

PROGESP/UFBA
MESTRADO PROFISSIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA, JUSTIÇA E
CIDADANIA

VIVIANE BACELAR MORAIS SARMENTO RIOS

TECNOLOGIAS REMOTAS E GESTÃO PÚBLICA À SERVIÇO DA
CIDADANIA: um estudo de caso sobre os impactos da implantação do
teletrabalho no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia à luz da percepção dos
servidores e indicadores de produtividade

SALVADOR
2023

VIVIANE BACELAR MORAIS SARMENTO RIOS

**TECNOLOGIAS REMOTAS E GESTÃO PÚBLICA À SERVIÇO DA
CIDADANIA: um estudo de caso sobre os impactos da implantação do
teletrabalho no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia à luz da percepção dos
servidores e indicadores de produtividade**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Carolina de Souza

**SALVADOR
2023**

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R586 Rios, Viviane Bacelar Morais Sarmento
Tecnologias remotas e gestão pública à serviço da cidadania: um estudo de caso sobre os impactos da implantação do teletrabalho no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia à luz da percepção dos servidores e indicadores de produtividade / Viviane Bacelar Morais Sarmento Rios. – 2023.
104 f. ; il., color.

Orientador: Prof. Dr. Maria Carolina de Souza Sampaio.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito; Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Teletrabalho. 2. Cultura digital. 3. Pandemia. 4. Força de trabalho - Administração. 5. Brasil - Tribunal Regional Eleitoral (BA). I. Sampaio, Maria Carolina de Souza. II. Universidade Federal da Bahia - Faculdade de Direito. III. Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração. IV. Título.

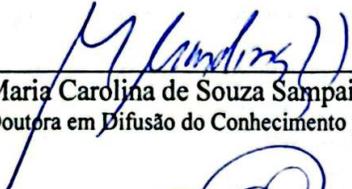
CDD – 344.01

VIVIANE BACELAR MORAIS SARMENTO RIOS

**TECNOLOGIAS REMOTAS E GESTÃO PÚBLICA À
SERVIÇO DA CIDADANIA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NO TRIBUNAL REGIONAL
ELEITORAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, da Escola de Administração/Faculdade de Direito, da Universidade Federal da Bahia, na Área de Concentração: Segurança Pública, Linha de Pesquisa: Direitos Humanos e Cidadania, aprovada em 14 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Maria Carolina de Souza Sampaio – Orientador(a)
Doutora em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia,



Arlindino Nogueira Silva Neto
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina



Horácio Nelson Hastenreiter Filho
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia



Jaime Barreiros Neto
Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, ao meu esposo Márcio, meus filhos, Bernardo e Guilherme. Meus pais, Valdemir e Jandira. Meu irmão, Valdemir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois somente, com sua permissão e auxílio, é possível alcançar nossos sonhos;

Ao Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) pela iniciativa e recursos oferecidos;

À Universidade Federal da Bahia e seus funcionários pela oportunidade e apoio;

À minha orientadora Professora Doutora Maria Carolina de Souza Sampaio, pela confiança, aprendizados, orientação e paciência, contribuindo significativamente para o desenvolvimento desse trabalho e crescimento pessoal;

Aos colegas servidores do TRE-BA pelas valiosas contribuições durante a fase de aplicação do questionário;

A todos os docentes do Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, Justiça e Cidadania (MPSPJC), por compartilhar seus conhecimentos de forma positiva, contando suas experiências e permitindo a troca de conhecimento;

Aos colegas do mestrado, pelas ricas conversas, trabalhos em grupo e ajuda nos momentos difíceis;

A todos os meus amados familiares e amigos, pelo apoio, incentivo e paciência nesse período de dedicação e estudo.

RESUMO

O avanço das tecnologias, o desenvolvimento das redes e o surgimento da internet, forjam uma nova cultura, a cultura digital, marca indelével da sociedade informatizada. Referidas alterações sociais impactam, também, o universo do trabalho, e para subsistirem neste novo ambiente, as organizações públicas e privadas estão buscando novas alternativas para os seus negócios e atividades. É dentro deste ambiente de mutações, que o teletrabalho se destaca como uma alternativa atual de gestão laboral. No contexto da pandemia, desencadeada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), o regime de teletrabalho, que já ganhava notoriedade nas organizações do trabalho no Brasil e no mundo recebe especial impulsionamento. Em que pese a modalidade laborativa de teletrabalho já tenha sido regulamentada no âmbito do Poder Judiciário¹, o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA), até o presente momento, não dispõe de efetiva normatização ou projeto voltado para a sua implantação. Nesse aspecto, a Resolução Administrativa n.º 3, publicada em 18 de fevereiro de 2020, do TRE –BA, tangenciou superficialmente a referida temática. Assim, esta pesquisa possui como objetivo recomendar a efetiva implantação do teletrabalho no órgão. Isso porque, entende-se que o aproveitamento racional da força de trabalho e um melhor desempenho na entrega e na qualidade dos serviços prestados à sociedade por intermédio de tecnologias, é algo necessário, notadamente em Órgão jurisdicional, o qual encontra nas soluções tecnológicas uma de suas marcas distintivas perante a sociedade. Quanto à abordagem metodológica a pesquisa classifica-se como quali-quantitativa, que se mostra adequada quando se trata da análise de fenômenos sociais com acentuada complexidade. No que pertine aos objetivos, a pesquisa pode ser categorizada como exploratória e descritiva. A pesquisa também pode ser classificada, tendo em vista a sua estratégia, como um estudo de caso a ser realizada em órgão público de abrangência estadual, que durante o início da pandemia causada pela Covid-19 adotou o teletrabalho para a quase totalidade de seus servidores e estagiários. Quanto a coleta de dados, a mesma ocorreu através de pesquisa documental e aplicação de questionários a um grupo de servidores do órgão. Sobre a análise dos dados coletados, tem-se que todas as vantagens e a maior parte das desvantagens do teletrabalho, relatadas na literatura, foram confirmadas, e grande parte dos servidores participantes enxergam como positiva esta modalidade laboral. Analisou-se, também, dados coletados em bancos de dados públicos para fins de investigação da produtividade do órgão, em determinadas atividades, em período de utilização do teletrabalho. Necessário pontuar que as evidências deste estudo mostram que, apesar dos notáveis benefícios, existem grandes desafios a serem superados, caso se decida por utilizar esta forma de trabalho de maneira contínua no órgão. Desta forma, conclui-se que a correta e ordenada implantação desta modalidade laborativa poderá trazer ganhos à gestão da força de trabalho do TRE-BA o que, por conseguinte, poderá ampliar a qualidade dos serviços prestados pela Justiça eleitoral baiana, que em última análise dispõe-se a garantir a legitimidade do processo eleitoral, o livre exercício do direito de votar e ser votado, e o fortalecimento da democracia.

Palavras-chave: Teletrabalho; cultura digital; teletrabalho e pandemia; gestão da força de trabalho.

¹ Por meio da Resolução CNJ n.º 227, de 15 de junho de 2016.

ABSTRACT

The advancement of technologies, the development of networks and the emergence of the internet, forge a new culture, the digital culture, an indelible mark of the computerized society. These social changes also impact the world of work, and in order to survive in this new environment, public and private organizations are seeking new alternatives for their businesses and activities. It is within this changing environment that telecommuting stands out as a current alternative for labor management. In the context of the pandemic, triggered by the new coronavirus (SARS-CoV-2), the teleworking regime, which was already gaining notoriety in work organizations in Brazil and in the world, receives a special boost. Despite the working modality of telework having already been regulated within the scope of the Judiciary, the Regional Electoral Court of Bahia (TRE-BA), until the present moment, does not have effective norms or a project aimed at its implementation. In this regard, Administrative Resolution No. 3, published on February 18, 2020, by TRE-BA, superficially touched on the aforementioned theme. Thus, this research aims to recommend the effective implementation of telework in the agency. This is because, it is understood that the rational use of the workforce and a better performance in the delivery and quality of services provided to society through technologies, is something necessary, notably in a jurisdictional body, which finds in technological solutions one of their distinctive marks before society. As for the methodological approach, the research is classified as qualitative and quantitative, which proves to be adequate when it comes to the analysis of social phenomena with accentuated complexity. With regard to the objectives, the research can be categorized as exploratory and descriptive. The research can also be classified, in view of its strategy, as a case study to be carried out in a public agency of state scope, which during the beginning of the pandemic caused by Covid-19 adopted telecommuting for almost all of its servers and interns. As for data collection, it occurred through documentary research and the application of questionnaires to a group of employees of the agency. Regarding the analysis of the collected data, all the advantages and most of the disadvantages of teleworking, reported in the literature, were confirmed, and most of the participating servers see this type of work as positive. Data collected from public databases were also analyzed for the purpose of investigating the agency's productivity, in certain activities, during a period of teleworking. It is necessary to point out that the evidence of this study shows that, despite the notable benefits, there are great challenges to be overcome, if you decide to use this form of work continuously in the body. In this way, it is concluded that the correct and orderly implementation of this work modality can bring gains to the management of the TRE-BA workforce, which, therefore, can increase the quality of the services provided by the Bahian Electoral Justice, which ultimately is willing to guarantee the legitimacy of the electoral process, the free exercise of the right to vote and be voted for, and the strengthening of democracy.

Keywords: Telework; digital culture; telework and pandemic; workforce management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Classificação das vantagens em indicadores	21
Quadro 2 – Classificação das desvantagens em indicadores	22
Quadro 3 – Unidades a serem mapeadas	24
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados	24
Quadro 5 – Perfil dos gestores	25
Quadro 6 - Perfil dos participantes (servidores)	25
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens para colaborador e empregador do teletrabalho	35
Quadro 8 – Questões relacionadas ao projeto piloto de 2014	53
Quadro 9 – Etapas Retorno ao Serviço Presencial	59
Quadro 10 – Períodos de maior atuação dos servidores na modalidade teletrabalho	63
Quadro 11 – Normativos internos do TRE-BA analisados	64
Quadro 12 - Avaliação dos teletrabalhadores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho	70
Infográfico 1 – Indicador Casa-Trabalho	72
Infográfico 2 – Indicadores Pessoais	73
Infográfico 3 – Indicador Crescimento e Desenvolvimento no Órgão	74
Quadro 13 - Avaliação dos gestores/gestoras quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho	75
Quadro 14 - Respostas apresentadas pelos gestores/gestoras às questões abertas	77
Quadro 15 - Respostas apresentadas pelos servidores/servidoras às questões abertas	79
Quadro 16 – Quantitativo de decisões monocráticas terminativas e de feitos julgados pela Corte do TRE-BA	85
Gráfico 1 - Taxa de agilidade no Julgamento- 1º grau – 2019	86
Gráfico 2 - Taxa de agilidade no Julgamento- 2º grau – 2019	86
Gráfico 3 - Taxa de agilidade no Julgamento- 1º grau – 2020	86
Gráfico 4 - Taxa de agilidade no Julgamento- 2º grau – 2020	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO
CNJ	CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
CSJT	CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO
GVC	GLOBAL VPN CLIENT
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IDC	INTERNATIONAL DATA CORPORATION
Ipea	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
MARE	MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO
OIT	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
OMS	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE
OTRS	OPEN-SOURCE TICKET REQUEST SYSTEM
PJe	PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO
QVT	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
RDP	REMOTE DESKTOP PROTOCOL
SARS- CoV-2	NOVO CORONAVÍRUS
SEI	SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO
SEINFRA	SEÇÃO DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA
SERPRO	SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS
SESOP	SEÇÃO DE ESTRUTURA OPERACIONAL
SOBRATT	SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES
TCU	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
TIC	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

TSE	TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL
TST	TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO
TRE-BA	TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
VPN	VIRTUAL PRIVATE NETWORK

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. METODOLOGIA	17
2.1. Instrumentos de Pesquisa.....	19
2.1.1. Pesquisa documental.....	19
2.1.2. Entrevista.....	20
2.1.3. Questionário.....	21
2.1.3.1. Universo e amostra	23
2.1.4. Banco de dados públicos.....	26
3. CONTEXTO ATUAL DO TELETRABALHO	27
3.1. Conceito, origem, vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	27
3.2. O teletrabalho na atualidade.....	37
3.2.1. O teletrabalho e as TIC.....	40
3.3. O teletrabalho no Brasil.....	44
3.4. O teletrabalho na administração pública e no judiciário brasileiro.....	47
4. O TELETRABALHO REALIZADO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA NO PERÍODO DA PANDEMIA	51
4.1. A primeira experiência: projeto piloto em 2014.....	51
4.2. O CNJ e a implantação do Teletrabalho no TRE-BA.....	54
4.3. Teletrabalho na pandemia.....	57
4.3.1. Legislação interna	57
4.3.2. Áreas abrangidas, sistemas utilizados e adaptações realizadas pela área de Tecnologia da Informação.....	68
5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	70
5.1. Análise dos resultados.....	70
5.2. Aspectos positivos e negativos.....	83
5.3. Análise de Produtividade.....	84

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
APÊNDICE 1.....	94
APÊNDICE 2.....	100
APÊNDICE 3.....	102
APÊNDICE 4.....	103

1. INTRODUÇÃO

A Justiça Eleitoral foi criada em 1932, por meio do Decreto n.º 21.076/32, tendo previsão constitucional nos artigos 92, inciso V e 118 a 121 da Constituição Federal de 1988 (NETO, 2019). Compete a referido ramo da Justiça administrar todo o processo de organização das eleições e das consultas populares (plebiscitos e referendos), bem como exercer função jurisdicional no decorrer do mesmo processo, tecnicamente iniciado com o alistamento eleitoral e encerrado com a diplomação dos eleitos (NETO, 2019).

Para o salutar desenvolvimento de suas atividades constitucionais este ramo especializado da justiça federal busca, constantemente, munir-se de inovações tecnológicas, a exemplo da utilização da urna eletrônica e de todos os sistemas a ela atrelados. Tal característica bem se amolda ao atual contexto no qual se encontra imersa a sociedade e as organizações.

O avanço das tecnologias, o desenvolvimento das redes e o surgimento da internet, forjam uma nova cultura, a cultura digital, marca indelével da sociedade informatizada. Urge pontuar que tais alterações sociais impactam, também, o universo do trabalho, e para subsistirem neste novo ambiente, as organizações públicas e privadas estão buscando novas alternativas para os seus negócios e atividades. É dentro deste ambiente de mutações, que o teletrabalho se destaca como uma alternativa atual de gestão laboral, sob o enfoque das possibilidades de trabalho flexível para tornar as organizações mais produtivas e dinâmicas.

Ocorre que, a despeito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) ser um órgão de vanguarda e estar em constante contato com inovações tecnológicas, no que diz respeito à gestão de sua mão de obra, o citado Regional, a nosso ver, poderia avançar um pouco mais. E, em que pese a modalidade laborativa de teletrabalho já tenha sido regulamentada no âmbito do Poder Judiciário², o TRE-BA, até o presente momento, não dispõe de efetiva normatização ou projeto voltado para a sua implantação. Nesse aspecto, a Resolução Administrativa n.º 3, publicada em 18 de fevereiro de 2020, do TRE –BA, tangenciou superficialmente a referida temática.

Analisando-se, mais recentemente, o contexto da pandemia, desencadeada pelo novo coronavírus (SARS- CoV-2), o regime de teletrabalho, que já ganhava notoriedade nas organizações do trabalho no Brasil e no mundo, recebe especial impulsionamento,

² Por meio da Resolução CNJ n.º 227, de 15 de junho de 2016.

tornando-se uma das medidas de enfrentamento contra a Covid-19, tendo em vista que colaborou com o isolamento social e uma menor circulação do vírus. Frente a esta realidade, o teletrabalho passou a ser o novo normal na vida de muitos trabalhadores e empregadores, no Brasil e no mundo, bem como no cotidiano de muitos servidores públicos. Em termos quantitativos, tem-se que mesmo antes da pandemia, este modelo de trabalho já tinha uma presença considerável no Brasil. Em 2018, um estudo realizado pelo IBGE mostrou que 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam no regime de teletrabalho³.

Esta é uma realidade que se repete, também, em outros países. Um estudo realizado pela *International Data Corporation* (IDC) em quinze países europeus referia que, em 2005, existiam 28,8 milhões de teletrabalhadores. Os países incluídos neste estudo foram a Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Holanda, Bélgica, Suécia, Dinamarca, Noruega, Finlândia, Suíça, Áustria, Espanha, Grécia e Portugal⁴

Desta forma, em razão da urgente necessidade de manutenção de suas atividades com o advento da Pandemia causada pelo novo coronavírus o TRE –BA viu-se obrigado a estabelecer, às pressas, o teletrabalho para a quase totalidade de seus servidores, por um considerável período de tempo. A experiência, de início, despertou apreensão por parte da gestão superior do órgão, contudo, aos olhos desta autora, mostrou-se promissora. Através de uma percepção empírica, haja vista ter atuado como gestora de unidade do TRE-BA⁵ a qual funcionou por quase seis meses com todos os seus servidores laborando remotamente, pode-se afirmar que os pontos positivos do teletrabalho em muito superaram as adversidades nesta experiência. Por isso, através desta pesquisa buscar-se-á demonstrar que o referido modelo laborativo em muito poderá contribuir com um melhor aproveitamento da força de trabalho à disposição do órgão, se devidamente implantado, através de normatização que se coadune com a realidade do órgão e estabeleça, dentre outras questões, as áreas abrangidas, o quantitativo de servidores envolvidos, as metas a serem alcançadas e um profícuo sistema de avaliação.

Cumprido esclarecer que a presente pesquisa se enquadra numa abordagem

³ <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>

⁴ <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>

⁵ A subscritora deste trabalho atuou como Chefe da Seção de Apoio Jurídico da Presidência (SECAJU) até março de 2021, quando, devido a uma reestruturação administrativa, foi absorvida pela atual Assessoria Jurídica da Presidência (ASSJUP).

qualiquantitativa, por se mostrar adequada quando se trata da análise de fenômenos sociais com acentuada complexidade.

Referido estudo ocorreu em órgão público de abrangência estadual, que durante o início da pandemia adotou o teletrabalho para a quase totalidade de seus servidores e estagiários e que manteve por considerável período de tempo (até início de 2022) quantitativo de servidores neste modo de trabalho. Inexistindo, contudo, uma efetiva implantação do teletrabalho, haja vista ausência de regulamentação.

Nessa perspectiva, o que aqui se propõe é, ao final da pesquisa apresentar um conjunto de recomendações ao Órgão com o intuito de auxiliar na implantação do teletrabalho de forma contínua, com vistas a um salutar aproveitamento da sua força de trabalho e um aprimoramento na qualidade de vida de seus servidores, utilizando-se de recursos tecnológicos de fácil manuseio.

Ressalte-se, ademais, que os ganhos advindos com a implantação, em nossa percepção, do teletrabalho alcançarão a um só tempo, *i)* o TRE-BA, que contará com uma nova forma de aproveitamento de significativo segmento de sua mão de obra; *ii)* os servidores, pois terão à disposição uma nova modalidade laborativa que poderá melhor se adequar a sua realidade de vida; e *iii)* a sociedade, que contará com serviços de melhor qualidade; fortalecendo-se, em última análise, a gestão e administração das eleições.

Importante esclarecer, por oportuno, que a utilização das tecnologias remotas, a exemplo do teletrabalho, no serviço dos órgãos públicos já é tema de reconhecida importância, sendo tratado por autores nacionais e estrangeiros. Como bem dispôs Guerra (2020) as organizações públicas não poderiam ficar imunes as alterações presentes na sociedade e no universo do trabalho, e a busca por flexibilidade e inovações torna-se um eixo dominante e necessário para as experiências de inovações organizacionais estratégicas, sendo importante que também sejam observados limites e cuidados necessários na expansão desta prática laboral.

Nesse contexto, conclui-se que a administração pública na atualidade vem buscando formas de acelerar a eficiência nas diversas atividades que desenvolve e, nesse contexto, o teletrabalho tem sido adotado com maior frequência em busca de redução de custos, num melhor aproveitamento do tempo e também no aumento da produtividade. Contudo, apesar dos notáveis avanços, ainda existem desafios a superar para que essa forma de trabalho possa alcançar plenamente seu potencial (FILARDI,

2020).

Além desta introdução, este trabalho está estruturado em mais quatro seções. Na seção 2 será apresentado o percurso metodológico do presente trabalho. Na seção 3 será apresentado o contexto atual do teletrabalho. Através de uma revisão da literatura serão abordados conceito, origem, vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como a relação do teletrabalho e as TIC. Será abordado também, o cenário do teletrabalho no Brasil e uma análise do teletrabalho na administração pública e no judiciário brasileiro. Na seção 4 será apresentado o relato das experiências vivenciadas no TRE-BA com a utilização do teletrabalho, em períodos de pandemia, e também em período anterior, através de projeto piloto, bem como compilação e análise da legislação interna utilizada para regulamentação do sistema laboral referido. Ao final do capítulo foram catalogadas as áreas abrangidas pelo teletrabalho, no período mencionado, os sistemas utilizados e as adaptações realizadas pela área de Tecnologia da Informação. Na seção 5, são apresentados os resultados da metodologia empregada, restando catalogado os aspectos positivos e negativos da utilização do teletrabalho no órgão, bem como a apresentação de análise de produtividade, de forma amostral, sob a égide do modelo laboral em destaque. A última seção mostra a conclusão do trabalho.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa poderá ser classificada, tendo em vista a sua estratégia, como um estudo de caso a ser realizada no TRE -BA, órgão público de abrangência estadual, que durante o início da pandemia causada pela Covid-19 adotou o teletrabalho para a quase totalidade de seus servidores e estagiários, não existindo, contudo, uma efetiva implantação do referido modelo laboral haja vista ausência de regulamentação. O referido Tribunal é a segunda instância do poder judiciário no estado, em sua competência eleitoral. Foi estabelecido a partir do Código Eleitoral de 1932, que criou a Justiça Eleitoral, responsável por todo o processo de escolha dos representantes do poder público, desde o alistamento à proclamação dos eleitos. No 1º grau de jurisdição, atua por meio das 199 zonas eleitorais, que podem abranger mais de um município. Já o 2º grau, representado pelo Pleno, encontra-se na sede do Regional baiano, localizado na cidade de Salvador-BA. A atual estrutura organizacional da Secretaria do Órgão, resultado de uma reestruturação administrativa ocorrida em 2022, está disposta em critérios de hierarquização das unidades em linha de, no máximo, três níveis - Secretaria, Coordenadoria e Seção, o detalhamento da referida estrutura encontra-se presente no organograma do TRE-BA apresentado no Apêndice 3. Quanto aos membros e corpo funcional, o Regional baiano possui 07 (sete) Desembargadores(as) Eleitorais, 199 (cento e noventa e nove) Magistrados(as), 01 (um) Procurador(a), 199 (cento e noventa e nove) Promotores (as), 1449 (mil quatrocentos e quarenta e nove) Servidores(as), 114 (cento e quatorze) Estagiários (as) e 500 (quinhentos) Terceirizados (as)⁶. Dentre os 1449 (mil quatrocentos e quarenta e nove) servidores(as) citados (as), encontram-se servidores(as) efetivos, cedidos(as) e requisitado(as). Dentre os servidores(as) efetivos(as) um total de 122 (cento e vinte e dois), encontram-se, atualmente, lotados(as) na Secretaria Judiciária, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, Gabinetes de Desembargadores e Diretoria -Geral do TRE-BA, sendo este grupo o universo da presente pesquisa.

