedade de se fazer 30% a mais.

Quem está em teletrabalho, a norma do Conselho Nacional de Justiça possibilita isso, que a pessoa tem que fazer 30% a mais. Então o chefe acordava lá com o teletrabalho, você vai fazer 30% a mais daquilo que eu lhe dizer, lhe passar para você fazer. Ora, ele podia passar dois processos, três processos, 30% é um processo.

Então ficava assim muito... Estoante no sentido de que muita gente em teletrabalho estava numa situação muito tranquila, muito cômoda de não ter trabalho para fazer, enquanto os daqui estavam sofridos. Então você, como teletrabalhadora, deve ter experimentado a realidade lá da Zeca, da Adriane. Ela me reportou que, razão da dificuldade de... Comunicação.

Comunicação, às vezes vocês também não tinham muita... Até atividade para fazer, o que vocês faziam não passava por um sistema, era entregue diretamente para ela. Ou seja, várias

situações que precisavam ser corrigidas. Não sei se você quer perguntar alguma coisa específica.

Não, gostaria mesmo que o senhor comentasse, porque eu, como participei do projeto piloto, fui convidada na época para participar, para ingressar no teletrabalho, tendo em vista que eu acompanho 11, estava lotada na época em outro tribunal, para mim foi muito interessante, porque eu acabo trabalhando efetivamente para o meu tribunal, e não fico recebida de forma, digamos assim, gratuita, de graça, para outra, uma força de trabalho para outra. Então, para mim, como teletrabalhadora, como servidora, foi muito interessante para eu voltar a reintegrar o meu tribunal. Sim.

Tinha mesmo essas dificuldades, às vezes não com a Adriane, até porque ela estava sempre disponível 24 horas do dia, e às vezes os horários, eu tento ficar à disposição do chefe o horário do tribunal, porque eu acho que é o mínimo, mas às vezes até eu precisava de contatos com alguma colega minha que estava em teletrabalho, era a maior dificuldade, eu não conseguia. Então, eu, como teletrabalhadora, tinha essa dificuldade também, não era só a gestora, a Adriane. E até o senhor, o que o pessoal, os gestores, as outras sessões, comentaram a respeito disso, porque eu sei que o teletrabalho não é para todo mundo, não é para qualquer um, é verdade.

Existem pessoas que se adaptam, pessoas que não têm jeito nenhum. Uma criança comendo aqui, o pai está fazendo um aviãozinho para essa seguridade. É isso mesmo.

Olha, tem um gatinho ali agora. Ah, meu Deus! Um gatinho lindo. Eu tenho dois cachorrinhos, eu amo animal.

Que bom! Para ter essa percepção do gestor, porque eu fiz... Vou fazer a pesquisa com os servidores, para ter a visão dos servidores, mas eu gostaria também da visão do tribunal. Foi interessante, teve efetivamente uma redução de custos para a instituição, vocês forneceram equipamentos, não forneceram... Porque eu vi que vocês forneceram o TRE Maranhão, e eu tenho aqui o notebook, a VPN, acesso aos sistemas. Mas é mais para ter essa noção de como foi essa gestão, e se de fato o senhor consegue vislumbrar se realmente melhorou algumas seções, sim, melhoraram.

Igual, a gente conseguiu dar um pouco de andamento na percepção de contas, que estava parada ou não? A gente conseguiu o selo de diamante, não sei nem se foi pelo... Parabéns para o TRE. Não sei nem se foi o caso da sessão da percepção de contas, mas acho que do tribunal como um todo, porque o NAP, na época, até chamou, mas como estava a percepção de contas precisando com muita urgência, a gente acabou indo para a percepção... Pelo menos as meninas que foram para a percepção de contas. Mas a visão do senhor, o senhor acredita que melhorou ou não melhorou as desvantagens e desvantagens que o senhor como gestor, o senhor já acompanha, já tem mais de cinco anos, para estar no patamar aí.

Isso, olha, eu vejo que afora esses problemas que nós tivemos, esses problemas foram muito fortes aqui na secretaria, essa questão de você não ter uma cultura dos chefes de sessão que tinham a atribuição normativa de fiscalizar esse teletrabalhador, eles não tinham a cultura de fazer isso como deve ser feito. E começava essa ausência de cultura, começava pela própria

confecção do pitch, que foi isso que eu tinha te descrito há pouco. Pitches que não davam, vamos dizer assim, nível de cobrança nenhuma para o servidor.