Neste sentido, esta pesquisa se baseará na seguinte questão de partida: considerando o atual cenário de escassez de servidores efetivos e a regular contenção de gastos no serviço público, como a efetiva implantação do teletrabalho no Tribunal

⁶ https://www.tre-ba.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ba.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao-e-prestacao-de-contas/arquivos-relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2022/@/@/download/file/TRE-BA_Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o_2022.pdf

Regional Eleitoral da Bahia pode impactar na melhoria dos seus índices de produtividade e de qualidade de vida do servidor? Ao responder a esse questionamento, objetiva-se por meio deste estudo recomendar a implantação do teletrabalho nesse órgão do Poder Judiciário de forma contínua.

Assim com o intuito de atender ao objetivo geral desta pesquisa, que é a efetiva implementação do teletrabalho no TRE-BA para fins de auxílio no constante aprimoramento de seus índices de produtividade e de qualidade de vida do servidor, estabeleceu-se, ademais, objetivos específicos: analisar os pontos positivos e negativos da implementação do teletrabalho; apontar o perfil ideal do teletrabalhador e indicar as áreas e atividades que possam utilizar o teletrabalho no TRE-BA.

Acredita-se que a correta e ordenada implantação desta modalidade laborativa poderá trazer ganhos à gestão da força de trabalho do TRE-BA o que, por conseguinte, poderá ampliar a qualidade dos serviços prestados pela Corte eleitoral baiana, que em última análise dispõe-se a garantir a legitimidade do processo eleitoral, o livre exercício do direito de votar e ser votado, e o fortalecimento da democracia. Nesse sentido, a pretendida pesquisa se justifica em razão da necessidade do constante aprimoramento das atividades desempenhadas pelo TRE-BA, sobre o viés de um melhor aproveitamento da mão de obra disponível e possui como objetivo recomendar a efetiva implantação do teletrabalho no órgão. Isso porque, entende-se que o aproveitamento racional da força de trabalho e um melhor desempenho na entrega e na qualidade dos serviços prestados à sociedade por intermédio de tecnologias, é algo necessário, notadamente em Órgão jurisdicional, o qual encontra nas soluções tecnológicas uma de suas marcas distintivas perante a sociedade.

A pesquisa se enquadra numa abordagem metodológica quali-quantitativa, que se mostra adequada quando se trata da análise de fenômenos sociais com acentuada complexidade. Enquanto a pesquisa quantitativa traz dados e indicadores representativos de aglomerados de dados, a qualitativa se caracteriza como uma ferramenta que, por meio de conhecimentos teórico-empíricos e um contato direto e interativo com o objeto de pesquisa, auxilia no estudo e compreensão do fenômeno analisado. Nesse esteio, Bauer e Aarts (2002) assinalam que a pesquisa qualitativa não é construída por meio de números, mas sim, através de interpretações das realidades sociais.

No que pertine aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e

descritiva. Nos dizeres de Gil (2002, p.41 a 42) a pesquisa exploratória busca “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses e o aprimoramento de ideias. Já a pesquisa descritiva, tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Utilizou-se, também, a técnica da análise documental, a qual, segundo Godoy (1995), possui um papel extremamente importante em uma abordagem qualitativa, pois na referida técnica de pesquisa os documentos podem se tornar uma rica fonte de dados e auxiliar o pesquisador no estudo do fenômeno analisado. No presente estudo, portanto, foram utilizados vários tipos de documentos institucionais, a exemplo de portarias, resoluções, relatórios, e também livros, artigos, teses e dissertações.

2.1. Instrumentos de Pesquisa

2.1.1. Pesquisa documental

Como resultado da análise documental referida, em um primeiro momento elaborou-se a seção 3, que dispôs sobre o contexto atual do teletrabalho através de uma revisão da literatura. Em etapa seguinte se buscou apresentar um histórico do período em que o TRE-BA utilizou o teletrabalho em larga escala, haja vista a necessidade imposta pelo momento, qual seja o período da pandemia causada pelo novo Coronavírus.

Ainda sobre esta sistemática de pesquisa, foi realizado relato sobre a primeira experiência realizada no órgão utilizando-se o teletrabalho, através de um projeto piloto iniciado nos anos de 2015, objetivando demonstrar que o modelo laboral em questão não se tratava de algo totalmente desconhecido para o Regional baiano. A unidade envolvida no experimento foi a extinta Seção de Estrutura Operacional (SESOP), que desenvolvia atividades tipicamente associadas à inovação tecnológica e ao suporte técnico de infraestrutura de terceiro nível (nível de planejamento e dimensionamento da infraestrutura). Referida unidade foi considerada adequada tanto pela atividade que desenvolvia, bem como pela possibilidade de mensuração de sua produtividade. As informações ali apresentadas foram trazidas por servidores que atuaram no projeto através de entrevista realizada.

Em prosseguimento, buscou-se tratar do CNJ e sua relação com a implantação do teletrabalho no TRE -BA. Tal análise buscou demonstrar que incentivos ao teletrabalho, relacionados aos órgãos de controle do Judiciário, são anteriores à pandemia, o que demonstra a presença de influências externas ao emprego do trabalho remoto no órgão. Desta forma, por meio de um estudo a normativos do referido conselho, como a Resolução n.º 227, de 15 de junho de 2016, que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, pretendeu-se demonstrar, também, a importância do modelo laboral em questão para o CNJ. Foi analisada, ademais, a consulta pública realizada antes da publicação da referida regulamentação, bem o Procedimento n.º 0003594-90.2016.2.00.0000, através do qual foram intimados todos os Tribunais para comunicarem a respeito da intenção de implementação do teletrabalho. Dentre os Tribunais intimados encontrava-se o TRE-BA.

De forma conclusiva e objetivando analisar, especificamente, o teletrabalho realizado no TRE-BA na pandemia, procedeu-se à pesquisa para catalogar os principais normativos editados pelo órgão no período, tudo como o desiderato de demonstrar a mobilização legislativa do TRE-BA para fins de regulamentação do teletrabalho, seja para fins funcionais, seja para a adequação de sua estrutura tecnológica, em período de larga utilização do teletrabalho. Ainda sobre a coleta de dados através de pesquisa documental, procedeu-se, no presente trabalho, a uma sistematização das áreas abrangidas, sistemas utilizados e adaptações realizadas pela área de Tecnologia da Informação do TRE-BA para a implementação do teletrabalho no órgão de modo emergencial em face da pandemia, buscando-se demonstrar toda a estrutura criada para tal fim.

2.1.2. Entrevista

Conforme esclarecido na introdução deste trabalho, a despeito da ausência de efetiva regulamentação do Teletrabalho no TRE-BA, referida modalidade laboral não pode ser considerada como “desconhecida” pelo Órgão, tendo em vista a larga utilização do teletrabalho na pandemia causada pela COVID 19 e, em período anterior, através do Projeto “Experimento controlado da modalidade laboral Trabalho Remoto – Teletrabalho”. Assim, para fins de coleta de dados foi realizada reunião com os 3 (três) servidores do TRE-BA que atuaram no referido projeto piloto, onde por meio de

entrevista foram colhidas informações sobre o período em que o experimento ocorreu, conforme elencado no Quadro 8 (Seção 4.1).

2.1.3. Questionário

Para atender aos objetivos traçados buscou-se além da coleta de dados e entrevista, através da pesquisa documental, acima referida, a aplicação de questionários (ver Apêndice 1) aos servidores efetivos lotados em unidades pertencentes à Secretaria Judiciária, à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, à Diretoria -Geral do TRE-BA, bem como a um dos Gabinetes de Desembargador que atuaram remotamente durante a Pandemia causada pelo novo coronavírus (ver quadros 3 e 4). Referidos questionários tiveram por objetivo identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como obter uma percepção mais lata dos aspectos vinculados ao teletrabalho no TRE-BA. Por meio dos Quadros 1 e 2 buscou-se apresentar e classificar com base em indicadores as vantagens e desvantagens do teletrabalho que foram utilizados para a elaboração dos questionários aplicados a servidores e gestores.

Quadro 1
Classificação das vantagens em indicadores

INDICADORES								
Despesas Financeiras	Infraestrutura Física	Deslocamento casa-trabalho	Infraestrutura Tecnológica	Aspectos Sociais e Familiares	Aspectos emocionais e comportamentais	Administração do tempo	Desenvolvimento profissional	Qualidade
V a n t a g e n s	1- Redução de gasto com transporte. 2- Economia nos custos.	3- O ambiente de trabalho era silencioso	4- Menor exposição à violência. 5- Menor exposição à poluição. 6- Redução no tempo de deslocamento. 7- Redução no stress em deslocamentos.	7- A tecnologia disponível estava adequada.	8- Maior interação com a família.	9- Motivação com o teletrabalho. 10- Maior privacidade. 11- Sensação de segurança por trabalhar em casa	12- Realização de outros trabalhos por conta própria. 13- Flexibilidade de horários. 14- Autonomia para organizar tarefas. 15- Maior flexibilidade nas relações de trabalho.	16- A qualidade de vida melhorou no período. 17- A qualidade e do trabalho aumentou. 18- A produtividade no trabalho aumentou. 19- Faltava menos ao trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora com base no artigo de FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINE, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cad. EBAPE.BR, v. 18, n.º, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020

Quadro 2 Classificação das desvantagens em indicadores

INDICADORES								
Despesas Financeiras	Infraestrutura Física	Deslocamento casa-trabalho	Infraestrutura Tecnológica	Aspectos Sociais e Familiares	Aspectos emocionais e comportamentais	Administração do tempo	Desenvolvimento profissional	Qualidade
D e s v a n t a g e n s	1. Falta de infraestrutura necessária para o teletrabalho. 2- Montagem da própria estrutura em casa			3- A vida social foi prejudicada. 4- As atividades domiciliares eram fonte de distração. 5- Existência de conflito entre o trabalho e vida familiar.	6- Ausência de adequação ao teletrabalho. 7- Dificuldades de concentração em casa		8- O desenvolvimento/crescimento no órgão foi prejudicado. 9- O gestor passava tarefas que não podia executar. 10- Não ter o reconhecimento dos colegas de trabalho. 11- Receio de uma má avaliação	

Fonte: Elaborado pela autora com base no artigo de FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINE, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cad. EBAPE.BR, v. 18, n.º, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020

Conforme já esclarecido, a partir das vantagens e desvantagens apresentadas nos Quadros 1 e 2, elaborou-se questionários para os dois grupos, servidores e gestores, com o fim de se obter uma percepção mais lata dos aspectos vinculados ao teletrabalho no TRE-BA.

Os questionários foram disponibilizados em meio físico e foram organizados em três seções, sendo que a primeira seção se destinou a identificar o perfil do entrevistado: sexo, idade, escolaridade, tempo em que atuou em teletrabalho, tempo de trabalho no órgão, se possui função de gestão no órgão, se assumia função de gestão no órgão no período em que atuou em teletrabalho.

Na segunda seção do questionário, aplicado aos gestores, estavam presentes afirmativas sobre infraestrutura tecnológica, produtividade e qualidade do trabalho,

gestão dos servidores, desenvolvimento profissional e adequação dos servidores ao trabalho. Na terceira seção os gestores foram convidados a discorrer sobre os impactos do teletrabalho na produtividade da equipe, na qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da unidade e sobre sua experiência com o teletrabalho, enquanto gestor.

No questionário aplicado aos servidores a segunda seção trouxe afirmativas sobre despesas financeiras, infraestrutura física, deslocamento casa-trabalho, infraestrutura tecnológica, aspectos sociais e familiares, aspectos emocionais e comportamentais, administração do tempo, desenvolvimento profissional e qualidade. A terceira seção buscou deixar o entrevistado à vontade para discorrer sobre os impactos do teletrabalho na sua produtividade, na qualidade dos trabalhos desenvolvidos, em relação à interação e colaboração entre os colegas e sua experiência, bem como expor informações complementares de seu cotidiano relacionado ao teletrabalho.

2.1.3.1. Universo e amostra

Para a aplicação dos questionários foram selecionadas 4 (quatro) unidades do TRE-BA vinculadas, respectivamente, à Secretaria Judiciária, à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, à Diretoria -Geral do TRE-BA, e um Gabinete de Desembargador conforme Quadro 8. A escolha das mesmas se deu pela natureza das atividades desenvolvidas. Das 4 (quatro) unidades 2 (duas) são unidades precipuamente parecerista, 1 (uma) é responsável por minutar votos, decisões, despachos e congêneres, e 1 (uma) atua com sistemas informacionais e presta suporte técnico aos servidores (as) do órgão. Todas as atividades desenvolvidas seriam objetivamente mensuráveis e desenvolvidas de forma independente por parte do servidor(a), o que, empiricamente, bem se amoldaria a uma realidade de isolamento que é trazida pelo teletrabalho.

De um universo de 122 (cento e vinte e dois) servidores efetivos lotados nas unidades acima referidas, 19 (dezenove) servidores(as) foram selecionados – vide Quadro 9. No total foram respondidos 17 (dezesete) questionários, sendo 4 (quatro) gestores(as) e 13 (treze) servidores(as). Dois servidores(as) da Assessoria de Exame de Contas Eleitorais e Partidárias - ASCEP, um (a) por estar afastado (a), devido a licença médica, e outro(a) por questões de foro íntimo, deixaram de responder ao questionário.

Quadro 3
Unidades a serem mapeadas

UNIDADES	JUSTIFICATIVA
Assessoria de Exames de Contas Eleitorais e Partidárias – ASCEP – Vinculada à Secretaria Judiciária	Unidade parecerista e que possui servidores(as) que atuaram em teletrabalho por considerável período de tempo, notadamente nos anos de 2020 e 2021 devido à pandemia ocasionada pela COVID-19.
Assessoria Jurídica de Licitações e Contratos – ASJUR1 – Vinculada à Diretoria Geral	Unidade parecerista e que possui servidores(as) que atuaram em teletrabalho por considerável período de tempo, notadamente nos anos de 2020 e 2021 devido à pandemia ocasionada pela COVID-19.
Gabinete de Desembargador*	Unidade responsável por minutar votos, decisões, despachos e congêneres e que possui servidores(as) que atuaram em teletrabalho por considerável período de tempo, notadamente nos anos de 2020 e 2021 devido à pandemia ocasionada pela COVID-19.
Seção de Infraestrutura Tecnológica – SEINFRA – Vinculada à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação	Unidade que atua com sistemas informacionais e presta suporte técnico aos servidores(as) do órgão e que possui servidores(as) que atuaram em teletrabalho por considerável período de tempo, notadamente nos anos de 2020 e 2021 devido à pandemia ocasionada pela COVID-19.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações presentes no site <https://www.tre-ba.jus.br/>

*Um gabinete de Desembargador foi selecionado para a realização da pesquisa.

Quadro 4
Perfil dos entrevistados

UNIDADES	PERFIL GERAL DOS ENTEVISTADOS
Assessoria de Exame de Contas Eleitorais e Partidárias – ASCEP	Público composto por 8 (oito) servidores e servidoras efetivos(as), atuando nos cargos de analista e técnico(a) judiciários(as).
Assessoria Jurídica de Licitações e Contratos Administrativos e Questões Administrativas – ASJUR	Público composto por 5 (cinco) servidoras efetivas, atuando nos cargos de analista e técnica judiciárias.

Gabinete de Juiz - ASJUJZ	Público composto por 3 (três) por servidores efetivos, atuando nos cargos de analista e técnico judiciários.
Seção de Infraestrutura Tecnológica – SEINFRA	Público composto por 3 (três) por servidores efetivos, atuando nos cargos de analista e técnico judiciários.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações presentes no site <https://www.treba.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas>

Sobre os entrevistados, o Quadro 5 apresenta uma visão geral do perfil dos 4 gestores(as) que responderam à pesquisa, onde se verifica que 2 participantes são do sexo masculino e 2 do sexo feminino. A maior parte dos gestores(as) (50%) tem entre 50 a 59 anos, um que têm 40 a 44 anos (25%) e o outro com idade entre 45 a 49 anos (25%). Quanto à escolaridade, 100% têm pelo menos o Ensino Superior, o que demonstra o perfil de maior experiência e maior escolaridade.

Quanto aos servidores(as), através do Quadro 6, verifica-se que 4 participantes são do sexo masculino e 9 do sexo feminino. Sobre a faixa etária, 5 servidores possuem entre 40 a 44 anos (38,5%), 3 servidores têm entre 45 a 49 anos (23,1%), 4 servidores tem entre 50 a 59 anos (30,7%) e um servidor tem 60 anos ou mais (7,7%). Quanto à escolaridade, 100% têm pelo menos o Ensino Superior. Referidas informações demonstram um perfil de prevalência de servidoras, com experiência e alta escolaridade.

Quadro 5
Perfil dos gestores

Gestor	Sexo	Faixa Etária	Grau de Escolaridade	Tempo de trabalho no órgão (em anos)	Tempo de trabalho como gestor do teletrabalho
G1	Masculino	50 a 59	Superior	20	8 meses
G2	Feminino	50 a 59	Superior	32	9 meses
G3	Feminino	40 a 44	Superior	18	9 meses
G4	Masculino	45 a 49	Mestrado	25	10 meses

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 6
Perfil dos participantes (servidores)

Participante	Sexo	Faixa Etária	Grau de Escolaridade	Tempo de trabalho no órgão (em anos)	Tempo de trabalho na modalidade teletrabalho
P1	Masculino	40 a 44	Superior	8	10 meses
P2	Feminino	45 a 49	Pós-Graduação	16	7 meses
P3	Feminino	50 a 59	Superior	33	5 meses
P4	Feminino	50 a 59	Superior	30	7 meses
P5	Feminino	50 a 59	Superior	26	4 meses
P6	Feminino	50 a 59	Superior	26	8 meses
P7	Feminino	40 a 44	Superior	18	16 meses
P8	Feminino	40 a 44	Pós-Graduação	17	15 meses
P9	Feminino	40 a 44	Superior	17	9 meses
P10	Masculino	45 a 49	Superior	26	6 meses
P11	Feminino	45 a 49	Superior	17	8 meses
P12	Masculino	60 ou mais	Superior	26	17 meses
P13	Masculino	40 a 44	Superior	12	15 meses

Fonte: Elaborado pela autora

2.1.4. Bancos de dados públicos

Foi realizado, também, um levantamento no quantitativo das decisões monocráticas terminativas proferidas pelos Desembargadores do TRE-BA e dos feitos julgados pela Corte do referido Tribunal nos anos de 2018 a 2022, utilizando-se como fonte relatórios gerados mensalmente no site do órgão, bem como uma análise de produtividade na prestação jurisdicional através de indicadores estabelecidos pelo CNJ, por meio dos relatórios de gestão do órgão dos anos de 2018 a 2022. Tal levantamento será devidamente detalhado no item 5.2. do presente trabalho.

3. CONTEXTO ATUAL DO TELETRABALHO

Nesta seção, através de uma revisão da literatura, serão abordados conceito, origem, vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como a relação do teletrabalho e as TIC. Será analisado, também, o cenário do teletrabalho no Brasil, na administração pública e no judiciário brasileiro

3.1. Conceito, origem, vantagens e desvantagens do teletrabalho

O termo *telecommuting* ou *home-office*, conhecido no Brasil como teletrabalho, foi apresentado pela primeira vez em 1976, por Jack Nilles no seu livro “*The Telecommunications Transportation Trade-Off*”. Referido termo pode ser definido como o processo de levar o trabalho aos funcionários, ou como atividade periódica fora da empresa por um ou mais dias por semana, seja em casa ou em outra área intermediária de trabalho. Pode ser entendido, ainda, como a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores, e outros recursos de apoio. (MELLO, 1999)

Em um sentido mais restritivo, nos moldes do que dispõe o art. 3º, I, da Resolução CNJ n.º 227/2016⁷, o teletrabalho pode ser definido, *como modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos*. E, em um sentido extensivo, utilizando-se a definição dada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), como o trabalho realizado no domicílio ou em outro local escolhido pelo trabalhador, distinto do local de trabalho do empregador, que seja remunerado, e que tenha como finalidade elaborar um produto ou prestar um serviço conforme especificado pelo empregador, independentemente de quem proporciona os equipamentos, os materiais e outros elementos para tal finalidade⁸.

No entendimento de Pérez, Sanchez e Carnicer (apud FILARDI, et al, 2020) o teletrabalho pode ser compreendido, ademais, como uma forma alternativa de organização do trabalho que tem como principais características permitir o uso total ou parcial da informação e das telecomunicações pelos trabalhadores a partir de seu domicílio ou lugares remotos.

⁷ Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário.

⁸ OIT. Convenio C177, de 20 junio 1996. Convenio sobre el trabajo a domicilio. Ginebra, 20 jun. 1996. Disponível em: <http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322>. Acesso em: 14dez. 2021.

Ainda na visão de Cardoso (2018) existiria uma diferenciação entre os termos teletrabalho e *home office*, sendo este último um subtipo do primeiro. Segundo o referido autor o teletrabalho poderia ser classificado de quatro formas, a) *home office*, que seria o teletrabalho em domicílio, b) *centro compartilhado*, que seria o teletrabalho realizado em telecentros, c) *trabalhador de campo*, que seria o teletrabalho itinerante e d) *teletrabalho em equipes transacionais*, que seria o trabalho colaborativo ou situacional. Ressalta-se contudo, que os termos teletrabalho e *home office* são utilizados de forma usual como sinônimos, não existindo consenso quanto a classificação acima estabelecida.