E sem padronização, essa ausência de padronização não possibilitava você construir ferramentas para fazer acompanhamento desse trabalho que estava sendo feito. Então, isso ficou bem evidente para a gente, e é uma coisa que talvez seja uma coisa relevante para você registrar na sua pesquisa, que só ficou evidente para a gente que havia situações imensas para teletrabalhadores que tinham muitos, que a produtividade era altíssima, e outros que a produtividade era ridiculamente baixa. O servidor fazia três processos por mês.

O diretor atual ficou muito impressionado com isso, disse que queria abrir processo de sindicância, queria saber se estava tendo uma espécie de conluio aí... Estavam beneficiando alguns, não é? Estavam beneficiando gente, porque todo mundo recebendo um contracheque tem que dar a contraprestação. Então, esse incômodo foi desconfinado quando o TRE de Goiás, fazendo um trabalho muito interessante, ele criou uns painéis BI. Esses painéis, que é feito em uma plataforma, num software de BI, ele possibilitou tirar relatórios de quase tudo que você possa imaginar.

Por exemplo, se eu desejar saber quantos seis uma pessoa determinada fez em um determinado período, eu sou capaz de puxar isso, quantos seis, quantos PJs. Se a pessoa trabalha em sistema, dá para puxar essas informações que a pessoa tem que entrar com título e senha, e ali dá para ver quantos documentos foram criados, foram assinados. E, diante dessa situação, e aí eu devo dizer que não é maioria, essas discrepâncias não eram da maioria, por isso que eu reputo que o teletrabalho foi e é positivo, porque nos possibilitou resolver o problema das zonas eleitorais, com a questão da heterogeneidade da configuração do corpo de pessoal das zonas, possibilitou resolver problemas aqui com relação à administração, mas quando esses painéis BI, que são relatórios, no frigido usuário são relatórios, foram disponibilizados aqui com relação, inclusive, ao orçamento, com relação à força de trabalho, ficou claro que a gente precisava forçar a formação dessa cultura que o chefe não teve durante todos esses anos de teletrabalho, para cobrar de seu teletrabalhador que realmente fizesse ali as atividades tal qual aquelas que estavam presencialmente.

Então, agora em janeiro, eu acho que você deve ter participado de umas reuniões que a gente fez explicando como é a nova sistemática. Então, a gente resolveu puxar, estabelecer a metodologia para fazer o pitch buscado diretamente da atividade que a pessoa faz. Então, assim, se você vai utilizar, conjugando, você vai checar pagamentos de plano de saúde, que é uma atividade que tem lá, a pessoa tem que apresentar um comprovante lá, e você vai entrar, olhar aquilo, dizer que está ok, só o fato de você ter olhado isso, o sistema registra se você fizer alguma coisa, se você criar um documento, se você assinar alguma coisa, vai ser registrado.

E a tua meta é tirada disso. E a meta não foi feita de forma aleatória, não. A gente pegou, separou as unidades por afinidade, por exemplo, eu tenho aqui na minha assessoria direta, aqui o Fenelon e a Fabiola, que são teletrabalhadores.

Eles trabalham, são pareceristas. Tem outras assessorias também de pareceristas em matéria administrativa relacionada à pessoal. A gente pegou todas as unidades que fazem a mesma coisa e disse, olha, essa tarefa aqui ela é semelhante, ela é, todo mundo faz isso.

Então, vamos ver quem estava nessas unidades e vamos ver o que eles fizeram nos últimos 12 meses. Aí puxou-se a produtividade dessas pessoas nos últimos 12 meses e disso, desse comportamento de 12 meses para trás, se tirou a meta que deveria ser atingida hoje, que foi transformada na portaria 450-2021. Na verdade, a gente alterou a portaria 450-2021 para mudar a confecção dos pitches.