A partir dos conceitos explicitados e dentre os muitos outros existentes, tem-se que o elemento fundamental caracterizador do teletrabalho é a *distância*, ou seja, a realização do trabalho fora do local onde se executa a atividade do empregador. Não importa se a atividade é exercida no domicílio do trabalhador ou em telecentros, importa sim, a regularidade da prestação dos serviços fora do estabelecimento da empresa, não podendo tratar-se de atividade esporádica. Deve, ainda, haver a utilização de pelo menos uma das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para que o exercício dessa atividade se concretize. Sendo importante esclarecer que o teletrabalho não poderá ser confundido com o trabalho externo, que grosso modo, é modalidade de trabalho que não pode ser realizado nas instalações da empresa (manutenção de máquinas, entregadores, vendedor viajante, etc).

Quanto a sua origem, existem indícios dessa prática laboral em 1857, nos Estados Unidos, pela Companhia Estrada de Ferro Penn. Observou-se que, neste período, a empresa utilizava seu sistema particular de telégrafo para controlar o trabalho das pessoas que estavam fora da localidade central em Chicago (GOULART, 2009).

Há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos. Vale diferenciar as atividades que têm maior identificação com o termo trabalho em domicílio (HOLZMANN, 2011) do teletrabalho. O primeiro termo se situa muito mais próximo a uma relação de produção material industrial, bastante comum no início da Revolução Industrial, consistindo na distribuição de etapas da produção nas casas dos trabalhadores antes da centralização no sistema fabril. Essa lógica de produção industrial foi retomada no contexto da reestruturação produtiva como forma de flexibilização da estrutura de produção e hoje pode ser vista como uma estratégia de redução de custos por parte das indústrias – encarada como precarização do trabalho. (ROCHA ET AL,2018, p. 153)

O trabalho remoto menos vinculado à produção industrial e necessariamente

ligado ao uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC) tem suas primeiras concepções apresentadas nos anos 1970, com o surgimento do termo teletrabalho (*telecommuting* ou *telework*, em inglês) e a convergência das noções de “trabalho a distância” e “trabalho em casa”. Nota-se que o interesse por tal modalidade de trabalho na época, notadamente na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA), foi grandemente influenciado pela crise energética (petrolífera), a popularização do uso e a redução do preço das TIC (principalmente dos microcomputadores) e o surgimento da telemática – termo criado em 1978 para designar o “casamento” entre as TIC. Na passagem dos anos 1970 para os 1980 surgiram diversas experiências de teletrabalho como alternativa para reduzir o movimento de deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa (*commuting*, em inglês). (ROCHA, *et al.*, 2018). Desta forma a popularização das TIC em muito contribuiu para o avanço das novas modalidades laborais e a reorganização das empresas e organizações públicas.

Castells observou que a reestruturação de empresas devido à inserção das tecnologias de informação e à concorrência global, introduziu ao cenário mundial uma grande transformação, denominada por ele de “individualização do trabalho no processo de trabalho”. Ele vinculou o referido termo à possibilidade de coexistirem, no dia a dia, a descentralização de tarefas juntamente com a coordenação de tais afazeres, por meio de uma rede única central. Tal rede seria caracterizada por uma comunicação integral e constante entre os interessados localizados em qualquer ponto do globo terrestre (CASTELLS, 2019, p. 325-326).

Assim, a despeito de não ser prática nova, o teletrabalho mostra-se um promissor modelo laborativo no atual contexto onde se encontra imersa a sociedade, passando a ser adotado cada vez mais pelas organizações públicas e privadas, e ganhando força pelos seus efeitos positivos. Nesse cenário, o trabalho realizado à distância consolida-se como uma boa alternativa para a adaptação da sociedade à nova demanda imposta pelas TIC, reorganizando toda a prática cultural anteriormente consolidada. (TAKANO, *et al.*, 2020)

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) estabelece um rol extenso de benefícios gerados pelo *home office* subdividindo-se em três categorias: empresas, colaboradores e comunidade. No âmbito empresarial, têm-se vantagens como a redução de despesas com o espaço físico, englobando aluguel e despesas outras, bem como a melhora na competitividade e na produtividade. No que

pertine aos colaboradores, vislumbra-se uma melhora na qualidade de vida ao ampliar o contato com familiares e mais tempo para o lazer. A sociedade também seria privilegiada por benefícios com o teletrabalho com a melhoria nas condições de mobilidade urbana, redução da emissão de gases do efeito estufa e promoção de um desenvolvimento regional mais equilibrado (TAKANO, *et al.*, 2020).

Segundo Takano, *et al.*,(2020), a portabilidade do trabalho garante, ademais, a realização da atividade aos colaboradores com condições limitadas de locomoção, ampliando a acessibilidade laboral às pessoas com deficiência e incluindo-se no rol das tecnologias assistivas. Tal característica do trabalho remoto garante a efetivação dos preceitos fundamentais constitucionais brasileiros de inclusão dos indivíduos com deficiência e, a um só tempo, proporciona a inclusão e permanência no mercado de trabalho, garantindo-lhes o próprio sustento e de seus familiares.

Melo (2018) ao tratar dos pontos positivos e negativos do teletrabalho também dispõe que dentre as vantagens, estaria: *i)* a inclusão de colaboradores portadores de deficiência, tendo em vista a possível inexistência de deslocamento; *ii)* o aumento da produtividade devido ao desempenho de atividades em locais menos conturbados, o que favoreceria a capacidade de concentração e a redução de gastos com transporte; *iii)* além do fato de o colaborador não ter que enfrentar grandes congestionamentos e perder horas em trânsito, havendo uma certa flexibilidade com relação aos horários de trabalho, *iv)* o que redundaria num possível maior tempo de convívio com a família, de modo a reduzir o estresse e a aumentar a qualidade de vida do colaborador. Para a empresa, o colaborador poderia acarretar a redução de custos com mobiliário e pessoal, além da oportunidade de poder funcionar 24 horas por dia.

Referida autora esclarece que até mesmo o planeta poderia sentir os benefícios dessa forma de trabalho já que resultaria em um menor número de veículos nas ruas, conseqüentemente, diminuição da poluição. Lado outro, destaca como desvantagem a redução do *network*, já que o teletrabalhador não estabeleceria contato no espaço físico da empresa; a dependência tecnológica; bem como a vulnerabilidade de dados.

Dentre as vantagens e desvantagens do modelo laboral ora tratado, também se pode elencar a autonomia, característica intrinsecamente relacionada ao trabalho imaterial. Sendo o teletrabalho modelo laboral ligado às TICs e considerado sua natureza, tem-se na autonomia característica preponderante. Desta forma, o trabalho informacional, com seu caráter imaterial, aglutinaria, a princípio, margens mais largas

de autonomia, por tratar-se de uma mobilização de conhecimentos e concertação de saberes, reduzindo-se as possibilidades de controle externo. Neste sentido, estariam presentes um maior investimento e liberdade pessoais na execução dos processos necessários à elaboração de um produto imaterial. Indene de dúvidas, portanto, é que o teletrabalho e a flexibilidade que o acompanha parecem ser objetos privilegiados na análise da autonomia desse tipo de trabalho (Rosinfield, 2011).

Outro ponto bastante debatido e controverso seria a dificuldade de distinção entre as atividades profissionais e as domésticas, situação que, quando não devidamente gerenciada poderia acarretar em uma diminuição do convívio familiar, aumento do estresse e conseqüente diminuição de qualidade de vida, ou seja, o que é considerado um benefício por muitos, pode ser transmudado em uma situação desvantajosa. Sobre tal questão, Melo (2018) fala em períodos de conexão e desconexão do colaborador, de forma a alternar o tempo de trabalho com o tempo de descanso, esse último organizado de acordo com a sua vontade, sem o controle do empregador sobre o mesmo.

Necessário pontuar que juntamente com os benefícios e facilidades promovidos pelas novas tecnologias, que auxiliam as pessoas nos mais diversos ramos da vida, encurtando distâncias e simplificando processos outrora complexos e demorados, surge a exagerada dependência dessas novas ferramentas. Também um sutil, mas poderoso, processo de submissão ao modo célere de viver e de se relacionar com as demais pessoas e organizações torna-se notório, alcançando, inclusive, o universo laboral.

Sobre tal questão, observa-se que com o advento das TIC, como o *WhatsApp* e outros aplicativos de mensagens instantâneas, tanto o colaborador quanto o teletrabalhador, muitas vezes se veem em incessante conexão com seu contrato laboral, existindo franco desrespeito ao direito ao repouso. Tais fatos desembocam numa diminuição da qualidade de vida do colaborador e do teletrabalhador e num claro desrespeito às normas postas. Para além de um desrespeito às leis, a hiperconexão afeta a saúde física e emocional do colaborador e de forma reflexa à saúde dos demais membros da sua família, que muitas vezes ficam à mercê de jornadas intermináveis que comprometem toda a dinâmica familiar. Os colaboradores acabam por desconhecer os limites de sua jornada. Encontram-se não raras vezes permanentemente ligados a seu ambiente profissional, sem ao menos se dar conta. Os grupos de *WhatsApp*, as postagens em redes sociais, o constante contato com superiores hierárquicos e colegas, são demonstrações de um prosseguimento das atividades profissionais que podem

ultrapassar o limite do quanto estabelecido no pacto laboral.

Como bem dispôs Fincato & Lemonje (2019), a inserção de dispositivos informáticos e comunicacionais no ambiente de trabalho, apesar de proporcionar o contato instantâneo entre as pessoas, prejudica a distinção entre os momentos dedicados às demandas profissionais e os reservados à vida privada e ao lazer. Na medida em que o exercício da atividade laboral não tem mais como limite as dependências do empregador, atenta-se à continuidade da jornada de trabalho para além dos limites previstos contratualmente e, sobretudo, constitucionalmente. É nesta conjuntura, em que os colaboradores encontram possibilidade de contínua troca de informações com o empregador, bem como fácil acesso às tarefas laborais a qualquer tempo, que o direito a se desconectar de seu trabalho emerge.

Sendo assim, no que se refere a preservação da vida privada dos colaboradores e teletrabalhadores, alguns países europeus caminham rumo a uma regulamentação do “direito à desconexão”. Referido direito nada mais é, como o próprio nome diz, o direito a se desconectar, desligar, gozar de tempo livre em prol dos direitos fundamentais de repouso e lazer, intervalo entre jornadas e de conciliação entre as vidas do trabalho e privada (familiar).

Em Portugal o parlamento aprovou em 05 de novembro de 2021 novas leis que regulamentam o teletrabalho, ficando as empresas proibidas de entrar em contato com os empregados depois da jornada, devendo também compensar gastos com eletricidade e internet.⁹ Na França, desde 01 de janeiro de 2017, a Lei da Desconexão já é uma realidade. Com a regra, os empregados estão legalmente amparados para não responderem mensagens eletrônicas de seus chefes depois do horário de expediente. A lei atinge empresas com 50 ou mais funcionários e permite que empregados e empregadores negociem como será feito o uso de e-mails e aplicativos de mensagens fora do expediente¹⁰. Ressaltando-se, por oportuno, que as determinações insertas no referido normativo independem da natureza da atividade laboral (remota ou presencial).

Ainda sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, Rosenfield (2011 *apud* HISLOP e AXTELL, 2007) em sua pesquisa concluiu que a apologia ao teletrabalho repousa sobre as perspectivas que ele oferece para: 1) a integração de pessoas e regiões

⁹ <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2021/11/10/portugal-regulamenta-trabalho-remoto-e-proibe-chefe-de-entrar-em-contato-com-empregado-apos-fim-da-jornada.ghtml>

¹⁰ <https://www.conjur.com.br/2017-jan-24/aprovado-franca-direito-desconexao-discutido-brasil>

desfavorecidas e de pessoas com mobilidade reduzida, 2) a minoração da poluição, frente a um menor número de deslocamentos e 3) a projeção de novos panoramas profissionais e outros campos de trabalho. O argumento de uma repartição mais equânime das fontes de conhecimento e da possibilidade de combinar vida privada e trabalho por meio da flexibilidade que oferece quanto ao tempo e ao local de trabalho também reforçaria os pontos positivos do teletrabalho.

Contudo, Rosenfield (2011) esclarece que segundo os teletrabalhadores pesquisados, a prática do teletrabalho indica algumas dificuldades, como a substituição das relações humanas pessoais e diretas por relações à distância, mediatizadas pelas TIC (a pessoa é substituída pela sua "imagem" textual, sonora ou visual, na máquina), o isolamento profissional e as dificuldades de avaliação do trabalho e das consequentes perspectivas de promoção de carreira, bem como dificuldades de gerir a falta de limites claros entre tempo e espaço privados e públicos, o que constituiria também, uma das principais vantagens do teletrabalho.

Filardi, *et al.*, (2020) ao discorrer sobre pesquisa realizada com servidores do SERPRO e da Receita Federal aponta que os resultados encontrados sustentam que:

[...] os teletrabalhadores consideram como principais vantagens do teletrabalho a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida, focando fortemente em sua individualidade. Nos aspectos relacionados à atividade profissional, autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções e qualidade do trabalho foram considerados ganhos. Nesse sentido, nossos resultados corroboram os estudos de Costa (2013) e Mello, Santos, Shoiti et al. (2014), que identificaram ganhos para o modelo do teletrabalho, como melhor qualidade de vida, autonomia e motivação. Por outro lado, nossos achados evidenciam como desvantagens: problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de *status*, receio de má avaliação e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na empresa. Nesse sentido, nosso estudo corrobora estudos anteriores de Caillier (2012) e De Vries, Tummers e Bekkers, que identificaram efeitos bastante negativos do teletrabalho, incluindo desmotivação, maior isolamento profissional e menor comprometimento organizacional nos dias em que trabalhavam inteiramente em casa. Além disso, pôde-se constatar que as atividades domésticas atrapalham, há necessidade de conscientizar a família e existe a tentação de realizar outros trabalhos por conta própria. Esses aspectos negativos configuram pontos de atenção que devem ser considerados no processo de implantação do teletrabalho de acordo com as características do órgão público (p.44).

A investigação junto aos gestores do SERPRO e da Receita Federal Filardi *et al.*, (2020), destaca que a pesquisa revelou como vantagens do teletrabalho para este segmento, a economia de tempo, a redução de custos, a criação de métricas

padronizadas e o conhecimento da real demanda de trabalho. As principais desvantagens identificadas por ele foi, a dificuldade de comunicação e controle do teletrabalhador, diferenças na relação trabalhador tradicional x teletrabalhador, trabalhadores que não se adaptam, problemas psicológicos e processo de retorno do teletrabalhador ao trabalho tradicional.

Apenas a título de complementação e reflexão, deve-se levar em conta, outrossim, a natureza da atividade, haja vista que os desafios ou vantagens estarão atrelados às diferentes realidades vivenciadas pelos trabalhadores, nos mais diversos ambientes laborais. Os pontos positivos e negativos apresentados até aqui, apesar de possuírem certa regularidade quando de sua percepção, não são estanques e podem variar em face da natureza da atividade. O que para um determinado segmento pode ser extremamente vantajoso (ex. o isolamento advindo do teletrabalho para um desenvolvedor de softwares) pode não o ser para outro (ex. professor da educação infantil, onde o contato com os alunos é ponto de fundamental importância no desenvolvimento de suas atividades).

Frente ao exposto, chega-se à conclusão de que a adoção do teletrabalho como prática organizacional revela um enorme potencial e um grande desafio às organizações públicas, notadamente frente às novas dinâmicas do mundo do trabalho e dos fortes contingenciamentos orçamentários. Assim, ações de sensibilização e capacitação das equipes, de forma contínua, são necessárias, podendo se dar inclusive, em um contexto de crise financeira, através do compartilhamento de boas práticas e trocas de experiências.

Assim, verifica-se a complexidade do tema, que envolve uma série de variáveis e questões a serem objeto de estudo, em especial no contexto da administração pública. Nesse cenário, destacam-se desafios relacionados à implementação e expansão do regime para determinadas áreas administrativas, cujos processos de trabalho possuem maior variabilidade e/ou natureza específica, com maior dificuldade na estabelecimento de parâmetros de comparação, além do aperfeiçoamento de mecanismos de formalização da gestão de desempenho por resultados também para os colaboradores presenciais (GUERRA, 2020).

Nota-se que o presente tema desperta muitas reflexões e a atual legislação pátria se mostra insuficiente, cabendo às instituições públicas e privadas ponderação e bom senso na utilização de um modelo de trabalho que bem se amolda à atual sociedade

informacional e que cada vez mais ganhará destaque pelos muitos benefícios a ele relacionados. Outrossim, grandes são os desafios, tendo em vista a presença de pontos negativos que podem minorar os benefícios que poderiam ser trazidos pelo teletrabalho. Assim, regulamentações internas e estudos voltados à realidade da organização são essenciais na delimitação do perfil do teletrabalhador e na definição das áreas que poderão ser abrangidas pelo modelo laborativo aqui tratado.

Quadro 7

Vantagens e desvantagens para colaborador e empregador do teletrabalho

AUTORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Rosenfield (2011)	Integração de pessoas e regiões desfavorecidas; Minoração da poluição, frente ao menor número de deslocamentos; Projeção de novos panoramas profissionais e outros campos de trabalho; Repartição mais equânime das fontes de conhecimento; Possibilidade de combinar vida privada e trabalho; Autonomia.	Substituição das relações humanas pessoais e diretas por relações à distância, mediatizadas pelas TIC; Isolamento profissional; Dificuldades de avaliação do trabalho; Dificuldade de promoção na carreira; Dificuldade de gerir limites claros entre tempo e espaço privados e públicos.

<p>Melo (2018)</p>	<p>Inclusão de trabalhadores portadores de deficiência; Aumento da produtividade; Economia de tempo pelo trabalhador que não enfrentará congestionamentos no trânsito; Flexibilidade em relação aos horários de trabalho; Ampliação do tempo de convívio com a família; Redução do estresse do colaborador; Aumento da qualidade de vida do colaborador; Diminuição da poluição, devido a diminuição do quantitativo de veículos nas ruas.</p>	<p>Redução do <i>network</i>; Dependência tecnológica; Vulnerabilidade de dados; Dificuldade de distinção entre as atividades profissionais e as domésticas.</p>
<p>Takano (2020)</p>	<p>Redução de despesas com o espaço físico; Melhora na competitividade; Melhora na produtividade; Melhora na qualidade de vida do colaborador; Melhoria nas condições da mobilidade urbana; Redução da emissão de gases do efeito estufa; Promoção de um desenvolvimento regional mais equilibrado; Ampliação da acessibilidade laboral às pessoas com deficiência.</p>	

<p>Filardi (2020)</p>	<p>Redução do custo com transporte e alimentação; Maior segurança; Menos exposição à poluição; Maior privacidade; Maior interação com a família; Maior qualidade de vida; Aumento da autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, qualidade do trabalho; Diminuição das interrupções; Economia de tempo; Criação de métricas padronizadas; Conhecimento da real demanda de trabalho;</p>	<p>Problemas de infraestrutura tecnológica (especialmente falta de treinamento específico); Não adaptação ao teletrabalho; Perda de vínculo com a empresa; Isolamento profissional; Falta de comunicação imediata; Perda de <i>status</i>; Receio de má avaliação e falta de reconhecimento; Tentação de realizar outros trabalhos por conta própria; Dificuldade de comunicação e controle do teletrabalhador; Diferença na relação trabalhador tradicional x teletrabalhador; Trabalhadores que não se adaptam; Problemas psicológicos; Processo de retorno do teletrabalhador ao trabalho tradicional.</p>
-----------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

3.2. O teletrabalho na atualidade

Hodiernamente a comunicação é instantânea. Através de um computador é possível efetuar transações bancárias, conversar com pessoas do outro lado do mundo em tempo real, enviar arquivos, dados, filmes, fotos, correspondências, etc. O uso de telefones portáteis e a internet invadiram espaços públicos e privados, estimulados pela globalização, pelo aumento da competição, pela procura de mercado e pela transformação da organização do trabalho (MELLO, 2009, apud SOUZA, 2005).

Como explicitado por Kanan (2013) o avanço tecnológico propiciou o desenvolvimento das redes de computadores, cujo ápice é a Internet. Delas emergem uma nova cultura, a cultura digital. Vivencia-se a chamada Sociedade da Informação, que, segundo Melo (2018, p. 9 apud ANTUNES, 2008, p. 02):

está baseada nas tecnologias de informação e comunicação que envolvem a aquisição, o armazenamento, o processamento e a distribuição da informação por

meios electrónicos, como o rádio, a televisão, o telefone e computadores, entre outros. Estas tecnologias não transformam a sociedade por si só, mas são utilizadas pelas pessoas em seus contextos sociais, económicos e políticos, criando uma nova comunidade local e global [...].

Nota-se que essa sociedade trouxe ao mundo laboral, como a diversos outros ramos da vida, um novo momento, um período de transição do Direito do Trabalho, no qual a palavra de ordem é adaptar. Essa nova sociedade não parou no tempo e, à medida que tecnologias, aparelhos, programas, aplicativos, surgiram e surgem, novos contornos são dados às relações humanas e laborais (MELO, 2018).

Importante observar, outrossim, que, de forma concomitante ao surgimento do cenário de dominação das invenções tecnológicas, surgiram problemas de ordem laboral, como poucas contratações e grande número de postos de trabalho extintos. Nesse contexto de crise, fez-se necessária uma pronta reação, e a necessidade de flexibilizar as relações e adaptar as atividades laborais às novas imposições do mercado, de modo a atender, ainda, aos anseios do empregador. Desta forma, a flexibilização surge como resposta à imperatividade da nova ordem mundial, com o objetivo de gerir e manter as relações laborais, bem como o seu equilíbrio (MELO, 2018).

Neste ambiente de grandes mudanças, as empresas e as organizações públicas estão buscando alternativas viáveis para os seus negócios, estruturas organizacionais e formas de trabalho. É dentro deste contexto de mutações, que se fortalece o Processo de Teletrabalho, como uma alternativa moderna de gestão empresarial, sob o enfoque das alternativas de trabalho flexível para tornar as empresas mais competitivas e dinâmicas, diferentes daquelas outras, que ainda estão acostumadas à estabilidade e à rotina do trabalho tradicional (MELLO, 1999).

O teletrabalho, dentro desta dinâmica, mostra-se uma alternativa inovadora na gestão de pessoas que leva em conta possibilidades de trabalho flexível, aumentando a satisfação pelos colaboradores e tornando as instituições privadas e públicas mais competitivas e dinâmicas. Assim, a despeito de não ser prática nova, o teletrabalho tornou-se uma importante forma de labor, adotada cada vez mais pelas organizações, tendo ganhado força pelos efeitos positivos que pode causar, dentre eles, o aumento da produtividade e a obtenção de mais Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (MEDEIROS, 2018). Sem dúvida, a relação existente entre teletrabalho e QVT é muito estreita, pois o primeiro pode preencher algumas lacunas que os programas clássicos e essencialmente assistencialistas de QVT não tem preenchido, notadamente, nos órgãos

públicos, como por exemplo: ausência de flexibilidade no horário de trabalho, dificuldade de mobilidade, cansaço, estresse, etc. (Ibid., 2018).

Desta forma, na atualidade, a tendência à introdução do teletrabalho no setor privado e também no setor público brasileiro tem se consolidado. Como esclarecido por Vilarinho, *et al.*, (2020) através de esforços instrumentais e legais, tais como as Portarias nº 139/2009 e nº 99/2010 do TCU, que autorizam servidores a desempenharem certas atividades fora do órgão, a Resolução nº 227/2015 do Conselho Nacional de Justiça, que disciplina o teletrabalho de servidores no âmbito do Poder Judiciário, a aprovação do Projeto de Lei nº 2723/15, que autoriza os órgãos públicos federais a instituir o sistema de teletrabalho, e o próprio Sistema Eletrônico de Informações (SEI), um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, o teletrabalho torna-se realidade neste segmento e está em franca rota de expansão.

Tratando-se, mais recentemente, do contexto da pandemia, desencadeada pelo novo coronavírus (SARS -CoV-2), o regime de teletrabalho, que já ganhava notoriedade nas organizações do trabalho no Brasil e no mundo, recebe especial impulsionamento, tornando-se uma das medidas de enfrentamento contra a COVID-19, tendo em vista que colaborou com o isolamento social e uma menor circulação do vírus. Importante citar que com a Medida Provisória n.º 927/2020, publicada em 22 de março de 2020, que trata de questões trabalhistas para o enfrentamento da emergência de saúde pública, o teletrabalho tornou-se um dos regimes de trabalho adotado por muitas organizações, como processo ordinário de trabalho.

Ainda em decorrência da pandemia, foram estabelecidas Medidas Provisórias, dentre elas a MP nº 927/20, que tratou do teletrabalho nos artigos 4º e 5º, como acima referido. Frise-se que muitas empresas adotaram o teletrabalho face a necessidade do distanciamento social e impossibilidade de parar as atividades, e como consequência, a produtividade dos funcionários aumentou, e os gastos como transporte e infraestrutura foram reduzidos (SANTOS, 2020).

Frente a esta novíssima realidade, o teletrabalho, que já se encontrava em destaque com a regulamentação da reforma trabalhista¹¹, passou a ser o novo normal na vida de muitos trabalhadores e empregadores, bem como no cotidiano de muitos servidores públicos. Em termos quantitativos, tem-se que mesmo antes da pandemia, este modelo de trabalho já tinha uma presença considerável no Brasil. Em 2018, um

¹¹ Lei n.º 13.467/2017, que alterou a CLT

levantamento realizado pelo IBGE mostrou que 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam de maneira remota.¹² Esta, diga-se, é uma realidade que se repete em outros países. Um estudo realizado pela *International Data Corporation* (IDC) em quinze países europeus referia que, em 2005, existiam 28,8 milhões de teletrabalhadores. Os países incluídos neste estudo foram a Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Holanda, Bélgica, Suécia, Dinamarca, Noruega, Finlândia, Suíça, Áustria, Espanha, Grécia e Portugal¹³.

Assim, na nova Sociedade da Informação o teletrabalho é uma crescente realidade e o contexto pandêmico, que se iniciou em 2020, acelerou e consolidou o processo de implantação e normalização dessa modalidade laborativa, que muito se identifica com a atual conjuntura social, somando-se, neste contexto, a uma maior produtividade e benefícios ao trabalhador, quando devidamente implementado.

3.2.1. O teletrabalho e as TIC

Falando-se mais especificamente sobre a relação do teletrabalho com as tecnologias de informação e comunicação (TIC) é necessário entender qual o papel destas tecnologias na reorganização das dinâmicas territoriais, precipuamente no que pertine a sua influência na organização do trabalho na atual Sociedade da Informação. Segundo explanado por Luís Gonçalves Lopes Batista (*apud* Cascio & Montealegre, 2016), a globalização e a urgência em se obter vantagem competitiva no mercado impõe às organizações a necessidade de traçar estratégias que promovam a sua prevalência frente às outras. Assim, as TIC mostram-se uma fonte de vantagem competitiva, tendo em vista que influenciam a forma como as organizações se valorizam, organizam e interagem. As TIC permitem a realização de tarefas de forma rápida e eficaz, diminuindo custos e barreiras geográficas, e oferecendo diferentes produtos e serviços, por meio de novas formas de controle e coordenação das atividades.

Sobre o desenvolvimento e a evolução das TIC nas organizações, segundo Batista (2021) a mesma deu-se em quatro estágios, o primeiro pautava-se em computadores mainframe, que possuíam o objetivo de estabelecer melhorias no ambiente físico.

¹² <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>

¹³ <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>

Necessário pontuar que neste estágio o formato de administração organizacional era pautado em um monopólio que era regulado a partir de uma centralização dos recursos computacionais em centros de processamento de dados (computadores mainframe), o que tornava inviável o fornecimento de equipamento computacional dispendioso à maioria dos colaboradores. O segundo estágio, foi marcado pelo uso de computadores pessoais que objetivavam uma melhoria na produtividade dos trabalhadores, sendo que o modelo de administração organizacional permitiu a cada indivíduo ter o seu próprio computador pessoal na empresa, o que foi um grande marco. No terceiro estágio, que foi caracterizado pelo uso estratégico das tecnologias de informação e comunicação, tem-se a presença da Internet. Através dela as empresas procuravam uma fusão entre a tecnologia e os programas e atividades organizacionais com o intuito de apoiar e aprimorar os processos de trabalho e as atividades interorganizacionais. Neste estágio, o modelo de administração organizacional concentra-se num mercado livre com uma estrutura cliente-servidor em que o servidor global (Internet) armazena, entrega e gere os recursos e serviços a serem consumidos pelo cliente. Odiariamente, com a evolução das tecnologias de informação e comunicação, as organizações caminham rumo ao quarto estágio que é caracterizado pela “computação omnipresente”. Este conceito relaciona-se à promoção de um contexto que se une com a tecnologia computacional, permitindo que os indivíduos adentrem e controlem um determinado ambiente em qualquer momento e em qualquer lugar. Busca-se eliminar a dualidade entre o espaço físico e o espaço eletrônico e, assim, promover uma fusão entre ambos. Objetiva-se, assim, a criação de um espaço omnipresente que vincule pessoas, equipamentos eletrônicos, redes e objetos, todos hiperconectados de forma a superar as limitações impostas pelo mundo físico.

Ainda na visão de Batista (2021), a tecnologia teve uma enorme importância na reformulação e alteração dos processos de trabalho nas organizações. O considerável aumento de equipamentos eletrônicos facilitou o surgimento da “computação omnipresente” que, por sua vez, ocasionou mudanças nos processos e sistemas de trabalho das organizações. As redes de computadores e a Internet possibilitaram o surgimento do teletrabalho, no qual os colaboradores têm a possibilidade de estar conectados com o seu espaço laboral a qualquer hora e em qualquer lugar. Os colaboradores integraram as suas redes sociais nas suas rotinas diárias, da mesma forma as organizações enquanto rede interna de comunicação e partilha de informação entre os

colaboradores. Os programas de computador, *robots* inteligentes e equipamentos eletrônicos de monitorização têm vindo a ser promovidos nos processos de trabalho, em resposta a tal fato, surgindo a ocorrência de diminuição de custos e aumento na eficácia dos processos, da segurança e da proteção ambiental.

Contudo, ao adentrar na temática sobre a relação da nova Sociedade da Informação e as relações de trabalho importante frisar que visões diversas coexistem. As ideias em derredor do novo modelo societário e o emprego variam entre as visões que postulam mais e melhores empregos e as que, opondo-se a tal expectativa, sublinham como a difusão das TIC será responsável pelo desemprego em massa. Segundo Flávio Paulo Jorge Nunes (*apud* Moniz et al., 2001) aqueles de visão otimista baseiam-se sobretudo em sinais que indicam para o surgimento de novas ocupações relacionadas com a automatização do processamento de informação, demandando novas competências e níveis mais significativos de qualificação. O emprego informacional se configuraria no modo ocupacional prevalente, antevendo-se, assim, uma sociedade caracterizada pela massificação do trabalho inteligente realizado em redes de organização flexível. As visões antagônicas, contudo, fundamentam-se no entendimento de que as TIC permitem aumentar a produtividade das organizações com o mesmo ou menor número de trabalhadores, sendo em alguns contextos responsáveis pela redução drástica dos postos laborais, defendendo, ademais, que a incorporação das ferramentas tecnológicas, para fins laborais, exigem a apreensão de saberes relacionados com o processamento digital de informação, a que, muito provavelmente, significativo número de colaboradores não incorporarão.

Desta forma, a realidade mais recente revela a coexistência destas duas correntes de sentido antagônico, ou seja, a revolução das tecnologias digitais atuando como fator de destruição de empregos (antigas ocupações) versus criação de novos postos. Contudo, para além da controvérsia relacionada às previsões acerca do efeito das TIC no aumento ou redução do número de postos de trabalho, os estudos que investigam as transformações do emprego na Sociedade da Informação indicam precipuamente para as mudanças na natureza e organização do trabalho com a inevitabilidade da sua flexibilização. Assim, referida flexibilização seria algo resultante da reorganização empresarial e organizacional possibilitada pelas tecnologias da informação e encorajadas pela concorrência intensa no mercado globalizado (NUNES, 2007).

Ainda segundo Nunes (2007), as principais dimensões da flexibilidade laboral seriam: a) a instabilidade do vínculo contratual (o trabalho flexível não inclui um compromisso de longo prazo); b) o tempo de trabalho (o trabalho flexível não implica o modelo tradicional das 35-40 horas semanais) e, c) a localização (o trabalho flexível é muitas vezes desempenhado fora das instalações da empresa, durante uma parte ou a totalidade do dia/semana de trabalho, seja em casa, em viagem ou noutras instalações). Existindo, ainda, para além destas dimensões da flexibilidade, àquela que possibilita a mobilidade funcional e profissional dentro da empresa, privilegiando o reforço de qualificações que permite que o colaborador realize uma gama variada de funções, tornando-se assim em colaboradores polivalentes.

Necessário asseverar que entre as diversas modalidades de trabalho flexível, o teletrabalho é aquela que melhor ilustra a transformação do emprego no contexto da Sociedade da Informação, isso porque o referido modelo,

[...]incorpora na sua própria definição a utilização das TIC's enquanto instrumento indispensável para a viabilização da relação de trabalho com a entidade empregadora. No entanto, importa desde já esclarecer que nem sempre o teletrabalho é entendido como um meio de precarização do emprego, por via da aplicação de estratégias empresariais de flexibilização e de redução de custos (ou seja, visando a estruturação de vínculos contratuais mais débeis). Na realidade e numa perspectiva mais abrangente, este pode ser entendido como uma diferente forma de organização do trabalho, que se caracteriza por ser flexível e adaptável a diversos sectores de actividade (embora existam uns mais susceptíveis que outros), a estatutos variados (que podem ir do assalariado normal ao trabalhador independente), assim como a funções muito distintas (nas qualificações exigidas, nos níveis de rendimento ou no prestígio associado) e que em comum têm o facto de poderem ser desempenhadas remotamente com recurso às redes informatizadas de telecomunicações. Esta última característica traz uma singular relevância para o seu estudo, sobretudo na medida em que este permite determinar até que ponto a telemática está verdadeiramente a contribuir para a compressão do espaço e para uma nova geografia em termos da distribuição do trabalho, apesar de todas as dificuldades inerentes à investigação de uma prática ainda incipiente, raramente reflectida nas estatísticas oficiais. (NUNES, 2007, fls. 236)

Não se deve esquecer, contudo, como já referido, que é crucial que a organização tenha em vista o impacto que as TIC podem ter nos seus colaboradores, devendo estabelecer políticas e procedimentos que auxiliem os colaboradores a utilizá-las de forma confortável. Apesar das TIC poderem ter vantagens na forma como possibilitam economizar tempo e contribuir para a comunicação e o compartilhamento de informações sem barreiras temporais ou geográficas, como já anteriormente tratado, estas podem mostrar-se problemáticas devido ao tempo que subtraem da vida das pessoas fora do espaço laboral, notadamente, no ambiente familiar. Assim chega-se à conclusão de que, apesar do incremento na quantidade de comunicação, diminui-se, em

muitas situações, a qualidade da mesma. É de fundamental importância, assim, que a organização consiga administrar as expectativas dos seus trabalhadores, evitando a pressão que a tecnologia coloca nos mesmos (BATISTA, 2021 *apud* De Wet et al., 2016).

Importante frisar, que o *technostress* é um dos fenômenos mais comuns dos dias atuais. Este se vincula, particularmente, à falta de capacidade das pessoas de cooperarem com as TIC de uma forma salutar (BATISTA, 2021 *apud* Brod citado por De Wet et al., 2016). Assim, é necessário incorporar a tecnologia nas organizações através de uma cultura de apoio que seja socialmente aceitável e que proporcione bem-estar e satisfação no trabalho, bem como a promoção de uma maior produtividade e comportamentos de cidadania nos trabalhadores (BATISTA, 2021).

Em verdade, o espírito inventivo, juntamente com a atividade continuada de investigação, garante que as TIC estão permanentemente a ser desenvolvidas na procura de soluções de base tecnológica para problemas existentes ou no abrir portas para novos desafios até então não imaginados. Este é um caminho sem volta. Entretanto, o mercado explora a sua novidade com maior agilidade do que questiona os seus impactos e consequências. A tecnologia nem sempre é uma solução mágica para um problema existente, correspondendo muitas vezes na criação de novas necessidades. O desenvolvimento das redes sociais digitais ou o teletrabalho são disso exemplo, sendo rapidamente adotadas sem se imaginar os seus efeitos. Assim, os benefícios para alguns trazem prejuízos para outros, adentrando, por exemplo, a esfera privada.

De toda sorte, como já afirmado, o caminho é sem retorno. Na sociedade de informação a presença das TIC nos mais diversos ramos da vida é uma realidade inexorável. A alternativa, portanto, nos dizeres de Pereira (2022), é clara, qual seja, a existência de espaços, formais e informais, que fomentem o debate em torno das TIC e dos seus impactos. A discussão e avaliação sobre as tecnologias é assim essencial não só para reconhecer que tecnologia e sociedade se moldam, mas sobretudo para contribuir para a reflexão sobre que sociedade deseja-se construir, quais problemas define-se como centrais, e que opções devem ser consideradas ou promovidas.

3.3. O teletrabalho no Brasil

No Brasil o reconhecimento do teletrabalho ocorreu oficialmente em 1997 quando da realização do Seminário *Home Office/Telecommuting –perspectivas de negócios e de*

trabalho para o terceiro milênio. Em seguimento, no ano de 1999, foi estabelecida a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade – SOBRATT. A referida organização elaborou uma cartilha de orientação para a implantação do teletrabalho. O objetivo desse documento seria mostrar essa modalidade laboral como uma estratégia de gestão e encorajar a sua adoção, pois se acreditava que existiriam grandes vantagens e benefícios atrelados a esse modo de trabalho (SOBRATT, 2015).

Sobre o potencial do teletrabalho no Brasil, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, em pesquisa realizada no ano de 2020, concluiu que o país, pelas características de seu mercado de trabalho, possui, na média, um percentual de pessoas em potencial de laborar remotamente de cerca de 22,7%, que corresponde a 20,8 milhões de pessoas. O Distrito Federal apresentou o maior percentual de teletrabalho (31,6%) em torno de 450 mil pessoas. O estado do Piauí é o que apresentou o menor percentual em teletrabalho (15,6%), ou seja, em torno de 192 mil pessoas poderiam potencialmente estar em teletrabalho.¹⁴

Lima (2018) em sua pesquisa esclarece que,

Segundo a pesquisa “*Home Office Brasil*”, realizada no ano de 2016 pela SAP Consultoria RH, em parceria com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho (SOBRATT, 2016), 37% das 325 empresas de diferentes segmentos em âmbito nacional possuem prática de teletrabalho e, segundo projeções do Censo IBGE de 2010, existem mais de 20 milhões de trabalhadores em domicílio em todo o país. (p. 18)

A despeito de tal realidade, o teletrabalho no Brasil ganha maiores definições apenas em 2011, com a Lei n.º 12.551, que altera a redação do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Esse artigo passou a prever que não haveria diferença entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que presentes os elementos caracterizadores da relação de emprego, quais sejam, pessoalidade, subordinação, onerosidade e não-eventualidade. Contudo, apenas recentemente foi incorporado o teletrabalho, de fato, à legislação trabalhista brasileira por meio da Lei n.º 13.467/2017, que alterou a CLT 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.

Como resultado, foi inserido o Capítulo II-A na CLT, o qual estabelece prescrições acerca do instituto do teletrabalho. O art. 75-B estabelece o conceito de teletrabalho e

¹⁴ https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF

buscou diferenciá-lo de outras formas de trabalho externo¹⁵, uma vez que a alteração legislativa trouxe características próprias do trabalho à distância como, por exemplo, a realização das atividades de forma preponderantemente fora das dependências da empresa.

Conforme explicitado por Melo (2018),

A Lei n.º 13.467 trata da reforma trabalhista ocorrida no Brasil em 2017 e teve origem no projeto de lei n.º 6.787/2016, apresentado em 23/12/2016 pelo Poder Executivo, com objetivo de alterar o Decreto-Lei 5.452 de 1943 (CLT) e a Lei n.º 6.019 de 1974. Entrou em vigor no dia 11 de novembro de 2017. Trata-se da maior reforma ocorrida na legislação trabalhista brasileira desde a sua promulgação, em 1943. Houve a alteração de mais de 200 artigos dos 900 existentes no diploma trabalhista, com uma abordagem mais sistemática do teletrabalho, conforme será analisado. Foi criado um capítulo a parte para tratar do trabalho à distância, capítulo esse II-A, sendo a temática tratada dos artigos 75-A até 75-E. [...]

Levando-se em conta as peculiaridades do teletrabalho e, principalmente, a liberdade que um teletrabalhador possui ou, pelo menos deveria possuir no desempenho de suas atividades com relação aos horários, não se mostra desapropriada tal norma e, conforme se infere no parágrafo único do novo artigo 75-B, aquele teletrabalhador que reiteradamente comparecer às dependências do empregador, poderá ter o regime de teletrabalho desconfigurado, com o conseqüente controle de jornada, o que deverá, também, ser objeto de provas, o que não significa que em hipótese alguma o teletrabalhador não terá o direito ao recebimento de horas extras. (p. 43-46)

Dado relevante sobre o teletrabalho no Brasil foi compartilhado por Takano, *et al.*, (2020) que esclarece que 45% das empresas em solo brasileiro adotam práticas de teletrabalho, sendo que 89% delas encontram-se no sudeste do país, onde 77% dos profissionais que desempenham a atividade afirmam que um dos principais objetivos é a melhoria da qualidade de vida.

Ressalte-se, ademais, que com o advento da pandemia causada pelo COVID-19, os números acima apontados seguem em expansão, tornando o referido modelo laborativo um grande aliado na luta contra a disseminação da doença, já que o isolamento social se tornou uma questão de saúde pública. Desta forma a temática toma o palco das discussões no país, nos segmentos públicos e privados em face das muitas vantagens de sua operacionalização, seja para os colaboradores, para as organizações, e/ou para a sociedade.

Segundo a Nota Conjunta n.º 6 do Ipea, que se propôs a mensurar o teletrabalho

¹⁵ Conforme já enunciado, o teletrabalho não poderá ser confundido com o trabalho externo, que, resumida forma, é modalidade de trabalho que não pode ser realizado nas instalações da empresa, devido a sua própria natureza.

no Brasil em 2020,

Os resultados apontam que 11% das pessoas ocupadas e não afastadas no país ao longo de 2020 estavam exercendo suas atividades de forma remota. Esses trabalhadores foram majoritariamente compostos por pessoas com escolaridade de nível superior completo. Com menor intensidade, mas ainda responsável pela maioria das pessoas em home office, tem-se o gênero feminino, a cor/raça branca, a faixa etária de 30 a 39 anos e o vínculo empregatício com o setor privado, embora não seja possível deixar de observar o ganho de participação do setor público no tocante ao trabalho remoto. Ao distribuir as pessoas trabalhando de forma remota de acordo com a atividade de trabalho, quando no setor privado, nota-se forte participação do setor de serviços, educação e comunicação. Por sua vez, quando analisado o percentual de pessoas ocupadas em cada atividade que está em home office, tem-se que 51% das pessoas na atividade de educação privada está em trabalho remoto, 38,8% no caso do setor financeiro e 34,7% na atividade de comunicação. Percentuais similares são observados nas administrações públicas, principalmente na esfera federal e estadual, respectivamente 40,7% e 37,1%. Ao desagregar as pessoas em trabalho remoto nas administrações pública conforme a ocupação, assim como no setor privado, tem-se destaque para os profissionais de ensino, principalmente nas esferas subnacionais, responsáveis pela educação básica. Em contrapartida, como o esperado, nota-se um baixo contingente de profissionais de saúde e de segurança pública trabalhando de forma remota.

Assim, tanto no Brasil como na maior parte do mundo o teletrabalho é uma realidade e um modelo de trabalho em expansão. O novo momento iniciado pela pandemia do COVID-19 apenas acelerou e consolidou essa tendência, que em última análise bem se amolda a nova sociedade informacional trazendo benefícios para considerável parcela dos trabalhadores ativos da realidade e para muitas organizações privadas e públicas, quando devidamente implementado.