Agora, para fazer o pitch você deve ter entrado no sistema controle remoto, e ele é bem simples, porque, na verdade, você só tem que indicar a sua unidade de trabalho, fazer ali uma adesão a um termo de compromisso de que você vai estar em um ambiente salubre, que você vai estar com móveis ergonômicos, que você vai ter o equipamento, que você vai estar disponível na hora do trabalho, que você tem um monte de coisa que tem lá. Então, se você for precisar hoje de equipamento, se você não tiver, a gente mandou um aí por alguma razão, só alguns servidores que precisam acessar sistemas específicos que demandam uma questão de segurança maior, como o Elo, como o Odin, como aqueles sistemas que vocês precisavam para analisar a prestação de contas, ali, vocês precisam ter um equipamento do tribunal, porque eles precisam ter uma instalação segura, com VPN e tal. Aí, se houvesse a necessidade, o servidor vai informar e vai ser enviado um equipamento para ele.

Se não, ele vai ter que usar o equipamento dele. Aí você pergunta, ah, isso demandou economia para o tribunal? Sem dúvida. Sem dúvida porque você não está utilizando os recursos de energia que você estaria usando se aqui estivesse.

Economia de... Como é que é? Economia de papel, as rezas etc. Isso. Não, mas, além disso, tanto a história que você comentou de Timon, esse feeling de convidar, de trazer de volta o servidor, reintegrar a força de trabalho dos servidores que estavam com notação provisória em outros tribunais, também deve ter sido um ganho para a própria instituição.

Sim. Então, por exemplo, eu respondo positivamente aqui a linha G que você perguntou, senhor doutor, aumento de produtividade em relação ao trabalho realizado presencialmente pelo servidor. Você fala assim, o cara que estava trabalhando primeiro presencial e depois foi para o teletrabalho.

Isso é muito oscilante, sabe? Tem gente que se dá super bem, produz super bem no teletrabalho e tem outros que foram esse fiasco ativista. Mas, até por questão normativa, eles têm que ter uma produtividade maior. 30% a mais hoje.

Então, por exemplo, nessa outra coisa aqui. O senhor acredita que o teletrabalho formal contribui positivamente na realização das atividades administrativas? Sim, contribui. Contribui bastante.

Se quiser atribuir uma nota aqui da sua escala, é 5, que é ótimo. Extremamente produtivo. Isso seria a dificuldade, às vezes, que observei até na pesquisa, é mais a comunicação com o servidor que está em teletrabalho.

Pelo menos, o pessoal diz que não consegue, mas aí vai depender também de como é o contato dele com o chefe da sessão. Isso aí é muito subjetivo, sim. Mas o senhor, que tem

teletrabalhadores, o senhor consegue entrar em contato? É fácil? Os meninos estão sempre à disposição? Estão.

Se eu ligar agora, os meus teletrabalhadores... Se acertei, estou ligando também. Eles atendem agora, entendeu? Nunca tive problema para ter contato com o Fabíola, com o Fenelon ou com qualquer outro colega em teletrabalho, não. Não concordo com essa coisa aí, não.

Acho que sim. Talvez o que tenha faltado seja uma ênfase maior. As pessoas precisam ter a disponibilidade no horário do expediente, precisam informar os seus contatos.

E no termo de compromisso, que agora você precisa subscrever lá, tem tudo isso. E talvez seja até o caso de darmos uma ênfase maior no sentido de comunicação interna.

Bom, agradeço a colaboração do senhor ter explicado como se deu a origem do projeto piloto no tribunal. Só uma última pergunta em relação a... O senhor notou ou acredita que o teletrabalho pode provocar algum efeito na mudança de cultura do judiciário no sentido de acesso à justiça? Porque existe um balcão virtual, existe a possibilidade do título net, de outros mecanismos e sistemas que a justiça eleitoral providenciou para ter esse acesso do eleitor, do cidadão. E existem, como o senhor falou, tem um núcleo que fica também responsável pela zona.

Se isso contribuiu para prestar um acesso à justiça mais eficiente ou se não teve nenhuma alteração? O senhor tem... Ah, Helena, não tenho nenhuma dúvida que contribuiu, sim, para que a sociedade tivesse a prestação jurisdicional ou algum serviço que ela necessita. Olha o que nós temos hoje. Os cartórios eleitorais, eles podem atender de qualquer lugar, porque nós temos, como disse a Esther, o balcão de atendimento.