3.4. O teletrabalho na administração pública e no judiciário brasileiro

Para falar de teletrabalho na Administração Pública, é necessário tecer comentários à reforma administrativa do Estado brasileiro, ocorrida a partir de 1995, no extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Referido ministério, iniciou um período de mudanças na forma de administrar as organizações públicas no Brasil, como resposta ao crescimento das funções econômicas e sociais do Estado e ao impacto do desenvolvimento tecnológico e efeitos da globalização pela qual o mundo vinha passando. A reforma objetivava a busca pela maior eficiência da administração pública, através de um processo de desburocratização, redução de custos e aumento da qualidade dos serviços públicos, por meio da mudança na cultura das

organizações e no modo de pensar dos gestores públicos (LIMA, 2018).

A mencionada reforma buscava a descentralização de uma estrutura organizacional antiquada, incorporando novos modelos organizacionais, como as agências executivas e regulatórias e as organizações sociais, administração das instituições pelo modelo de gestão por resultados e por excelência. Buscou-se, também, substituir em parte os regulamentos rígidos, de supervisão e controle, que caracterizam a administração burocrática e, por fim, uma reforma na dimensão cultural, em que se buscava a mudança de mentalidade dos administradores para um pensar a coisa pública com maior objetividade e profissionalismo (LIMA, 2018 apud BRESSER-PEREIRA, 2009).

Neste contexto, a despeito das organizações privadas terem sido as primeiras a adotar a modalidade de teletrabalho, inclusive no Brasil, alguns órgãos públicos vislumbraram a possibilidade do teletrabalho. Referidas organizações, na tentativa de aprimorar a gestão de pessoas e dando ênfase ao princípio da efetividade, consoante prescreve o art. 37, da Magna Carta, iniciaram a implementação do Teletrabalho, frente ao avanço tecnológico, o desenvolvimento das redes e a presença marcante da internet neste processo de mudanças.

A pioneira no setor público brasileiro foi a SERPRO, instituição de processamento de dados do governo federal, tornando-se em 2005 referência para outras organizações públicas na implantações de programas de teletrabalho. Após ela, outros órgãos públicos no Brasil, como o Tribunal de Contas da União (TCU), em 2009, Receita Federal do Brasil (2010), Advocacia Geral da União (2011) e o Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2012, sentiram-se encorajadas a adotar o modelo (LIMA, 2018).

No judiciário brasileiro o primeiro órgão a empregar a nova sistemática, foi o Tribunal Superior do Trabalho (TST), através de um projeto piloto em 2012. A partir de então o instituto sofreu aprimoramentos e com a edição da Resolução nº 1.970 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) o trabalho remoto foi ajustado às orientações do Conselho Nacional de Justiça. A mencionada resolução elencou algumas determinações para a realização do teletrabalho e, dentre elas, exigiu-se uma meta de desempenho de, no mínimo, 15% superior àquela estipulada aos servidores que executassem as mesmas atividades nas dependências do TST. Previu-se, ainda, no art. 8º, inciso II, o limite máximo de até 30% de servidores em teletrabalho em cada unidade, podendo aumentar até 50% por decisão do Presidente do Tribunal a pedido do

gestor responsável.

Lima (2018) ao tratar da presença do teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro assim dispôs:

Em relação à justiça, os primeiros órgãos que regulamentaram e adotaram programas de teletrabalho foram o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF 4), com sede no Rio Grande do Sul, e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). Esses respectivos tribunais serviram como fontes, através de experiências iniciais, para o estabelecimento dos parâmetros, políticas e definição do marco regulatório elaborado pelo CNJ em junho de 2016. Com a edição da Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016 (CNJ, 2016), ficou regulamentado o teletrabalho, no âmbito do judiciário nacional, permitindo, a partir de então, a adoção de programas pelos tribunais brasileiros.

[...]

Após a edição da Resolução nº 227/2016-CNJ, vários tribunais brasileiros passaram a adotar programas de teletrabalho, espelhando-se em relatos empíricos e experiências adquiridas pelos tribunais pioneiros e em virtude da segurança jurídica proporcionada pela edição da resolução pelo órgão de fiscalização do judiciário (CNJ), ampliando o rol de órgãos adeptos à nova modalidade de trabalho e sistemática de gestão. Até o fechamento desta pesquisa, dos 90 tribunais brasileiros, 32 regulamentaram e iniciaram programas de teletrabalho, incluindo os tribunais superiores, federais e estaduais, envolvendo as cortes trabalhistas, eleitorais e militares, demonstrando ainda a possibilidade de expansão do modelo na maior parte dos órgãos da justiça. (p. 43-44)

Quanto a Resolução CNJ n.º 227/2016, que, conforme asseverado, regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, frisa-se que a mesma não obriga os tribunais brasileiros a adotarem programas de teletrabalho, sendo que cada órgão pode editar regulamentações próprias sobre o tema, em virtude de suas peculiaridades e características de gestão. Entretanto, as regulamentações de cada tribunal não podem contrariar os dispositivos previstos na Resolução nº 227/2016, devendo estar em consonância com o regramento e as diretrizes do CNJ.

Importante frisar que o surgimento da Resolução demonstra o esforço do CNJ em avançar para municiar os tribunais de uma perspectiva mais gerencialista, tendo em vista a grande insatisfação por parte da população, quanto ao atendimento de suas demandas e anseios no judiciário, influenciando na resistente e elevada percepção da pouca efetividade dos órgãos do referido Poder. Como bem explicitado por Lima (2018):

Para os servidores, considerou-se a possibilidade de promover com o teletrabalho um mecanismo para atraí-los, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição, economizar tempo e reduzir custo de deslocamento até o local de trabalho, ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de locomoção, aumentar a qualidade de vida e respeitar as diversidades.

Quanto aos tribunais, podem-se destacar os seguintes objetivos: aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores, promover a cultura orientada a resultados, estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação e considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das

condições de trabalho para a concepção e o implemento de formas de avaliação e alocação de recursos (CNJ, 2016).

Por fim, para a sociedade, justificou-se o intuito de contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Poder Judiciário, além de estimular o foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (CNJ, 2016). (p.45)

Desta forma, como bem reconheceu o CNJ, por meio de seu normativo, o teletrabalho, quando bem empregado e devidamente gerenciado, é importante instrumento na busca da efetiva implementação do princípio da eficiência no Judiciário brasileiro. Sobretudo considerando que é possível identificar vantagens para servidores, tribunais e sociedade por meio do modelo laboral em questão.

4. O TELETRABALHO REALIZADO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA NO PERÍODO DA PANDEMIA

Na presente seção será apresentado o relato das experiências vivenciadas no TRE-BA com a utilização do teletrabalho, em períodos de pandemia, e também em período anterior, através de projeto piloto, bem como compilação e análise da legislação interna utilizada para regulamentação do sistema laboral referido. Ao final da seção foram catalogadas as áreas abrangidas pelo teletrabalho, no período mencionado, os sistemas utilizados e as adaptações realizadas pela área de Tecnologia da Informação

4.1. A primeira experiência: Projeto Piloto em 2014

A despeito da ausência de efetiva regulamentação do Teletrabalho no TRE-BA, referida modalidade laboral não pode ser considerada como “desconhecida” pelo Órgão, tendo em vista a larga utilização do teletrabalho na pandemia causada pela COVID 19 e, em período anterior, através do Projeto “Experimento controlado da modalidade laboral Trabalho Remoto – Teletrabalho”. Sobre o trabalho remoto na pandemia, dedicarei seção própria para tratar da questão, tendo em vista a relevância e o volume de informações relacionadas a referida experiência.

Sobre o Projeto referido, consoante informações de dois servidores do TRE –BA que eram, à época, lotados na Seção de Estrutura Operacional (SESOP), escolhida para participar do referido Projeto Piloto, o mesmo foi iniciado em 2014 e teve como *objetivo superior* subsidiar o processo decisório quanto à viabilidade de implementação do Teletrabalho, na Justiça Eleitoral, no intuito de gerar economicidade, aumentar a produtividade e a motivação dos servidores, bem como aprimorar a qualidade na prestação dos serviços. Seu objetivo específico consistia em, elencar as dificuldades e benefícios da modalidade laboral Teletrabalho, a ser submetida ao Seminário de Informática da Justiça Eleitoral, em Brasília, que acontece anualmente, nos anos não eleitorais.

Conforme acima referido, o experimento contou com a participação de dois servidores especializados da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE –BA, que trabalharam em regime de Teletrabalho de forma alternada. A extinta SESOP unidade envolvida no experimento desenvolvia atividades tipicamente associadas à inovação tecnológica e ao suporte técnico de infraestrutura de terceiro nível (nível de planejamento e dimensionamento da infraestrutura). Referida unidade foi considerada

adequada tanto pela atividade que desenvolvia bem como pela possibilidade de mensuração de sua produtividade.

O experimento foi pautado juridicamente na Portaria n.º 139/2009 do Tribunal de Contas da União (TCU), que dispõe sobre a realização de trabalho do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Desta forma, todas as regras, obrigações e mensurações de trabalho a que os servidores foram submetidos durante a fase de participação no experimento foi conduzido pelo referido normativo, com pontuais adaptações frente à realidade da Justiça Eleitoral. O mecanismo de mensuração de produtividade adotado foi a contagem numérica de atendimentos de suporte de terceiro nível concluídos. Tal contagem foi realizada através do sistema OTRS de atendimento da Central de Suporte de Informática do TRE –BA, devendo os servidores que estivessem em Teletrabalho terem um rendimento 15% superior aos demais. Sobre o registro de ponto, o mesmo foi autorizado para os servidores em Teletrabalho de forma eletrônica no modo não-biométrico (através de senha). Desta forma, uma vez acessado o sistema remoto, o servidor poderia acessar o site de ponto e registrar o início do seu expediente.

Sobre os recursos tecnológicos utilizados à época, tem-se que o acesso remoto dos servidores se deu com o apoio do TSE, através de sistema de *acesso remoto dedicado* ao pessoal do suporte. Esse sistema era destinado aos servidores de suporte de informática de terceiro nível e permitia que um servidor especializado acessasse remotamente o seu computador no TRE, a partir da internet. Um vez conectado, o servidor poderia acessar todos os recursos que acessaria se estivesse presencialmente diante de seu computador, na sala de trabalho da unidade. Assim, as únicas limitações de trabalho, seriam a ausência física do servidor e a ausência de um ramal telefônico em casa. Foi esclarecido, ademais, que este sistema mantido, a época, pelo TSE, possuía rígido controle de acesso, visto que o acesso à rede da Justiça Eleitoral por uma pessoa leiga ou não autorizada poderia implicar em significativa vulnerabilidade para toda a rede da Justiça Eleitoral.

O objetivo imediato do Projeto seria a produção de um relatório final que conteria os dados mais relevantes captados durante o experimento para ser submetido como trabalho de inovação ao Seminário de Informática da Justiça Eleitoral, em 2015. Após autorização do projeto pela Presidência do Órgão, a então Secretaria de Tecnologia da Informação indicou o nome dos servidores envolvidos e apontou os períodos em que os

mesmos estariam laborando sob o regime de Teletrabalho, sendo autorizado período de três meses para cada um deles, de forma alternada. Foi disponibilizado, ainda, ramal telefônico virtual para atender as demandas dos servidores em Teletrabalho, sendo sanada situação tida como limitadora do trabalho em formato remoto.

Em reunião realizada com os 3 (três) servidores do TRE-BA que atuaram no projeto piloto analisado, foram colhidas informações, através de respostas a alguns questionamentos realizados sobre o período em que o experimento ocorreu, conforme elencado no Quadro 8.

Quadro 8
Questões relacionadas ao projeto piloto de 2014

QUESTIONAMENTOS	RESPOSTAS
O Projeto foi concluído?	O projeto não foi concluído;
Qual o motivo?	Eclosão de greve dos servidores de longa duração e posterior alteração na gestão do Órgão, que impossibilitou a retomada do projeto
Comente como se deu o cronograma de ações.	Não. Um dos servidores escolhidos laborou de forma remota pelo período de 1 (um) mês e o segundo servidor informou que atuou por um período entre 2 (dois) a 3 (três) meses;
Como se dava a comunicação entre gestor e servidor?	Como o experimento ocorreu nos idos de 2015, a comunicação se dava precipuamente por contato telefônico.
O resultado do trabalho foi apresentado no seminário de informática do TSE?	Não. Devido a interrupção do projeto, não houve a participação do TRE –BA no seminário de informática do TSE.
Apesar da não conclusão do experimento, nos moldes inicialmente propostos, qual foi a impressão do Gestor e Gerente do Projeto, o Chefe da SESOP, sobre a atuação dos servidores no regime de Teletrabalho?	A impressão foi positiva.
Houve aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados sob a nova modalidade laboral?	A despeito da ausência de mensuração objetiva da produtividade, o gestor informou que os indícios foram favoráveis e que se recorda de um incremento na produtividade e uma manutenção da qualidade dos serviços prestados pelos servidores.
Os servidores envolvidos tiveram uma impressão positiva do trabalho na modalidade remota?	Sim. Os dois servidores que participaram do experimento afirmaram que a experiência foi positiva. Apontaram a ausência de deslocamento casa-trabalho como principal ponto positivo. Um dos

	servidores não sinalizou ponto negativo e o outro servidor esclareceu sobre a necessidade de disciplina e autocontrole para que as atividades domésticas não atrapalhassem a rotina profissional, dispondo, contudo, que os pontos positivos superaram as adversidades. Quanto a produtividade, afirmaram ter mantido produtividade semelhante ou superior, alcançando o incremento de 15% sem maiores dificuldades.
Algum relatório final foi gerado?	Como o projeto foi interrompido por uma greve e não foi retomado, em face de alterações administrativas no Órgão, não foi gerado relatório final.

Analisando-se os depoimentos dos servidores diretamente envolvidos, tem-se que a despeito do pouco tempo e do diminuto efetivo de servidores envolvidos, a primeira experiência do TRE-BA na utilização do teletrabalho foi positiva, existindo prevalência das vantagens frente às adversidades. Mesmo frente a este cenário, o Projeto Piloto não foi retomado ou expandido. Interessante notar que o tema em questão, muito antes da Pandemia declarada em 2020, mostrava-se presente e mobilizou iniciativa concreta de experimento que utilizou na prática o teletrabalho no Órgão. Tal fato demonstra a potencialidade do TRE-BA no estabelecimento deste modelo laboral e indicou, ainda que de modo tímido, a possibilidade de uma implementação do teletrabalho em maior escala, fato que se consolidou no ano de 2020 com a eclosão da Pandemia causada pelo surgimento da COVID-19.

4.2. O CNJ e a implantação do Teletrabalho no TRE-BA

O CNJ foi criado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, nos termos do art. 103-B da Constituição Federal. Cuida-se, pois, de um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília (DF) e atuação em todo o território nacional que possui como missão promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira. É uma instituição pública que busca aperfeiçoar o trabalho

do Judiciário brasileiro, notadamente no que pertine ao controle e à transparência administrativa e processual¹⁶.

Na gestão da eficiência dos serviços judiciais o CNJ procura fomentar e disseminar melhores práticas que visem à modernização e à celeridade dos serviços dos órgãos do Judiciário. Sob tal bandeira é que, no ano de 2016, o CNJ regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, através da Resolução n.º 227, de 15 de junho de 2016. Em referida norma é destacada a importância do princípio da eficiência para a Administração Pública, nos moldes do disposto no art. 37 da Constituição Federal, o aprimoramento da gestão de pessoas como um dos macrodesafios do Poder Judiciário, o avanço da tecnologia, notadamente a partir da implantação do processo eletrônico, como instrumento a serviço deste ramo dos Poderes. Tal avanço possibilitaria a implementação do teletrabalho, que traria vantagens e benefícios diretos e indiretos para a Administração, para o servidor e para a sociedade¹⁷.

O normativo em questão possui cinco capítulos que dispõem, dentre outras questões, sobre as condições para a realização do teletrabalho e o necessário acompanhamento e capacitação dos servidores. Em seu primeiro artigo é esclarecido que as atividades dos servidores dos órgãos do Poder Judiciário podem ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, desde que observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos no normativo. Dentre os objetivos do teletrabalho listados tem-se:

- aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores;
- promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;
- economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;
- contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de insumos como água, energia elétrica, dentre outros;
- ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;
- aumentar a qualidade de vida dos servidores, dentre outros.

¹⁶ <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>

¹⁷ <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>

O normativo estabelece, também, que a realização do teletrabalho é facultativa, ficando a critério dos órgãos do Poder Judiciário e dos gestores das unidades a indicação, dentre os servidores interessados, aqueles que poderão atuar de forma remota. Foi esclarecido que, para tanto, os servidores deverão observar as diretrizes estabelecidas, entre elas a prioridade dos servidores que são portadores de deficiência e a proibição da sua realização pelos servidores que estejam em estágio probatório, dentre outras.

Importante asseverar que o epigrafado texto normativo, antes de sua publicação foi submetido à consulta pública. Referida decisão foi aprovada pela Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas do CNJ. Segundo o presidente da referida comissão e relator da proposta, conselheiro Rubens Curado, o objetivo da consulta foi “democratizar o debate com vistas ao seu aprimoramento”¹⁸. A consulta em questão também foi realizada nos Tribunais de todo o país. À época as observações dos tribunais poderiam ser inseridas diretamente no procedimento de Comissão CNJ n.º 0003437-54.2015.2.00.0000¹⁹.

A despeito do quanto disposto no art. 4º da Resolução CNJ n.º 227/2017, que prevê o caráter facultativo do teletrabalho, foi autuado, para acompanhar o cumprimento da referida Resolução, o Procedimento n.º 0003594-90.2016.2.00.0000, tendo sido intimados os Tribunais para comunicarem a respeito de a intenção de implementação do teletrabalho. Dentre os Tribunais intimados encontrava-se o TRE-BA.

Ainda sobre a postura do CNJ frente à implementação do teletrabalho nos órgãos do Poder Judiciário, no ano de 2019 foi instaurado o Procedimento de Competência de Comissão n.º 0006711-84.2019.2.00.0000, com o objetivo de analisar a possibilidade de utilização de teletrabalho por magistrados, tendo sido intimados Tribunais, Conselhos de Justiça e Associação de Magistrados para apresentarem manifestação sobre eventuais benefícios, impedimentos e situações que justificariam a realização do teletrabalho por magistrados.

Frente a todo o cenário delineado, foi estabelecido no ano de 2018, no TRE-BA, grupo de trabalho instituído por meio da Portaria n.º 490, de 11 de setembro de 2018, com a finalidade de realizar estudo técnico para subsidiar a implementação do

¹⁸ <https://alfonsin.com.br/cnj-coloca-em-consulta-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho/>

¹⁹ <https://www.trt6.jus.br/portal/noticias/2015/08/11/cnj-submete-regulamentacao-do-teletrabalho-consulta-publica>

teletrabalho no órgão. Também, restou publicada, em 19/02/2020, no Diário de Justiça Eletrônico, a Resolução TRE-BA n.º 3, de 18 de fevereiro de 2020, que instituiu o regime de teletrabalho no âmbito do Tribunal. Ocorre que no artigo 3º da referido normativo foi dito que as condições para a realização do teletrabalho no âmbito do TRE-BA, deverá ser fixadas por ato do Presidente. Contudo, o regramento necessário para a regulamentação e efetiva implementação do teletrabalho no TRE-BA não foi expedido.

4.3. Teletrabalho na pandemia

4.3.1. Legislação Interna

No dia 31 de dezembro de 2019 a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre inúmeros casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China. Cuidava-se de uma nova cepa de coronavírus (SARS-CoV-2) que não havia sido identificada até então em seres humanos. Em 30 de janeiro de 2020, a OMS informou que o surto do novo coronavírus se tratava de uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional e em 11 de março de 2020, a infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que se tornou conhecida como COVID-19, foi caracterizada pela mesma organização como uma pandemia²⁰. Frente a tal acontecimento o TRE-BA em 17 de março de 2020, publicou a Resolução Administrativa n.º 7, de 13 de março de 2020, que estabeleceu medidas temporárias, de observância obrigatória, de prevenção de contágio pelo novo coronavírus (SARS-Cov) no referido órgão.

Neste primeiro normativo foi determinado que qualquer servidor, colaborador, estagiário ou juiz que tivesse apresentado febre ou sintomas respiratórios passaria a ser considerado caso suspeito e deveria procurar o sistema de saúde, público ou privado, para diagnóstico e tratamento. Foi estabelecido, também, que os servidores maiores de 60 (sessenta) anos e aqueles portadores de doenças crônicas, imunodeprimidos ou imunodeficientes, que compõem grupo de risco de aumento de mortalidade pelo SARS-CoV poderiam optar pela execução de suas atividades na modalidade teletrabalho, cujos critérios de medição seriam firmados entre o servidor e o representante de sua unidade de lotação.

Ato contínuo, foi publicada, no dia 18 de março de 2020, a Portaria n.º 106, de 17

²⁰ <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>

de março de 2020, que, além de estabelecer Comissão Provisória multidisciplinar de Atendimento ao Público e Saúde Coletiva, determinou que os cartórios eleitorais do Estado e as unidades da Secretaria do Tribunal deveriam priorizar o atendimento por meio virtual ou telefone, ressaltando-se as hipóteses em que o atendimento presencial fosse imprescindível. Foi estabelecido, ainda, que durante o período de suspensão de atendimento ao público, os cartórios eleitorais e as unidades da Secretaria estariam autorizados a prestar atendimento via e-mail, prestando informações, fornecendo certidões e realizando outros serviços de rotina, a critério do Magistrado Zonal, ou do Chefe de Seção, Coordenador(a), ou Secretário(a), bem como suspensão, por prazo indeterminado, da emissão de segunda via de título de eleitor(a), permanecendo em aberto a possibilidade de utilizar o aplicativo e-Título e de realizar consultas sobre local de votação e situação eleitoral via internet. No artigo 8º da referida Portaria foi estabelecido que os Magistrados(as), nas Zonas Eleitorais, os Juízes(as) Membro(as), os(as) Secretários(as), e demais ocupantes de chefias e Assessores(as) poderiam autorizar os(as) servidores(as) por eles dirigidos(as) a realizarem suas atividades sob o regime de teletrabalho, desde que assegurado o funcionamento regular das unidades do órgão.