O que eu vejo que falta muito é cultura do próprio cliente, que é a sociedade, e buscar isso aí. Mas, assim, a gente tem os canais todos disponíveis. A gente tem uma ouvidoria que, caso a sociedade ou o cidadão tenha dificuldade nisso, ele pode acionar a ouvidoria e com certeza que isso será corrigido, caso chegue.

E o próprio exemplo que eu te falei, que você tinha processos parados, sem julgamento, durante muito tempo, e a gente ganhou nota máxima no selo foi em razão do trabalho remoto, principalmente em razão do trabalho remoto. Então, você tem o jurisdicionado lá contente porque o processo dele foi julgado, não está aguardando. Você tem o... Até para o próprio processo eleitoral, quando você não julga os processos, muitas pessoas que poderíamos ser consideradas não elegíveis, elas acabam conseguindo o registro de candidaturas porque o processo não tramitou.

E, agora, a ideia é que a gente tenha isso julgado no ano. O NAP foi... E o Teletrabalho, nesse sentido, foi uma situação tão positiva que alterou a própria estrutura do tribunal. Hoje, nós temos uma Secretaria Judiciária única, onde ela é... Nós temos uma unidade dentro da Secretaria Judiciária que cuida do primeiro grau, a unidade que cuida do segundo grau.

Processos nem mais poderão ser feitos sem ser por intermédio dessa Secretaria Judiciária unificada. O que aconteceu? Os processos terão uma tramitação única que vai ser

feita pela Secretaria Judiciária única. Aí, você pode pensar assim, mas como é que uma Secretaria vai tramitar tantos processos de tantas urnas? São os próprios trabalhadores das urnas que vão fazer isso.

Só que, agora, é através de uma coordenação única. E isso aí vai ser possível como? Teletrabalho. As pessoas vão poder fazer esse teletrabalho.

A questão do apoio às urnas nas eleições. Esse trabalho que a DN faz, que você conheceu bem, agora, na eleição municipal, ela vai ter que dar um suporte imenso para as urnas eleitorais, suporte de fazer junto mesmo, sabe? E a ideia... Prestação de contas. E a ideia é criar um grupo grande de pessoas para dar suporte, para ficar sob a coordenação dela.

Como é que isso vai ser possível? Teletrabalho. Então, você perguntar se o teletrabalho é problema, nunca. O teletrabalho é uma solução.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO TELETRABALHO

Questionário Teletrabalho

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acerca do Teletrabalho no Poder Judiciário Eleitoral. O objetivo imediato da pesquisa é verificar as percepções e expectativas dos servidores públicos sobre o regime de trabalho à distância, contribuindo assim para a elaboração de dissertação de mestrado sobre o tema.

A pesquisadora é a mestranda Arlinda Barboza Rua Bresser de Carvalho, sob a orientação do Prof. Dr. Cláudio Diniz, do Mestrado Profissional em Direito do Programa de Pós-Graduação stricto sensu da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG.

Neste questionário não é necessária a sua identificação nominal. Basta informar o seu cargo, faixa etária, sexo e responder às perguntas relacionadas com a organização, condições e relações socioprofissionais no trabalho, marcando a opção que entender adequada.

A finalidade desse estudo é exclusivamente acadêmica e sua participação é voluntária, assegurando-se o anonimato das respostas e a destruição do material após a conclusão do programa.

O tempo estimado de resposta do questionário é de 5 - 8 minutos. Sua participação é indispensável e sua percepção como servidor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através do e-mail arlindarua@gmail.com.

Muito obrigada!

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiro não dizer

2. 2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 18-29
- ◯ 30-39
- ◯ 40-49
- ◯ 50-59
- ◯ Acima de 60 anos

3. 3.Estado Civil

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Solteiro(a)
- ◯ Casado (a)
- ◯ União estável
- ◯ Divorciado (a)
- ◯ Viúvo (a)

4. 4. Grau de escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Ensino Médio
- ◯ Ensino Superior
- ◯ Especialização
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutorado
- ◯ Pós Doutorado

5. 5. Cargo *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Técnico Judiciário
- ◯ Analista Judiciário
- ◯ Cargo em comissão
- ◯ Outro

6. 6. Pessoa com Deficiência

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

7. 7. Possui filhos e/ou dependentes?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

8. 8. Possui filhos ou dependentes com deficiência?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

9. 9. Tenho interesse em realizar teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