Assim, o TRE-BA, estabeleceu, como regra, o teletrabalho para a quase totalidade de seus servidores(as), tendo em vista a necessidade imposta pelo momento, onde era imprescindível o isolamento social para prevenção e combate ao novo Coronavírus. Somam-se a tal fato outras alterações na rotina e atividades do Regional Eleitoral baiano, como a instituição das sessões de julgamento por meio eletrônico, através das Resoluções Administrativa n.º 8, de 18 de março de 2020 e n.º 10, de 26 de março de 2020 e o estabelecimento do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), através da Portaria n.º 150, de 27 de abril de 2020, que possibilitou aos servidores acessarem os processos administrativos de suas residências, de forma simples e célere, tal qual ocorria e ocorre com o acesso ao Processo Judicial Eletrônico (PJe). Foi regulamentado, também, o atendimento por webconferência aos(às) advogados(as), partes, candidatos(as), partidos, agentes públicos e prestadores(as) de serviço no âmbito da Secretaria e das zonas eleitorais do TRE-BA, por intermédio da Portaria n.º 162, de 29 de abril de 2020.

Analisando as informações acima carreadas, denota-se que o TRE-BA, assim como inúmeros órgãos públicos e entidades privadas, teve que, às pressas, implementar o

teletrabalho para a grande maioria de seus (as) servidores(as) e readequar a forma de atendimento ao público e a prestação dos seus serviços, em face da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus. Observando-se as regulamentações internas do órgão tem-se que a situação narrada nos parágrafos anteriores permaneceu inalterada por considerável lapso temporal durante o ano de 2020. Foi apenas em junho do referido ano que comissão multidisciplinar foi implementada para elaborar plano de retomada dos trabalhos presenciais nas zonas eleitorais e na Secretaria do TRE –BA, tendo em vista a realização das Eleições municipais que dependeria, necessariamente, da prática de atividades *in loco*. A instituição da citada comissão deu-se por meio da Portaria n.º 202, de 10 de junho de 2020.

Segunda a mencionada Portaria competiria à comissão por ela instituída realizar estudo e estabelecer premissas norteadoras com vistas a assegurar o regresso às atividades presenciais de modo gradativo e seguro à saúde individual e coletiva, atentando ao dever constitucional de garantir a realização das eleições e todas as atividades previstas no calendário eleitoral vigente. Estabeleceu-se também que, devido as constantes mudanças decorrentes do quadro ocasionado pela pandemia, bem como a possibilidade de alterações no calendário eleitoral, que o grupo de trabalho constituído poderia ser convocado pelo Presidente do Tribunal, em quantas oportunidades se fizessem necessárias, para promover ajustes no plano de ação de retorno à prestação de serviços na modalidade presencial.

Após a formalização de referida Comissão foram publicadas outras três portarias que possuíam como objetivo implementar o retorno ao serviço presencial dos servidores do TRE-BA (Portaria nº 222, de 30 de junho de 2020; Portaria nº 246, de 06 de julho de 2020; Portaria nº 277, de 04 de agosto de 2020). A última delas, a Portaria n.º 277, de 04 de agosto de 2020, determinou o retorno ao serviço presencial em três etapas, conforme exposto no Quadro 9.

Quadro 9

Etapas Retorno ao Serviço Presencial

ETAPAS	DATA DE RETORNO	CRITÉRIOS
1ª	08/09/2020	Retorno dos servidores em quantitativo mínimo para o funcionamento de cada unidade do TRE-BA (à critério da chefia), incluindo-se os cartórios eleitorais da capital e do interior.
2ª	05/10/2020	Retorno de todos os servidores do TRE-BA que não se enquadrassem em grupo de risco para o

		novo coronavírus.
3 ^a	03/11/2020	O Tribunal deveria voltar a funcionar com todo o seu efetivo de trabalho de forma presencial.

Cumpra esclarecer que na referida a Portaria n.º 277/2020 foi estabelecido, no parágrafo único do art. 3º, que faltando dez dias úteis para a última etapa do retorno à prestação de serviço presencial, o Presidente do TRE-BA ouviria as unidades competentes da Corte para avaliar as condições de retomada do serviço podendo ratificar, ou não, a previsão contida no caput do referido artigo.

Seguiu-se à publicação do normativo ora analisado, a Portaria n.º 295, de 25 de agosto de 2020 que determinou a obrigatoriedade da utilização de máscaras de proteção facial nas dependências da Secretaria do TRE-BA e dos cartórios eleitorais da Capital e do Interior do Estado, para todos os membros(as), servidores(as), estagiários(as), colaboradores(as) e visitantes. A referida determinação fundamentou-se na Lei n.º 14.258, de 13 de abril de 2020, do Governo do Estado da Bahia, que dispôs sobre a obrigatoriedade de uso e fornecimento de máscaras em estabelecimentos públicos, industriais, comerciais, bancários, rodoviários, metroviários e de transporte de passageiros nas modalidades pública e privada; no Decreto n.º 19.636, de 14 de abril de 2020, do Governo do Estado da Bahia, que regulamentou a Lei 14.258/2020; e, no Decreto n.º 32.357, de 20 de abril de 2020, da Prefeitura Municipal de Salvador, que definiu medidas complementares para enfrentamento da pandemia decorrente do coronavírus. Assim, adotando-se as medidas acima referidas, dentre outras que não constituem escopo do presente trabalho, o TRE-BA, assim como os demais Tribunais Regionais Eleitorais do país e, também, o Tribunal Superior Eleitoral, planejaram e organizaram as eleições de 2020 que ocorreram nos dias 15/11/2020 e 29/11/2020, primeiro e segundo turnos, respectivamente.

Em fevereiro de 2021, contudo, frente ao crescimento de novos casos da Covid-19, a elevação na ocupação de hospitais e leitos de UTI's e a circulação de nova cepa da doença no Estado da Bahia, o TRE-BA, com fundamento no Decreto n.º 20.240, de 21 de fevereiro de 2021, e nas disposições contidas na Portaria n.º 265, de 24 de abril de 2020, do Tribunal Superior Eleitoral (TSE)²¹, publicou a Portaria n.º 102, de 25 de fevereiro de 2021, que determinou o retorno de medidas para diminuição de circulação

²¹ O normativo em questão prorrogou por prazo indeterminado a vigência da Resolução n.º 23.615/2020 do TSE, que estabeleceu no âmbito da Justiça Eleitoral, medidas que buscaram reduzir o risco de contágio pelo novo Coronavírus (COVID-19) dos servidores e do público em geral.

de pessoas nas dependências da Justiça Eleitoral baiana, mantendo-se a continuidade de serviços públicos essenciais, determinando, ademais, que o atendimento ao público em geral, incluindo-se as atividades da Secretaria, dos cartórios e demais serviços de atendimento descentralizado fossem realizados exclusivamente por via remota.

Determinou-se, ademais, a priorização do teletrabalho, ficando mantido o trabalho presencial, sempre que necessário, para alguns servidores(as) cuja natureza do trabalho desenvolvido implicasse em comparecimento ao posto de serviço, ressaltando-se aqueles(as) que se enquadrasse em grupo de risco. Foi facultado, também, o rodízio entre chefe e demais servidores(as) para a execução do trabalho presencial referido e constou-se orientação de que deveriam ser excluídos da escala presencial todos os magistrados(as), servidores(as) e colaboradores(as) identificados(as) como de grupo de risco. Foi vedado, ainda, o livre acesso às instalações dos cartórios e à Secretaria do Tribunal de pessoas estranhas à classe de magistrados(as), servidores(as), requisitados(as) e colaboradores(as) das unidades do Regional Eleitoral baiano, restando autorizado durante o período de suspensão de atendimento presencial, aos cartórios e às unidades da secretaria a prestação do atendimento através de correio eletrônico, telefone ou qualquer outro meio que possibilitasse fornecer, remotamente, informações e certidões.

Apenas em maio de 2021 foi instituída comissão multidisciplinar para elaborar o plano de nova retomada dos trabalhos presenciais nas zonas e na secretaria do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. A comissão teve por incumbência realizar estudos e estabelecer premissas norteadoras com vistas a assegurar o regresso às atividades presenciais de modo gradativo e seguro, de forma semelhante ao ocorrido em momento anterior.

Assim, no dia 23/07/2021, foi publicada a Portaria n.º 369, de 22 de julho de 2021, que determinou a retomadas das atividades presenciais pelos servidores e servidoras do TRE-BA, de forma gradual, a partir do dia 26/07/2021, em consonância com as medidas de prevenção da contaminação pelo COVID-19. Tal normativo fundamentou-se na *i*) Recomendação CNJ n.º 101, de 12 de julho de 2021, que orienta os tribunais brasileiros sobre a garantia do atendimento presencial aos(às) excluídos(as) digitais, *ii*) na retomada das atividades presenciais de outros órgãos públicos no Estado da Bahia, como o Tribunal de Justiça da Bahia, do Ministério Público do Estado Bahia e Defensoria Pública do Estado da Bahia, *iii*) em estudo científico formalmente realizado

pelo serviço médico do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, iv) no avanço da vacinação contra Covid-19 dos grupos de risco de agravamento da doença e por idade no Estado da Bahia, dentre outros listados no normativo. O referido retorno às atividades deveria ocorrer de forma gradual, através de rodízios entre servidores nas unidades. As servidoras gestantes e os servidores(as) possuidores(as) de comorbidade elencadas formalmente pelo serviço médico deveriam permanecer em teletrabalho, até que estivesse finalizado o ciclo de vacinação.

Ainda sob o mesmo propósito, em novembro de 2021 foi publicada a Portaria n.º 535, de 05 de novembro de 2021, que revogou a Portaria acima referida, estabelecendo uma segunda etapa para o retorno das atividades presenciais, a partir do dia 16 de novembro de 2021. Esta segunda etapa do retorno do trabalho presencial consistiu no desenvolvimento das atividades presenciais pela força de trabalho total do Tribunal, com a divisão, obrigatória, do percentual de 50% (cinquenta por cento) em turnos de trabalho distintos, entre os(as) servidores(as) lotados(as) nas unidades. Foram excluídos deste percentual os(as) servidores(as) que possuíam comorbidades, sendo que estes(as) deveriam permanecer em teletrabalho até que fosse finalizado o ciclo de vacinação. Quanto às gestantes, ficou facultado o teletrabalho mesmo àquelas que já apresentasse esquema vacinal completo.

Tendo em vista novo agravamento da pandemia causada pela COVID-19, com o aumento da contaminação pelo coronavírus no Estado da Bahia, no início do ano de 2022, nova Portaria foi expedida pela Presidência do TRE-BA. A Portaria n.º 05, de 10 de janeiro de 2022, determinou que, de 10 de janeiro de 2022 a 28 de fevereiro de 2022, o trabalho dos(as) servidores(as) e estagiários(as) seria prioritariamente realizado por teletrabalho, no âmbito das unidades do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, devendo ser mantido em trabalho presencial número mínimo de servidores(as) para cumprimento de atividades que necessitassem de comparecimento na unidade para sua execução.

Por fim, no dia 01/04/2022 foi publicada a Portaria n.º 188, de 30 de março de 2022 estabelecendo o retorno integral ao trabalho presencial, a partir de 04 de abril de 2022, de todos os(as) servidores(as), requisitados(as), colaboradores(as) e estagiários(as), de todas as unidades da Justiça Eleitoral da Bahia, dispensando-se a realização de rodízio. Referido normativo dispôs que poderia permanecer em teletrabalho os servidores que estivessem com prazo de autorização da modalidade laboral teletrabalho em curso, devendo retomar o trabalho presencial após o término do

lapso conferido na decisão administrativa. Tal decisão fundamentou-se no avanço na vacinação no Brasil contra o contágio pelo novo coronavírus (COVID19), no êxito do retorno gradual do trabalho presencial no âmbito do TRE-BA e nas disposições constantes na Resolução TSE n.º 23.667, de 13 de dezembro de 2021, segundo informações presentes em referido normativo.

Assim, tem-se que por períodos significativos que perpassaram os anos de 2020, 2021 e 2022 o TRE-BA manteve suas atividades com a maioria de seus servidores atuando de forma remota. Para melhor visualização, o Quadro 10, abaixo colacionado, estabelece os períodos de maior atuação dos servidores na modalidade laboral teletrabalho, e, também, na modalidade de trabalho híbrido, com parte dos servidores atuando remotamente e outros presencialmente, tudo isso levando-se em conta os normativos que regulamentaram a atuação dos servidores.

Quadro 10
Períodos de maior atuação dos servidores na modalidade teletrabalho

Ano	Autorização para o teletrabalho	Retomada do trabalho de forma presencial
2020	18/03/2020 (Portaria n.º 106/2020)	03/11/2020 (Portaria n.º 277/2020 ²²)
2021	26/02/2021 (Portaria n.º 102/2021)	16/11/2021 (Portaria n.º 535/2021 ²³)
2022	10/01/ 2022 (Portaria n.º 05/2022)	04/04/2022 (Portaria n.º 188/2022)

Fonte: autoria própria

Também para fins de melhor apreensão do conteúdo aqui abordado, o Quadro 11 apresenta uma síntese dos normativos citados no presente capítulo.

²² Consoante ilustrado no Quadro 10, referido normativo determinou o retorno ao serviço presencial em três etapas, tendo a última etapa, a data de 03/11/2020 quando o Tribunal deveria voltar a funcionar com todo o seu efetivo de trabalho de forma presencial.

²³ A Portaria n.º 535/2021 revogou a Portaria n.º 369, de 22 de julho de 2021, que determinou a retomadas das atividades presenciais pelos servidores e servidoras do TRE-BA, de forma gradual, a partir do dia 26/07/2021 e estabeleceu uma segunda etapa para o retorno das atividades presenciais, a partir do dia 16 de novembro de 2021 de forma geral.

Quadro 11
Normativos internos do TRE-BA analisados

NORMATIVOS INTERNOS DO TRE-BA EM ANÁLISE	EMENTA/CONTEÚDO	DATA DA PUBLICAÇÃO
RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 3, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2020	Institui o regime do teletrabalho no âmbito do TRE -BA*	19/02/2020
RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 7, DE 13 DE MARÇO DE 2020	Dispõe sobre as medidas temporárias, de observância obrigatória, de prevenção de contágio pelo novo Corona vírus (SARS-CoV) TRE -BA	17/03/2020
RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 8, DE 18 DE MARÇO DE 2020	Institui as sessões de julgamento por meio eletrônico no âmbito do TRE-BA e disciplina o seu procedimento.	23/03/2020
RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 10, DE 26 DE MARÇO DE 2020 (REVOGADA PELA RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA N.º 22, DE 23 DE JULHO DE 2021)	Regulamenta as sessões de julgamento por meio eletrônico no âmbito do TRE -BA, disciplina o seu procedimento e dá outras providências.	30/03/2020
RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 12, DE 02 DE ABRIL DE 2020	Altera dispositivos da Resolução Administrativa n.º 10/2020, que regulamentou as sessões de julgamento por meio eletrônico no âmbito do TRE -BA, disciplinou o seu procedimento e deu outras providências.	03/04/2020
RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 34, DE 29 DE SETEMBRO DE 2020	Altera a Resolução Administrativa n.º 10, de 26 de março de 2020, que regulamentou as sessões de julgamento por meio eletrônico no âmbito do TRE -BA, disciplina o seu procedimento e deu outras providências, alterada pela Resolução Administrativa n.º 12, de 02 de abril de 2020.	30/09/2020
RESOLUÇÃO	Dispõe sobre a implementação do Juízo 100%	07/07/2021

ADMINISTRATIVA N° 20, DE 01 DE JULHO DE 2021	Digital no âmbito da Justiça Eleitoral do Estado da Bahia.	
RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA N° 22, DE 23 DE JULHO DE 2021	Dispõe sobre a realização de sessões e audiências no âmbito da Justiça Eleitoral no Estado da Bahia.	26/07/2021
PORTARIA N° 104, DE 16 DE MARÇO DE 2020 (REVOGADA PELA PORTARIA N° 106, DE 17 DE MARÇO DE 2020)	Cria a Comissão Provisória multidisciplinar de Atendimento ao Público e Saúde Coletiva e estabelece regras de funcionamento do Tribunal e para o atendimento ao público externo, tendo em vista o prazo para fechamento do cadastro de eleitores e as demandas judiciais e contratuais do Tribunal em meio à pandemia de Coronavírus.	17/03/2020
PORTARIA N° 106, DE 17 DE MARÇO DE 2020	Cria Comissão Provisória multidisciplinar de Atendimento ao Público e Saúde Coletiva no âmbito do TRE-BA.	18/03/2020
PORTARIA N° 107, DE 18 DE MARÇO DE 2020	Altera a Portaria n.º 106, de 17 de março de 2020 que criou a Comissão Provisória multidisciplinar de Atendimento ao Público e Saúde Coletiva no âmbito do TRE-BA.	19/03/2020
PORTARIA N° 109, DE 24 DE MARÇO DE 2020 (REVOGADA PELA PORTARIA N.º 112, DE 25 DE MARÇO DE 2020)	Regulamenta a Comissão Provisória multidisciplinar de Atendimento ao Público e Saúde Coletiva e estabelece regras de funcionamento do Tribunal e para o atendimento ao público externo, tendo em vista o prazo para fechamento do cadastro de eleitores e as demandas judiciais e contratuais do Tribunal em meio à pandemia de Coronavírus.	25/03/2020
PORTARIA N.º 112, DE 25 DE MARÇO DE 2020	Regulamenta a Comissão Provisória multidisciplinar de Atendimento ao Público e Saúde Coletiva e estabelece regras de funcionamento do Tribunal e para o atendimento ao público externo, tendo em vista o prazo para fechamento do cadastro de eleitores e as	01/04/2020

	demandas judiciais e contratuais do Tribunal em meio à pandemia de Coronavírus (COVID – 19).	
PORTARIA Nº 150, DE 27 DE ABRIL DE 2020	Institui o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) no âmbito do TRE -BA e dá outras providências.	28/04/2020
PORTARIA Nº 162, DE 29 DE ABRIL DE 2020	Altera dispositivos da Portaria n.º 112, de 25 de março de 2020 que regulamenta a Comissão Provisória multidisciplinar de Atendimento ao Público e Saúde Coletiva e estabelece regras de funcionamento do Tribunal e para o atendimento ao público externo, tendo em vista o prazo para fechamento do cadastro de eleitores e as demandas judiciais e contratuais do Tribunal em meio à pandemia de Coronavírus (COVID – 19), e dá outras providências.	04/05/2020
PORTARIA Nº 102, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2021	Dispõe que o atendimento ao público em geral no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, incluindo-se as atividades da Secretaria, dos cartórios e demais serviços de atendimento descentralizado do Eleitoral baiano será exclusivamente por via remota, dentre outras questões.	26/02/2021
PORTARIA Nº 174, DE 18 DE MAIO DE 2020 (REVOGADA PELA PORTARIA CONJUNTA N.º 5, DE 03 DE MAIO DE 2021)	Regulamenta o atendimento por webconferência aos advogados, partes, candidatos, partidos, agentes públicos e prestadores de serviço no âmbito da Secretaria e das zonas eleitorais do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.	28/04/2020
PORTARIA Nº 202, DE 10 DE JUNHO DE 2020 (REVOGADA PELA PORTARIA N.º 236, DE 05 DE MAIO DE 2021)	Institui comissão multidisciplinar provisória, destinada a elaborar o plano de retomada dos trabalhos presenciais nas zonas eleitorais e na Secretaria do TRE-BA, tendo em vista o momento da pandemia global.	15/06/2020
PORTARIA Nº 222, DE 30 DE JUNHO DE 2020 (REVOGADA PELA	Determina o retorno ao serviço dos servidores do TRE-BA incluindo-se os cartórios eleitorais da capital do interior.	02/07/2020

PORTARIA N.º 369, DE 22 DE JULHO DE 2021)		
PORTARIA Nº 236, DE 05 DE MAIO DE 2021	Institui comissão multidisciplinar para elaborar o plano de retomada dos trabalhos presenciais nas zonas e na secretaria do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, tendo em vista o presente momento de pandemia global	07/05/2021
PORTARIA Nº 246, DE 06 DE JULHO DE 2020	Altera a Portaria n.º 222, de 30 de Junho de 2020, que determinou o retorno ao serviço dos servidores do TRE-BA incluindo-se os cartórios eleitorais da capital do interior.	07/07/2020
PORTARIA Nº 277, DE 04 DE AGOSTO DE 2020	Altera a Portaria n.º 246, de 06 de julho de 2020, que alterou a Portaria n.º 222, de 30 de Junho de 2020, que determinou o retorno ao serviço dos servidores do TRE-BA incluindo-se os cartórios eleitorais da capital e do interior.	05/08/2020
PORTARIA Nº 295, DE 25 DE AGOSTO DE 2020	Determina a obrigatoriedade da utilização de máscaras de proteção facial nas dependências da Secretaria do TRE-BA e dos cartórios eleitorais da Capital e do Interior do Estado, para todos os membros, servidores, estagiários, colaboradores e visitantes.	27/08/2020
PORTARIA Nº 350, DE 14 DE JULHO DE 2021 (REVOGADA PELA PORTARIA N.º 369, DE 22 DE JULHO DE 2021)	Determina o retorno das atividades presenciais no âmbito do TRE-BA, de forma gradual, em consonância com as medidas de prevenção da contaminação pelo COVID-19.	15/07/2021
PORTARIA Nº 369, DE 22 DE JULHO DE 2021 (REVOGADA PELA PORTARIA N.º 535, DE 08 DE NOVEMBRO DE 2021)	Determina o retorno das atividades presenciais no âmbito do TRE-BA, de forma gradual, em consonância com as medidas de prevenção da contaminação pelo COVID-19.	23/07/2021
PORTARIA Nº 370, DE 22 DE JULHO DE 2021	Institui comissão multidisciplinar para acompanhar o plano de retomada dos trabalhos presenciais nas zonas e na secretaria do TRE-	23/07/2021

	BA, tendo em vista o presente momento da pandemia. Revoga a Portaria n.º 236, de 05 de maio de 2021.	
PORTARIA Nº 543, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2021	Disciplina a situação de servidores e estagiários que não comprovaram a vacinação contra a COVID-19.	12/11/2021
PORTARIA Nº 5, DE 10 JANEIRO DE 2022	Dispôs que de 10 de janeiro de 2022 a 28 de fevereiro de 2022, o trabalho dos servidores(as) e estagiários(as) será prioritariamente remoto, no âmbito das unidades do TRE-BA, dentre outras questões, tendo em vista o quadro de agravamento da pandemia da COVID-19.	11/01/2022
PORTARIA Nº 188, DE 30 DE MARÇO DE 2022	Reestabelece o trabalho presencial de servidores(as) e estagiários(as) do TRE-BA.	01/04/2022

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações presentes no site <https://www.tre-ba.jus.br/>

4.3.2. Áreas abrangidas, sistemas utilizados e adaptações realizadas pela área de Tecnologia da Informação

Em períodos de maior arrefecimento da COVID-19, conforme disposto nos normativos analisados no sub item 3.3.1, todos os cartórios eleitorais e unidades da Secretaria do TRE-BA puderam desenvolver suas atividades de forma remota, ressaltando-se as hipóteses em que o atendimento presencial fosse imprescindível ou a atividade a ser desenvolvida tivesse que, necessariamente, ser desenvolvida *in loco*. Assim, o TRE-BA estabeleceu como regra, em determinados períodos, o teletrabalho para a quase totalidade de seus servidores, tendo em vista a necessidade imposta pelo momento onde era imprescindível o isolamento social para prevenção e combate ao novo coronavírus.