10. 10. Já estou em teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

11. 11. Tenho todas as informações de que preciso para decidir sobre a minha participação no teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

12. 12. O teletrabalho permite que o servidor público estabeleça seu próprio ritmo de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

13. 13. No teletrabalho é preciso permanecer à disposição da chefia durante o horário de expediente. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

14. 14. É essencial que os gestores estabeleçam de modo prévio e claro as tarefas que terei que executar. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

15. 15. No teletrabalho haverá aumento da cobrança por resultados. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

16. 16. Tenho concentração suficiente para dedicar-me exclusivamente às tarefas profissionais durante a jornada de teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

17. 17. Em que turno trabalha predominantemente? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Manhã
- ◯ Tarde
- ◯ Noite
- ◯ Não tem horário fixo

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Qualidade do ambiente físico, dos equipamentos e materiais necessários ou disponíveis para execução do trabalho.

18. 18. O teletrabalho é dependente da tecnologia de Informação. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

19. 19. O Tribunal forneceu capacitação para o teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

20. 20. O Tribunal forneceu os equipamentos necessários para trabalhar a partir de casa. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

21. 21. O conhecimento que tenho dos sistemas digitais utilizados pelo TRE é suficiente para o meu ingresso imediato no regime de teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Discordo
- Não concordo nem discordo.

22. 22. Tenho condições de instalar o mobiliário e equipamentos para a realização de teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Discordo
- Não concordo nem discordo.

23. 23. Meu ambiente doméstico tem as condições de conforto e iluminação necessárias para realizar teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Discordo
- Não concordo nem discordo.

24. 24. A Administração deveria fornecer os equipamentos eletrônicos, os softwares e o meio de conexão (internet). *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Discordo
- Não concordo nem discordo.

25. 25. Não há interferência de familiares durante a jornada de teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

26. 26. Tenho condição de resolver de imediato problemas com o computador ou com a conexão (internet) que eventualmente ocorram durante a jornada de teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

27. 27. Você se sente pressionado em relação à meta? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

28. 28. Você considera justa a forma como ela é estabelecida? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

29. 29. Você utiliza aplicativos ou ferramentas para o controle da produtividade? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

Pular para a pergunta 30

RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS

Modos de gestão do trabalho, de comunicação e de interação profissional.

30. 30. A comunicação direta e presencial com a chefia e com os colegas me traz segurança na realização do trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

31. 31. O teletrabalho acarreta isolamento e insegurança. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

32. 32. As chefias deverão adequar suas práticas de gestão ao regime de teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

33. 33. Tenho facilidade de acesso ao meu superior hierárquico. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

34. 34. Tem facilidade de acesso à equipe? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

35. 35. O teletrabalho contribui para a diminuição das minhas despesas mensais, representando um ganho financeiro para minha família. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

36. 36. Com o teletrabalho, o tempo destinado à convivência com meus familiares e amigos aumentará. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

37. 37. Com o teletrabalho terei mais tempo para destinar aos estudos (desenvolvimento pessoal e profissional). *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

38. 38. Com o teletrabalho poderei dedicar mais tempo ao lazer, à prática de exercícios físicos e à execução de atividades pessoais. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

39. 39. A possibilidade de trabalhar em horários alternativos é importante para que eu possa definir minhas atividades pessoais. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

40. 40. Tem dificuldade para entregar as tarefas no prazo? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

41. 41. Trabalho mais horas do que se estivesse presencial (sobrecarga de jornada) *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

42. 42. Qual a principal forma de comunicação com a equipe e com o(a) gestor(a)? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ E-mail
- ☐ Whatsapp
- ☐ Videoconferência
- ☐ Telegram
- ☐ Outro: _____

43. 43. Com que frequência tem se comunicado com o(a) gestor(a)? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Diariamente
- ◯ Uma vez por semana
- ◯ Duas vezes por semana
- ◯ Quinzenalmente
- ◯ Outro

44. 44. Percebe aumento da produtividade da unidade? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

45. 45. Percebe aumento da qualidade da unidade? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não concordo nem discordo

46. 46. As ferramentas de integração e comunicação com a equipe de trabalho (presencial e remoto) são adequadas? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

47. 47. Tenho dificuldade de gerir uma equipe em teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

48. 48. Percebo que nem todos os servidores estão aptos a realizar o teletrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

49. 49. Consigo visualizar melhor a divisão das tarefas e contribuições individuais. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

Pular para a pergunta 50

ASPECTOS PESSOAIS

Na sua opinião, os aspectos relacionados abaixo, refletem positivamente ou negativamente na vida dos teletrabalhadores?

50. 50. Econômico (gastos com gasolina, roupa, transporte público, alimentação, etc.) *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Positivo
- ◯ Negativo

51. 51. Flexibilidade e autonomia no horário de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Positivo
- ◯ Negativo

52. 52. Aproveitamento do tempo do tempo livre. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Positivo
- ◯ Negativo

53. 53. Acesso à alimentação de qualidade. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Positivo
- ◯ Negativo

54. 54. Qualidade de vida. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Positivo
- ◯ Negativo

Pular para a pergunta 55

Aspectos Gerais do Teletrabalho

55. 55. Reconhece o teletrabalho como uma ferramenta vantajosa para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

56. 56. Percebe impacto positivo no meio ambiente (economia de papel, redução de emissão poluentes etc.) ? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

57. 57. Considera prejuízo à integração da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

58. 58. As ferramentas de comunicação das outras unidades da organização com os teletrabalhadores são adequadas? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

59. 59. O trabalho presencial integra (compartilha o processo decisório e situações ocorridas no ambiente presencial) o remoto? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

60. 60. Percebe exclusão entre os grupos de trabalhadores presenciais X remoto (relacionamentos com os colegas tornaram-se frios e distantes)? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

61. 61. O distanciamento decorrente do teletrabalho pode comprometer os valores éticos e impor a desumanização dos processos institucionais. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

62. 62. O teletrabalho provoca algum efeito na mudança da cultura do judiciário? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

63. 63. O teletrabalho impacta de alguma forma no maior acesso à justiça pelo jurisdicionado? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

64. 64. O teletrabalho afeta o aspecto da celeridade processual? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

65. 65. O teletrabalho impacta positivamente na quantidade de processos julgados? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

66. 66. O teletrabalho afeta a redução de custos para a instituição, tais como uso de equipamentos, energia elétrica, água, etc. *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo

67. 67. O teletrabalho proporciona maior efetividade dos serviços judiciais? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo
- ◯ Discordo
- ◯ Não concordo nem discordo.

68. 68. Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado no questionário? Utilize esse espaço para sugestões ou expor sua opinião e experiência com o teletrabalho. *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

ANEXO A - CONJUNTO DE RECOMENDAÇÕES PARA FINS DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO TRE-PR

I – Criação de Comissão que possua como escopo a elaboração de projeto de implementação do teletrabalho de forma contínua no órgão e posterior gestão (acompanhamento e avalição das atividades desenvolvidas), com apresentação periódica de relatório à alta administração;

II – Implementação gradual do teletrabalho no órgão;

II.1. – Escolha de uma ou duas unidades (seção) por Secretaria, um ou dois gabinetes de Desembargador (a), as assessorias jurídicas e parecistas e uma ou duas unidades (seção) da Escola Judicial Eleitoral (EJE) para iniciar a implantação do teletrabalho no órgão;
II.2. – Escolha de unidades onde a mensuração objetiva de desempenho seja possível e em que as atividades desenvolvidas demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como: elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras, bem como atividades relacionadas à área de TI ou estejam adstritas a sistemas informacionais;
II.3. – Em um primeiro momento, escolha de quantitativo mínimo de servidores (as) para atuar em teletrabalho, para que o órgão possa desenvolver os mecanismos de mensuração e adequação das atividades e desenvolvimento de gestores (as) e servidores(as) frente ao novo modelo laboral, de forma estruturada e sustentável;

III – Escolha de servidores (as) que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização;

IV – A escolha dos servidores (as) deverá ocorrer pelo gestor da unidade, devendo-se o deferimento recair sobre a alta administração do órgão;

V - Deverão ter prioridade os servidores (as): *a)* com deficiência; *b)* que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; *c)* gestantes e lactantes; *d)* que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge;

VI – A unidade de saúde deverá auxiliar na seleção dos servidores, avaliando, entre os interessados, aqueles cujo perfil se ajuste melhor à realização do teletrabalho;