Com relação aos sistemas utilizados e as adaptações realizadas pela área de Tecnologia da Informação do órgão, através de informações coletadas com servidores lotados na Seção de Infraestrutura Tecnológica (SEINFRA), tem-se que, de forma inicial, foram configurados roteadores *MikroTik* para que os usuários/servidores levassem para suas casas junto com notebooks ou estações de trabalho, a fim de se conectarem remotamente à rede do TRE-BA de forma segura, fechando uma VPN com

o *firewall SonicWALL NSA* do próprio Tribunal. Devido ao número insuficiente de equipamentos, contudo, foi necessário criar, de maneira improvisada, uma estrutura de virtualização de estações de trabalho, instalando o *oVirt* em várias lâminas que estavam em desuso. Para acessar essa estrutura remotamente, os usuários/servidores se conectavam ao *SonicWALL NSA via GVC (Global VPN Client)*.

No início do ano de 2021, foi necessário abandonar o uso de estações de trabalho virtuais, tendo em vista que as lâminas e o *storage* usados pelo cluster *oVirt* estavam defeituosos e sem garantia. Por isso, foi configurado um portal de acesso remoto no *firewall Check Point*, disponível na internet, onde os usuários/servidores se autenticavam na rede e baixavam o *Mobile Access Portal Agent*. Desta forma, eles fechavam uma VPN com a rede do órgão e acessavam remotamente via RDP suas estações de trabalho físicas no Tribunal.

Importante pontuar que ao serem questionados sobre a escolha das soluções de *software* utilizadas pelo Tribunal foi relatado pelos servidores da “SEINFRA”, que antes da pandemia, alguns usuários da referida unidade já usavam *Mikrotik* ou “*GVC*”, para acessar remotamente servidores ou estações de trabalho físicas para fazer intervenções emergenciais fora do expediente. Porém, isso era restrito à referida seção, e seu uso só se expandiu para outras unidades do Tribunal durante a pandemia.

Assim, frente às informações carregadas tem-se que, atualmente, o TRE-BA possui uma estrutura tecnológica e uma experiência adquirida durante a pandemia, que possibilita a implementação futura do teletrabalho no órgão sem maiores investimentos de ordem técnica ou para aquisição de expertise.

5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Na presente seção serão apresentados os resultados da metodologia empregada, restando catalogado os aspectos positivos e negativos da utilização do teletrabalho no órgão, bem como a apresentação de análise de produtividade, de forma amostral, sob a égide do modelo laboral em destaque.

5.1. Análise dos Resultados

Sobre os questionários aplicados, a estatística descritiva viabilizou uma análise quantitativa dos dados.

O Quadro 12 apresenta a avaliação dos teletrabalhadores sobre os indicadores classificados nos Quadros 1 e 2, apresentados no item 2.2.

Quadro 12
Avaliação dos teletrabalhadores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho

Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	N/A
Reduzi meu gasto com transporte	0%	0%	0%	92,3%	7,7%	0%
Tive economia nos meus custos	0%	0%	0%	76,9%	23,1%	0%
Não tive a infraestrutura necessária para o teletrabalho	15,4%	0%	7,7%	46,1%	30,8%	0%
Montei a minha própria estrutura em casa	7,7%	0%	0%	53,8%	38,5%	0%
Meu ambiente de trabalho era silencioso	15,4%	15,4%	0%	23,1%	46,1%	0%
Estava menos exposto à violência	0%	0%	7,7%	92,3%	0%	0%
Estava menos exposto à poluição	0%	0%	0%	76,9%	23,1%	0%
A redução no tempo de deslocamento foi um benefício	0%	0%	0%	92,3%	7,7%	0%
Tinha menos stress em deslocamentos	0%	0%	7,7%	92,3%	0%	0%
A tecnologia	0%	38,5%	0%	7,7%	46,1%	7,7%

disponível estava adequada						
Minha vida social foi prejudicada	46,1%	23,1%	7,7%	7,7%	15,4%	0%
As atividades domiciliares eram uma fonte de distração	30,8%	30,8%	7,7%	0%	30,8%	0%
Tinha maior interação com a família	15,4%	0%	0%	61,5%	23,1%	0%
Existia conflito entre o trabalho e vida familiar	53,8%	0%	0%	0%	38,5%	7,7%
Eu me sentia motivado com o teletrabalho	0%	15,4%	0%	61,5%	23,1%	0%
Tinha maior privacidade	7,7%	15,4%	15,4%	53,8%	7,7%	0%
Não me adequiei ao teletrabalho	53,8%	7,7%	0%	7,7%	30,8%	0%
Tive dificuldades de concentração em casa	61,5%	0%	0%	7,7%	30,8%	0%
Eu me sentia mais seguro trabalhando em casa	0%	0%	15,4%	69,2%	7,7%	7,7%
Conseguia fazer outros trabalhos por conta própria	7,7%	0%	15,4%	38,5%	15,4%	23%
A flexibilidade de horários foi um benefício	0%	7,7%	7,7%	76,9%	7,7%	0%
Tinha autonomia para organizar minhas tarefas	0%	15,4%	7,7%	76,9%	0%	0%
Possuía maior flexibilidade nas relações de trabalho	15,4%	7,7%	15,4%	38,5%	7,7%	15,4%
O meu desenvolvimento/crescimento no órgão foi prejudicado	69,2%	0%	7,7%	7,7%	15,4%	0%
Meu gestor passava tarefas que não podia executar	84,6%	7,7%	0%	0%	7,7%	0%
Não tinha o reconhecimento dos meus colegas de trabalho	62,9%	0%	23,1%	0%	7,7%	0%
Tive receio de uma má avaliação	76,9%	0%	7,7%	7,7%	7,7%	0%
A qualidade de vida melhorou no período	0%	7,7%	0%	38,5%	53,8%	0%

A qualidade do meu trabalho aumentou	7,7%	7,7%	38,5%	30,8%	15,4%	0%
A minha produtividade no trabalho aumentou	7,7%	0%	15,4%	46,1%	30,8%	0%
Faltava menos ao trabalho	23,1%	0%	7,7%	38,5%	0%	30,8%

Portanto, sobre o indicador despesas financeiras, a análise revela que, no tocante à redução de custos, os servidores participantes em sua maioria, 92,3%, concordam que houve redução no gasto com transporte, e, de forma geral, que tiveram economia nos seus custos, conforme 76,9% de concordância.

Em relação à infraestrutura física, 76,9% responderam que não tiveram a infraestrutura necessária para o teletrabalho e 92,3% afirmaram que montaram a própria estrutura em casa. Ao serem questionados sobre o silêncio no ambiente laboral, 69,2% afirmaram que o ambiente era silencioso. Já sobre a tecnologia disponível, 92,3% a consideraram adequada.

No que diz respeito ao deslocamento casa-trabalho, os teletrabalhadores participantes concordam em grande medida que estão menos expostos à violência (92,3%), menos expostos à poluição (76,9%), que houve redução no tempo de deslocamento (92,3%) e redução no estresse em deslocamento (92,3%), conforme ilustrado no Infográfico 1.

INFOGRÁFICO 1 – Indicador Casa-Trabalho



Já a análise dos indicadores pessoais revela que, apesar de 23,1% concordarem, 69,2% discordaram de que o teletrabalho tenha prejudicado a sua vida social e ao serem questionados se as atividades domésticas eram uma fonte de distração no teletrabalho, o que pode contribuir para queda no desempenho profissional, 61,6% discordaram, contra 30,8% que concordaram com tal afirmativa. E isso é reforçado quando se constata que 53,9% dos teletrabalhadores concordam que conseguem fazer outros trabalhos por conta própria, sendo que 15,4% preferiram não responder, o que quer dizer que esse número pode ser ainda maior, conforme ilustrado no Infográfico 2.

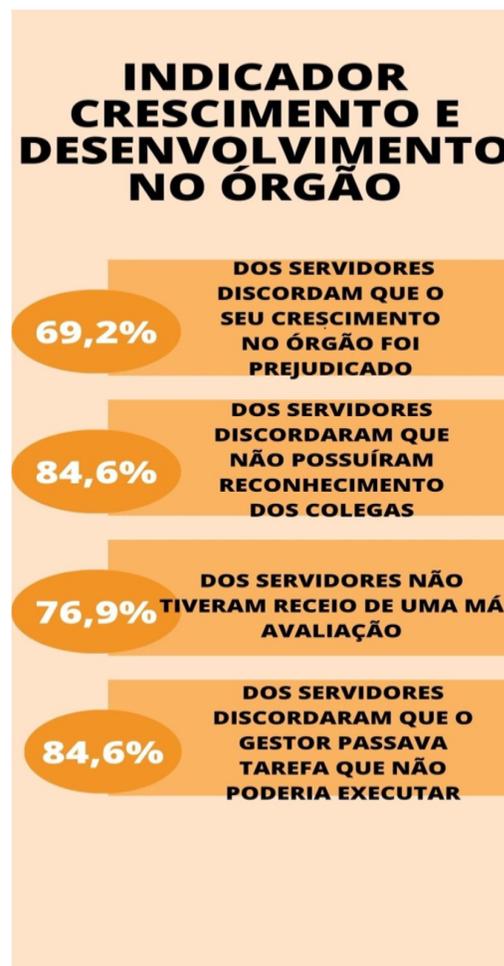
INFOGRÁFICO 2 – Indicadores Pessoais



Ainda com referência aos indicadores pessoais, os aspectos de flexibilidade de horário, menor deslocamento, menos interrupções, mais privacidade, melhor qualidade de vida e silêncio no ambiente de trabalho tiveram altos índices de concordância, despontando como principal bloco de benefícios percebidos pelos teletrabalhadores participantes.

Já no que pertine aos indicadores profissionais, os aspectos de autonomia, motivação, flexibilidade, produtividade e qualidade do trabalho apareceram com nível de concordância elevado, entre 76,9 e 92,3%, demonstrando que os teletrabalhadores consideram que, nesses quesitos obtiveram ganhos. No que diz respeito ao crescimento e desenvolvimento no órgão, tem-se que 69,2% discordaram que o seu crescimento no órgão foi prejudicado durante o teletrabalho. Além disso, 76,9% não tiveram receio de uma má avaliação, 84,6% discordaram que não possuíram reconhecimento dos colegas e 84,6% discordaram que o gestor passava tarefa que não poderia executar. Ver Infográfico 3.

INFOGRÁFICO 3 – Indicador Crescimento e Desenvolvimento no Órgão



Finalmente, observando os indicadores emocionais/comportamentais e de aspectos sociais e familiares, revela-se que os teletrabalhadores não sentem dificuldades de concentração, prejuízo da vida social, nem conflito trabalho versus vida familiar, já

que os resultados desses aspectos ficaram em altos índices de concordância. Ademais, afirmaram que têm maior interação com a família e menos estresse, com concordância acima dos 80%.

O Quadro 13, de seu turno, apresenta os percentuais de discordância/concordância das afirmações dos(as) gestores(as) na pesquisa. Sobre a implantação do teletrabalho, 100% dos gestores participantes concordaram que o órgão teve dificuldades neste processo, 50% concordaram que a infraestrutura necessária para o teletrabalho estava disponível, frente a 50%, o que denota clara divisão de opiniões neste quesito.

No tocante às vantagens e desvantagens, 75% dos gestores acreditam que os teletrabalhadores se sentiram motivados com o teletrabalho e 100% afirmam que eles foram mais produtivos. Por outro lado, 50% acharam que existiram dificuldades em controlar os servidores em teletrabalho e 50% tiveram dificuldades em fazer a supervisão dos teletrabalhadores, mostrando que alguns ajustes ainda precisam ser feitos para que a ferramenta possa ser plenamente aproveitada no órgão.

Por fim, 50% dos(as) gestores(as) entendem que o desenvolvimento do servidor(a) em teletrabalho foi prejudicado(a) e 25% entendem que o(a) teletrabalhador(a) não teve o reconhecimento dos colegas de trabalho que atuaram de forma presencial.

Além desses resultados, os achados da pesquisa identificaram que 75% dos(as) gestores(as) citaram que há pessoas que não se adaptaram ao teletrabalho e 25% citaram que há casos que ocasionaram problemas psicológicos, possuindo este aspecto grande abstenção de resposta (25%), revelando um dado preocupante sobre a saúde física e mental dos(as) teletrabalhadores(as) e apontando a necessidade de uma cuidadosa seleção de quem está apto e, sobretudo, disposto a trabalhar nesse regime.

Quadro 13
Avaliação dos gestores/gestoras quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho

Afirmações para gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	N/A
Meu órgão teve dificuldades em implantar o teletrabalho	0%	0%	0%	0%	100%	0%
A infraestrutura necessária para o teletrabalho estava disponível	25%	25%	0%	0%	50%	0%

Os servidores em teletrabalho se sentiram motivados com o teletrabalho	0%	0%	0%	50%	25%	25%
Os servidores em teletrabalho foram mais produtivos	0%	0%	0%	75%	25%	0%
Tive dificuldade para controlar os servidores em teletrabalho	25%	25%	0%	0%	50%	0%
Tive dificuldade de fazer a supervisão do teletrabalhador	25%	25%	0%	0%	50%	0%
Existiram portadores de deficiência fazendo teletrabalho	50%	0%	0%	0%	0%	50%
O desenvolvimento do servidor em teletrabalho no órgão foi prejudicado	25%	25%	0%	0%	25%	25%
Os servidores em teletrabalho não tiveram o reconhecimento dos colegas de trabalho tradicionais	25%	0%	25%	25%	25%	0%
Existiram pessoas que não se adequaram ao teletrabalho	25%	0%	0%	25%	50%	0%
Existiram casos que ocasionaram problemas psicológicos	25%	0%	25%	25%	0%	25%

Juntamente com as questões objetivas, foram inseridas nos questionários apresentados a gestores e gestoras e servidores e servidoras questões abertas, sendo solicitado que os mesmos discorressem de forma breve, caso tivessem interesse. No questionário apresentado aos gestores e gestoras três quesitos foram apresentados: 1) os impactos do teletrabalho na produtividade da equipe; 2) os impactos do teletrabalho na qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores(as) da unidade; e, 3) sua experiência com o teletrabalho, enquanto gestor (a).

Em relação ao primeiro questionamento que dispõe sobre a produtividade da equipe, a opinião dos 3 (três) gestores que responderam à questão demonstram a ausência de impacto negativo na produtividade das equipes, existindo para um dos gestores aumento na produtividade de alguns servidores (G2). Na avaliação de outro gestor, contudo, notou-se uma tendência de estagnação do desenvolvimento, apontando a necessidade de investimentos para a superação desta tendência (G4). Quanto ao segundo questionamento que dispõe sobre a qualidade dos trabalhos desenvolvidos

pelos(as) servidores(as) da unidade, os três gestores que responderam ao questionamento foram unânimes em afirmar que não foram detectados prejuízos na qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos(as) servidores(as) que atuaram sob a modalidade de teletrabalho durante o período pandêmico. Quanto ao terceiro questionamento, que tratou da experiência vivenciada no teletrabalho, os três gestores que apresentaram respostas, mais uma vez, foram unânimes em afirmar que a experiência vivenciada foi positiva. Foi indicado por um deles que melhoramentos poderiam advir com uma regulamentação específica, melhor planejamento e adequada estrutura (G1).

Para fins de melhor visualização das respostas apresentadas e de identificação das principais vantagens e desvantagens sobre o teletrabalho relatadas pelos gestores e gestoras foi elaborado o Quadro 14.

Quadro 14

Respostas apresentadas pelos gestores/gestoras às questões abertas

GESTORES	RESPOSTA A QUESTÃO 1	RESPOSTA A QUESTÃO 2	RESPOSTA A QUESTÃO 3
G1	Não houve aumento nem diminuição da produtividade. As metas foram cumpridas	Não houve prejuízo à qualidade dos trabalhos	Experiência positiva. Com regulamentação específica, melhor planejamento e adequada infraestrutura, pode funcionar melhor e ser implantado permanentemente na unidade.
G2	A produtividade da equipe, durante o teletrabalho superou, em alguns casos, a produtividade no trabalho presencial.	As atividades continuaram com a mesma qualidade desejada e ideal.	Surpreendeu positivamente, os receios do início não prosperaram. Foi uma boa experiência.
G3	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão
G4	Nenhum impacto no período, entretanto uma tendência a estagnação do desenvolvimento ao realizar sempre as mesmas tarefas. Necessário investir em contramedidas.	Não houve impacto na qualidade, mas aumento quantitativo. Há uma tendência a trabalhar mais horas.	Minha experiência foi significativamente positiva. Para o tipo de trabalho de suporte técnico, já existe essa rotina do acesso remoto, portanto foi natural.

No questionário apresentado aos servidores e servidoras quatro questões abertas foram apresentadas, sendo solicitado que os mesmos discorressem de forma breve, caso tivessem interesse. Foram elas: 1) os impactos do teletrabalho na sua produtividade; 2) os impactos do teletrabalho na qualidade dos trabalhos desenvolvidos; 3) os impactos do teletrabalho em relação à interação e colaboração entre os colegas; e 4) sua experiência com o teletrabalho, enquanto servidor/servidora. Em relação ao primeiro questionamento apresentado tem-se que dos cinco participantes que apresentaram resposta todos afirmaram acréscimo em sua produtividade. Foi relatado por um dos servidores (P6) que, a despeito do aumento em sua produtividade, teve problemas com a instalação física, que foi improvisada. Também nos chama a atenção relato de outro servidor (P12) que atribui o aumento de sua produtividade a não ter pessoas o interrompendo a todo o tempo e a ausência do constante toque do telefone, donde se denota que a tranquilidade encontrada em seu domicílio foi uma vantagem verificada.

Quanto ao segundo questionamento, as repostas apresentadas, em sua quase totalidade, informam sobre a ausência de alteração na qualidade dos trabalhos desenvolvidos através do teletrabalho, sendo que um dos participantes (P4) indicou aumento significativo na qualidade dos trabalhos desenvolvidos em face de uma maior concentração. Outro participante (P5), apesar de apontar aspectos positivo na qualidade e produtividade dos trabalhos, afirmou ter “perdas”, não explicitando, contudo, quais seriam elas.

Ao se analisar as respostas advindas do terceiro questionamento, que tratou da interação e colaboração entre colegas, dois dos participantes (P1 e P6) apontaram a necessidade de um período de adaptação e que com o passar do tempo não existiram problemas. Outros participantes, contudo, entenderam que a interação entre colegas foi prejudicada (P4) e que colegas e superiores, mesmo em horários que não abarcavam o expediente, mantinham contato através de aplicativo de mensagem, o que seria algo negativo (P13). Também foi relatado por outro participante (P12) que a distância dos colegas gerou dificuldades no esclarecimento de dúvidas e que sentiu falta dos momentos de interação (conversas).

Sobre o quarto questionamento, que dispunha sobre a experiência vivenciada com o teletrabalho, todos os participantes que apresentaram resposta apresentaram pontos positivos, como o aumento de produtividade, aumento na motivação, experiência válida,

economia com gastos pessoais como roupas e gasolina, maior segurança, diminuição do estresse no deslocamento, dentre outros. Lado outro, aspectos negativos também foram indicados como diminuição na socialização, dificuldade em conciliar atribuições domésticas e profissionais e ausência de estrutura física.

Com intuito de auxiliar na visualização das respostas apresentadas e na identificação das principais vantagens e desvantagens sobre o teletrabalho relatadas pelos servidores e servidoras foi elaborado o Quadro 15.