VII – a Comissão responsável pela gestão do teletrabalho no órgão deverá definir a quantidade de servidores e as atividades que poderão ser executadas em regime de teletrabalho devidamente justificada, e aprovada por ato de sua respectiva Presidência;

VIII – Não deverão ser indicados para atuar em teletrabalho servidores (as) que apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica e que tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação;

IX – O estabelecimento de metas de desempenho no âmbito da unidade deverá estar alinhado ao Planejamento Estratégico do órgão, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor (a) deverá ser requisito para início do teletrabalho;

IX.1. Os gestores das unidades deverão estabelecer as metas a serem alcançadas, sempre que possível em consenso com os servidores, comunicando previamente à Presidência do órgão ou a outra autoridade por esta definida;

IX.2. A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho deverá ser superior à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão, sem comprometer a proporcionalidade e a razoabilidade, e o direito ao tempo livre;

X - os gestores das unidades deverão acompanhar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado;

XI – O órgão deverá promover o acompanhamento e a capacitação de gestores (as) e servidores (as) envolvidos com o regime de teletrabalho; providenciar e manter estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho;

XII – Após o prazo de 6 (seis) meses de efetiva implementação do teletrabalho no órgão, sugere-se o aumento no quantitativo de unidades e servidores envolvidos no regime de teletrabalho, caso as avaliações realizadas apontem nesta direção;

XII.1. Deverá ser observado como parâmetro para a referida ampliação, os percentuais de servidores por unidade estabelecidos pelo CNJ, TSE, demais Regionais eleitorais e órgãos públicos que já implementaram o teletrabalho, devendo ser levado em conta a realidade e características do TRE –PR.

ANEXO B - CONCORDÂNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE QUE PARTICIPARÁ DO PROJETO

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO

AV. SENADOR VITORINO FREIRE - Bairro AREINHA - CEP 65010917 - São Luís - MA

DECLARAÇÃO Nº 1975 / 2023 - TRE-MA/PR/DG

CONCORDÂNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE QUE PARTICIPARÁ DO PROJETO QUE ESTÁ SENDO SUBMETIDO AO CEP QUE ENVOLVE DIRETAMENTE PARTICIPANTES HUMANOS

São Luís, 12 de dezembro de 2023.

Declaro que o TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO - TRE/MA está de acordo com o projeto de pesquisa "Teletrabalho e Gestão do Poder Judiciário Eleitoral: Um estudo das boas práticas do TRE/MA em uma perspectiva comparada com o TRE/PR", sob a responsabilidade de Arlinda Barboza Rua Bresser de Carvalho, mestranda no curso de Pós Graduação Stricto Sensu – Mestrado Profissional em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, nas nossas dependências tão logo seja aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UEPG.

Estamos cientes que os participantes da pesquisa são os servidores públicos que estão ou estiveram em regime de teletrabalho, desde que haja a concordância voluntária dos mesmos, bem como que o presente trabalho deve seguir a Resolução 466/2012 (CNS) e complementares.

Atenciosamente,

MÁRIO LOBÃO CARVALHO
Diretor-Geral

Documento assinado eletronicamente por **MARIO LOBÃO CARVALHO**, **Diretor Geral**, em 12/12/2023, às 17:01, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Maranhão e do Estado do Paraná.
c) Descrever as características e as peculiaridades do teletrabalho enquanto modelo de gestão organizacional junto ao Poder Judiciário Eleitoral, à luz da Resolução nº 227/2016-CNJ, bem como seus desdobramentos nos tribunais pesquisados (TRE-MA e TRE-PR);
d) Analisar, por meio das entrevistas realizadas com teletrabalhadores e gestores, as experiências e as percepções a respeito dos programas de teletrabalho em órgãos do Poder Judiciário, considerando seus impactos nos fatores de efetividade nos serviços da justiça;
e) Identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no âmbito do TRE-MA, na percepção de gestores e servidores.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:
Riscos:
Não há riscos, os dados serão coletados observando a Lei Geral de Proteção de Dados(Lei 13.709/2018).
Benefícios:
Melhoria no modelo de gestão dos órgãos judiciários.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:
Desde a chamada reforma do Judiciário, iniciada a partir de 2004, por meio da aprovação da Emenda Constitucional nº 45, o Judiciário brasileiro tem buscado desenvolver mecanismos de aprimoramento nos seus aspectos gerenciais, através da inclusão de ferramentas que possibilitem o aprimoramento e a desburocratização dos serviços da justiça. Dentro do contexto vivido pela pandemia de COVID-19 no Brasil, a Administração Pública teve que se adaptar às mudanças ocorridas durante o ano de 2020, de modo que os Tribunais vislumbraram a possibilidade de efetiva realização de atividades por parte dos servidores com o teletrabalho, adotando diferentes ferramentas para a prestação dos serviços. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo analisar o modelo de gestão organizacional do teletrabalho, implementado junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, em uma perspectiva comparada com o modelo adotado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, tomando-se como parâmetro de

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UEPG

avaliação o princípio da eficiência administrativa, notadamente quanto ao aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade de
vida dos colaboradores. Os objetivos específicos pretendem analisar os princípios e o Regime Jurídico administrativo, observando a estrutura
organizacional dos tribunais regionais em foco, identificando as peculiaridades do modelo de gestão e seus desdobramentos no que tange à
prestação de serviços à comunidade. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa com objetivos exploratórios, de abordagem qualitativa,
desenvolvida por meio do método hipotético-dedutivo. Sobre a coleta de dados, o estudo terá como parâmetro o procedimento do estudo de caso. A
partir dele, a pesquisa será organizada por meio de três fases: aplicação de questionários, realização de entrevistas e organização de grupo focal.
Deste modo, será possível identificar as variáveis que influenciaram na adoção do modelo de teletrabalho, analisar a repercussão jurídica e propor
estudos futuros para o desenvolvimento e implementação do regime de trabalho remoto no Poder Judiciário.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
Todos os termos de apresentação obrigatório estão corretamente preenchidos e anexados na Plataforma. Em anexo e de acordo com as resoluções 466/2012 e 510/2016

Recomendações:
Enviar o relatório final ao término do projeto de pesquisa por Notificação via Plataforma Brasil para evitar pendências.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:
Projeto foi aprovado sem restrições, após avaliação documental. O projeto se encontra dentro dos princípios éticos e metodológicos, de acordo com o Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/2012 e 510/2016

Endereço: Av. Gen. Carlos Cavalcanti, nº 4748. UEPG, Campus Uvaranas, Bloco da Reitoria, sala 22
Bairro: Uvaranas **CEP:** 84.030-900
UF: PR **Município:** PONTA GROSSA
Telefone: (42)3220-3282 **E-mail:** propesp@uepg.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UEPG

Continuação do Parecer: 6.596.405

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2202095.pdf	12/12/2023 20:36:57		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_pesquisaArlinda_assinado2.pdf	12/12/2023 20:35:30	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	ANUENCIA_TREMA.pdf	12/12/2023 20:29:49	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_TREMA.docx	12/12/2023 20:29:01	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2202095.pdf	17/10/2023 08:33:24		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_pesquisaArlinda_assinado.pdf	26/09/2023 12:39:19	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_pesquisaArlinda_assinado.pdf	26/09/2023 12:39:19	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Recusado
Outros	Modeloentrevista.docx	24/08/2023 15:15:26	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Aceito
Outros	Modeloentrevista.docx	24/08/2023 15:15:26	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Recusado
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	24/08/2023 15:11:12	ARLINDA BARBOZA RUA BRESSER DE CARVALHO	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

Endereço: Av. Gen. Carlos Cavalcanti, nº 4748. UEPG, Campus Uvaranas, Bloco da Reitoria, sala 22
Bairro: Uvaranas **CEP:** 84.030-900
UF: PR **Município:** PONTA GROSSA
Telefone: (42)3220-3252 **E-mail:** propesqsecretaria@uepg.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UEPG

Continuação do Parecer: 6.596.405

PONTA GROSSA, 21 de Dezembro de 2023

Assinado por:
ULISSES COELHO
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Gen. Carlos Cavalcanti, nº 4748. UEPG, Campus Uvaranas, Bloco da Reitoria, sala 22
Bairro: Uvaranas **CEP:** 84.030-900
UF: PR **Município:** PONTA GROSSA
Telefone: (42)3220-3282 **E-mail:** propespsecretaria@uepg.br