Quadro 15
Respostas apresentadas pelos servidores/servidoras às questões abertas

PARTICIPANTES	RESPOSTA A QUESTÃO 1	RESPOSTA A QUESTÃO 2	RESPOSTA A QUESTÃO 3	RESPOSTA A QUESTÃO 4
P1	Considero que a partir do meio do processo na pandemia, consegui me ajustar perfeitamente e com produtividade compatível ou superior a que costumemente apresentava.	Não houve alteração significativa na qualidade do trabalho apresentado.	A interação foi um pouco prejudicada no início, mas com o passar do tempo algumas ferramentas ajudaram a melhorar a interação.	Considero positiva. Consegui manter a produtividade com mais qualidade de vida. Me senti muito motivado.
P2	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão
P3	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão
P4	Minha produtividade teve um acréscimo.	A qualidade do trabalho, no meu caso, aumentou significativamente por causa da concentração.	Neste aspecto acredito que seja um ponto negativo, a interação com os colegas é importante, o que seria razoável seria 2 semanas em casa e 3 presencial.	A minha experiência foi válida, exceto a parte da socialização que acho necessária.
P5	Acredito que a qualidade do meu	Nossa experiência no teletrabalho foi	Houve diminuição da	Quando faço alusão, no ponto 2, acima,

	trabalho tenha aumentado porque realizei uma atividade específica sendo assim, a qualidade e a produtividade melhorou.	exclusivamente no período da pandemia. Embora tenha reflexos positivos na qualidade e produtividade há perdas.	interação pessoal, porém acredito que os encontros (virtuais) foram mais profissionais.	dos impactos do teletrabalho não tem como excluir o fato do momento pandêmico (com familiares em casa, sem colaboração nos serviços domésticos, etc). Tentando separar os fatos(pandemia e teletrabalho) minha principal dificuldade foi encontrar horário conveniente de trabalho em casa (por causa das consequências da pandemia); por outro lado, senti aumento da produtividade e economia pessoal de recursos (gasolina, roupas) e, ainda, maior segurança, uma vez que me expus menos à rua.
P6	Produzia mais, mas tinha problema com as instalações físicas, que foram improvisadas.	O trabalho desenvolvido possuía a mesma qualidade.	Houve uma rápida adaptação e isso não foi um problema.	A minha experiência foi boa, o que me surpreende. Entretanto, as dificuldades com as instalações físicas foi um complicador em alguns momentos.
P7	O receio de que a chefia pensasse que eu não estaria trabalhando durante a carga horária do órgão, fez com que eu me obrigasse a entregar o trabalho, ainda que fosse necessário ultrapassar as 6h/dia.	Não acredito que a qualidade tenha sido afetada, seja negativa ou positivamente.	As dúvidas eram compartilhadas em grupo (Whatsapp), de modo que todos os integrantes da unidade participavam dos problemas e soluções. No trabalho presencial, muitas vezes,	As dificuldades ocorreram em razão da pandemia, que obrigou as crianças a estudarem em cas. Com o retorno das aulas presenciais, o teletrabalho foi desenvolvido com tranquilidade. Só vejo benefício, maior produtividade, diminuição de

			apenas a chefe é envolvida	custos. Caso venha a ser implementado, acredito que o órgão precisará melhorar o suporte de TI aos servidores.
P8	Eu conseguia produzir de forma produtiva porque havia menos interferência externa.	O fato de estar mais concentrada e ser menos interrompida interferem na qualidade de trabalho.	A interação com colegas se fazia através de grupo de Whatsapp, era frequente e não achei que ficou pior.	Na minha percepção foi muito bom, eu me sentia muito mais tranquila sem o estresse do deslocamento e que, sem dúvida, interfere na qualidade do trabalho e na minha saúde.
P9	O teletrabalho teve impacto bastante positivo na minha produtividade, ao permitir uma melhor gestão do tempo, com maior flexibilidade para conciliação das atividades laborais com outras obrigações.	Também como consequência da melhor gestão do tempo, o teletrabalho trouxe impactos positivos na qualidade dos trabalhos desenvolvidos.	As atuais tecnologias disponíveis viabilizam a interação necessária entre os colegas.	A experiência foi bastante positiva, satisfatória e estimulante.
P10	Dificuldade de concentração muitas vezes me fez demorar mais em algumas entregas.	Não verifiquei.	Diminuiu um pouco a interação, embora não comprometa a colaboração.	É algo que precisa de muita organização interior para funcionar, associada a uma estrutura física mínima e combinação sobre os resultados esperados.
P11	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão
P12	Não ter pessoas me interrompendo durante a execução das tarefas. O telefone não fica tocando o tempo todo.	Melhoria na concentração; possibilidade de parar para pensar durante uma pausa e voltar a trabalhar mais relaxado e concentrado.	Senti falta das conversas profissionais e tive dificuldade de pedir auxílio e esclarecer dúvidas.	Muito bom o teletrabalho, produtivo mais confuso por não estarmos preparados tecnologicamente, nem no aspecto mental e estruturalmente

				(ações). Senti muito cansaço físico, por não ter mesa e cadeira adequados para passar longo período sentado trabalhando. Não tinha possibilidade de levantar e ir outro setor(esticar as pernas) para tira dúvidas ou apenas andar dentro do TRE.
P13	Não respondeu a questão	Não respondeu a questão	Colegas e superiores desenvolveram o mau hábito de me pedir coisas via whatsapp fora do horário de expediente.	Por um lado, tive o grande ganho de evitar atrasos, estresse e insegurança no trânsito, mas por outro lado, perdi parte da capacidade de me sentir em paz no meu quarto, que virou mais um espaço de trabalho.

Ao se analisar de forma conjunta as respostas escritas, registradas nos questionários, de forma análoga às respostas objetivas, tem-se que tanto gestores/gestoras como de servidores/servidoras, relatam sobre aspectos positivos e negativos que permearam a experiência do teletrabalho. Para os gestores e as gestoras o teletrabalho não impactou negativamente na produtividade e qualidade dos trabalhos, mas existiu certo receio na estagnação do desenvolvimento dos trabalhos realizados. De forma geral, contudo, a percepção da experiência no teletrabalho foi positiva, existindo pontuações quanto a necessidade de melhoria na infraestrutura, suporte técnico e regulamentação específica.

Na percepção dos servidores e servidoras entrevistados, as principais vantagens seriam: aumento na produtividade e qualidade do trabalho realizado, aumento na concentração, menos interrupções, aumento da qualidade de vida, economia, aumento da segurança, diminuição do estresse, melhor gestão do tempo. Sobre os aspectos negativos falou-se sobre problemas com a instalação física, receio que a chefia pensasse

que o trabalho não estaria sendo desenvolvido, dificuldade de concentração, diminuição da interação com os colegas, demandas do chefe e/ou colegas fora do horário do expediente, dificuldade de conciliar questões domésticas com o trabalho e a mescla do ambiente doméstico com o profissional.

5.2. Aspectos Positivos e Negativos

Após a análise dos dados apresentado tem-se que os servidores e servidoras que responderam ao questionário consideram como principais aspectos positivos do teletrabalho a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida, existindo grande foco em questões individuais. Nas questões relacionadas à atividade profissional, autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções e qualidade do trabalho também se percebe uma visão positiva deste modelo laboral. Assim, os resultados encontrados na pesquisa corroboram os estudos de Rosenfield (2011), Melo (2018), Takano (2020), Filardi (2020), que identificaram vantagens para o modelo do teletrabalho, como melhor qualidade de vida, autonomia e motivação, melhora na produtividade, melhoria nas condições de mobilidade urbana, dentre outras questões.

Por outro lado, os achados da presente pesquisa evidenciam como pontos negativos: problemas de infraestrutura tecnológica, dificuldade de implantação pelo órgão, e, na visão dos gestores, não adaptação de alguns servidores ao teletrabalho, dificuldade na supervisão e controle dos servidores, e ausência de reconhecimento. Nesse sentido, o estudo corrobora com os estudos de Filardi (2020), que identificou efeitos negativos similares do teletrabalho. Além disso, pôde-se constatar que em certa medida as atividades domésticas podem ser ponto de distração existindo a necessidade de conscientização dos familiares. Há também a tentação de realizar outros trabalhos por conta própria, que não digam respeito as suas atividades no órgão, o que fugiria dos objetivos do teletrabalho. Esses pontos negativos demonstram a necessidade de atenção que deve ser dispensada no processo de implantação do teletrabalho de acordo com as características do órgão.

Analisados os muitos aspectos que envolveram a presente pesquisa, têm-se que os resultados apontam um caminho de desenvolvimento das práticas de teletrabalho, em

caso de efetiva implantação. Referidas práticas laborais deverão ocorrer por meio de duas formas de atuação, quais sejam, utilizar mecanismos que ajudem a equilibrar as atividades profissionais e a vida pessoal dos servidores em teletrabalho, dando maior atenção à infraestrutura, tecnologia e ao suporte psicológico, e criar ferramentas de gestão e controle que objetivem diminuir a falta de vivência dos gestores em administrar pessoas nesse modelo de trabalho, buscando a igualdade no reconhecimento e na avaliação dos teletrabalhadores. Tem-se, ademais, pelos números apresentados, que os pontos positivos se sobrepõem as adversidades, o que comprova as positivas impressões empíricas relatadas no início deste trabalho.

5.3. Análise de Produtividade

O presente item possuiu como objetivo analisar a produtividade da Corte Regional baiana no julgamento dos feitos eleitorais em anos de realização de eleições e de não realização em períodos de pandemia, bem como em anos anteriores, quando as atividades do órgão eram, em sua totalidade, desenvolvidas de forma presencial (ver Quadro 16). A escolha por referida atividade justifica-se pela facilidade na sua mensuração e análise de produtividade, haja vista a divulgação periódica, no site do tribunal, de relatórios com a compilação do quantitativo de julgamentos. Pontua-se que as unidades do Tribunal diretamente envolvidas são os Gabinetes dos Desembargadores que compõem a Corte Regional Eleitoral baiana. Referidas unidades atuaram nos períodos de arrefecimento da pandemia causada pelo Covid-19, precipuamente em teletrabalho, conforme demonstrado no presente estudo.

Através do Quadro 16, é possível fazer uma análise numérica do quantitativo de decisões monocráticas terminativas proferidas pelos desembargadores do TRE –BA, bem como dos feitos julgados de forma colegiada pelo Regional Eleitoral baiano. Os números apresentados demonstram que a produtividade em anos eleitorais e não eleitorais, nos períodos onde a realização das atividades se deram de forma remota, em considerável período de tempo, devido à pandemia, não diferem. Percebendo-se, inclusive, aumento no quantitativo de decisões proferidas no ano de 2021, em comparação com o ano de 2019, onde o teletrabalho, por alguns meses do ano, foi o modelo laboral utilizado nas unidades responsáveis pelo auxílio/assessoramento dos julgadores.

O que estes números demonstram é que o impacto do teletrabalho, neste segmento das atividades fins do TRE-BA, foi positivo, ainda que referido modelo tenha sido utilizado de forma contingencial e sem a devida organização e preparo, haja vista a necessidade imposta pelo momento vivido por toda a humanidade.

Quadro 16
Quantitativo de decisões monocráticas terminativas e de feitos julgados pela Corte do TRE-BA

ANO	DECISÕES MONOCRÁTICAS TERMINATIVAS PROFERIDAS PELOS DESEMBARGADORES DO TRE-BA	FEITOS JULGADOS PELA CORTE DO TRE- BA
2018	3.108	1.367
2019	866	676
2020	2.896	2.290
2021	1.033	1.586
2022	3.540	1.635

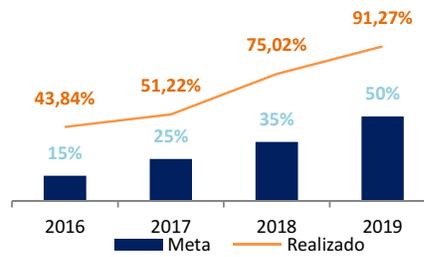
Fonte: <https://www.tre-ba.jus.br/servicos-judiciais/estatisticas-judiciarias-de-2o-grau/estatisticas-judiciarias-de-2o-grau>

OBS: Procede-se à soma dos relatórios gerados mensalmente no site do TRE –BA para a obtenção dos números consolidados anualmente.

Ao se analisar, ademais, os Relatórios de Gestão do TRE –BA dos anos de 2019 e 2020, disponibilizados no portal da internet do órgão²⁴, notadamente os indicadores de desempenho, (i)Taxa de agilidade no julgamento - 1º grau e (ii)Taxa de agilidade no julgamento - 2º grau, percebe-se, conforme gráficos abaixo reproduzidos (Gráficos 1, 2, 3 e 4) que no ano de 2020 houve aumento nas referidas taxas o que demonstra que as atividades jurisdicionais na Corte eleitoral baiana não foram impactadas negativamente, quanto a sua produtividade, com a utilização, por lagos períodos de tempo, do teletrabalho, por significativo número de servidores.

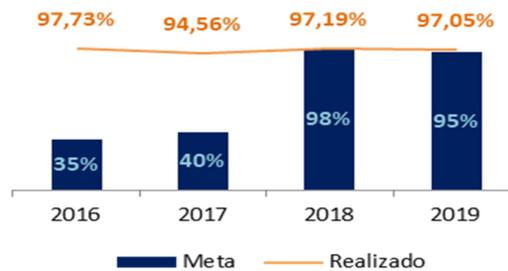
²⁴ <https://www.tre-ba.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-institucional-2016-2021/planejamento-estrategico>

Gráfico 1: Taxa de agilidade no Julgamento- 1º grau - 2019



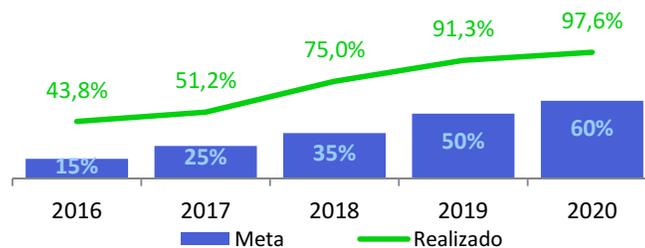
Fonte: <https://www.tre-ba.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-institucional-2016-2021/planejamento-estrategico>

Gráfico 2: Taxa de agilidade no Julgamento- 2º grau - 2019



Fonte: <https://www.tre-ba.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-institucional-2016-2021/planejamento-estrategico>

Gráfico 3: Taxa de agilidade no Julgamento- 1º grau - 2020



Fonte: <https://www.tre-ba.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-institucional-2016-2021/planejamento-estrategico>

Gráfico 4: Taxa de agilidade no Julgamento- 2º grau - 2020



Fonte: <https://www.tre-ba.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-institucional-2016-2021/planejamento-estrategico>

Por oportuno, transcreve-se a justificativa para os resultados apresentada no Relatório de Gestão Estratégica 2020, quando trata dos indicadores de desempenho acima referidos²⁵.

Facilitaram os resultados de 1 a 5: comprometimento de membros, assessores, juízes e servidores; monitoramento efetivo do acervo processual; **viabilização do trabalho remoto e da utilização de sistemas web na pandemia (PJe e SEI)**; inspeções virtuais; reuniões com juízes e conscientização sobre a importância de atendimento das metas; criação do NAJUC - Núcleo de Apoio Jurídico e ao Cadastro Eleitoral e de grupos de suporte ao 1º e 2º graus; execução do projeto “Justiça em Dia – 1º grau”; correção de inconsistências decorrentes da migração dos processos físicos, bem como de códigos de julgamento lançados equivocadamente no PJe. De outro lado, impactaram negativamente, demandando esforços para contorno: a ausência/deficiência de ferramentas para extração eletrônica dos dados jurisdicionais; o adiamento do pleito, com prazos exíguos para julgamento no mesmo exercício; e o aumento na quantidade de casos novos em relação às eleições anteriores.
(grifo nosso)

Em citada justificativa exista clara referência à utilização do teletrabalho como fator facilitador para os resultados obtidos no ano de 2020. Apesar de não ser possível afirmar, categoricamente, por meio dos dados colhidos através do presente trabalho, que o teletrabalho foi o responsável direto pelo aumento na produtividade da atividade fim selecionada, os dados apresentados e a justificativa transcrita corroboram o quanto dito alhures sobre o importante papel desempenhado pelo teletrabalho na pandemia vivenciada notadamente nos anos de 2020 e 2021, modelo laboral que, se bem implementado, poderá impactar positivamente as atividades desempenhadas pelo TRE –BA.

²⁵ <https://www.tre-ba.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-institucional-2016-2021/planejamento-estrategico>

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública de maneira geral vem buscando formas de otimizar a eficiência em suas diversas atividades, nesse contexto, o teletrabalho tem sido adotado com maior frequência em busca de redução de custos, melhor aproveitamento do tempo e aumento da produtividade. Referido modelo laboral se amolda ao atual contexto no qual se encontra imersa a sociedade e as organizações.

O avanço das tecnologias somado ao desenvolvimento das redes e o surgimento da internet, criam uma nova cultura, a cultura digital, marca da moderna sociedade informatizada. As citadas alterações sociais impactam o universo do trabalho, e para subsistirem neste novo ambiente, as organizações públicas e privadas estão buscando novas alternativas para os seus negócios e atividades. É dentro deste ambiente de mudanças, que o teletrabalho desponta como uma alternativa atual de gestão laboral, sob o enfoque das possibilidades de trabalho flexível para tornar as organizações mais produtivas e dinâmicas.

Ocorre que, a despeito do TRE-BA ser um órgão de vanguarda e estar em constante contato com inovações tecnológicas e o teletrabalho já ter sido regulamentado no âmbito do Poder Judiciário²⁶, até o presente momento, o Regional Eleitoral baiano não dispõe de efetiva normatização ou projeto voltado para a sua implementação.

A presente pesquisa, através de um estudo realizado no TRE-BA, que se utilizou de revisão da literatura, pesquisa documental, realização de entrevista e aplicação de questionário, buscou demonstrar que frente ao atual cenário de escassez de servidores efetivos e a regular contenção de gastos no serviço público, a correta e bem gerida implementação do teletrabalho no órgão impactaria na melhoria dos seus índices de produtividade e de qualidade de vida do servidor. Tal conclusão pôde ser construída em face de largos períodos em que o órgão utilizou-se do teletrabalho, em face da pandemia causada pela COVID – 19, que possuiu momentos de maior arrefecimento nos anos de 2020 e 2021.

O que de início era uma percepção empírica da pesquisadora, por ter atuado como chefe de uma seção no TRE –BA, em períodos da pandemia, restou demonstrado pela presente pesquisa. Os resultados colhidos de forma amostral, através da pesquisa documental e através da aplicação de questionários, demonstram os benefícios deste

²⁶ Por meio da Resolução CNJ n.º 227, de 15 de junho de 2016.

modelo laboral, desde que bem empregado. Seja nos índices de produtividade, seja na melhora da qualidade de vida do servidor, os aspectos positivos se sobrepõem às adversidades.

Contudo, as evidências deste estudo mostram que, apesar dos notáveis benefícios, existem grandes desafios a serem superados, caso se decida por utilizar esta forma de trabalho de maneira contínua no órgão.

Desta forma, entende-se que a correta e ordenada implementação desta modalidade laborativa poderá trazer ganhos à gestão da força de trabalho do TRE-BA o que, por conseguinte, poderá ampliar a qualidade dos serviços prestados pela Corte eleitoral baiana, que em última análise dispõe-se a garantir a legitimidade do processo eleitoral, o livre exercício do direito de votar e ser votado, e o fortalecimento da democracia.

Quanto ao perfil ideal do teletrabalho, chega-se à conclusão de que muitos são os fatores que podem influenciar numa definição conclusiva, restando claro que servidores e servidoras que possuem uma melhor capacidade de realizar uma boa gestão do tempo, que possuam ambiente doméstico favorável e que atuem com compromisso e reponsabilidade possuirão uma atuação positiva neste formato de trabalho. Necessário pontuar que a quase totalidade dos servidores e gestores participantes da pesquisa afirmaram que a experiência vivenciada no teletrabalho foi positiva, apesar dos desafios que também estavam presentes, o que demonstra que se bem gerido o teletrabalho pode ser um modelo de trabalho que auxiliará no aproveitamento racional da força de trabalho e um melhor desempenho na entrega e na qualidade dos serviços prestados.

Quanto às unidades do TRE-BA que possam ter servidores atuando em teletrabalho, utilizando-se como referência o período vivenciado na pandemia da COVID-19, tem-se que praticamente todas as unidades do órgão tiveram seu funcionamento de forma remota. Tal situação demonstra que o teletrabalho é modelo que se amolda a inúmeros modelos e formatos de atividades. Ocorre que a vivência e realidade de cada organização melhor definirá tal questão.

Através da presente pesquisa chega-se a conclusão que para se realizar uma melhor delimitação de quais unidades se adequariam a referida sistemática laboral, seria necessário uma prévia observação através de projeto voltado para tal fim. A implementação do teletrabalho, desta forma, deverá se dar de forma paulatina e com devida e constante avaliação para fins de realização dos devidos ajustes. De início, a

vista do que foi pesquisado, unidades parecidas, minutoras de atos ou que se utilizem de sistemas informacionais, pela própria natureza das atividades desenvolvidas, guardariam hipoteticamente maiores chances de êxito. Ocorre, como dito alhures, que em período de pandemia praticamente todas as unidades do tribunal utilizaram o teletrabalho, fato que demonstra que uma delimitação muito rígida não seria compatível com o já vivenciado na realidade deste órgão.

Frente a tais fatos o que se propõe é a implementação paulatina do teletrabalho utilizando-se de um devido planejamento para tal fim. A título de contribuição apresenta-se conjunto de recomendações que dispõe sobre a implantação do teletrabalho de forma contínua no TRE-BA (ver Apêndice 4).

Por fim, importante destacar que a utilização das tecnologias remotas, a exemplo do teletrabalho, no serviço público é tema de reconhecida importância, sendo tratado por autores nacionais e estrangeiros. Nos dizeres de Guerra (2020), as organizações públicas não poderiam ficar imunes, e a busca por flexibilidade e inovações torna-se um eixo dominante e necessário para as experiências de inovações organizacionais estratégicas, sendo importante que também sejam observados limites e cuidados necessários na expansão desta prática laboral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA. Resolução Administrativa TRE/BA nº 14, de 14 de dezembro de 2015. Disponível em <<https://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-1>>

BAHIA. Resolução Administrativa TRE/BA nº 3, de 18 de fevereiro de 2020. Disponível em <<https://www.tre-ba.jus.br/legislacao/compilada/resolucao/2020/resolucao-administrativa-no-3-de-18-de-fevereiro-de-2020>>

BRASIL. Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf>

BATISTA, Luís Gonçalves Lopes. O Impacto do Teletrabalho e das TIC. Análise das Representações Sociais de Trabalho de duas gerações de trabalhadores durante a Pandemia. Universidade de Coimbra. 2021.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In.: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Tradução, Plínio Dentzien. – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

CARDOSO, Bruno. O que é teletrabalho, quais suas vantagens e as novidades trazidas pela Reforma?, 2018. Disponível em <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-que-e-teletrabalho-quais-suas-vantagens-e-as-novidades-trazidas-pela-reforma/603033170>>.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em rede. Tradução de Roneide Venancio Majer. 20. ed. rev. amp. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINE, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cad. EBAPE.BR, v. 18, n.º, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva; NETO, Rodopiano Rocha da Silva; RANIERI, Tais Ribeiro; GOMES, Úrsula Custódio. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. RASI, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, set./dez. 2020.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schimit. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mai./jun, 1995.

GOULART, Joselma Oliveira. Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 2009

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso no Poder Judiciário de Santa Catarina, 2018. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/171238>>.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Nota Conjunta n.º 6: Ipea, 2020.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. O Teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro: Ganhos para Tribunais e Sociedade? As Experiências de Santa Catarina e Amazonas. Fundação Getúlio Vargas. 2018

MACHADO, F.M. Inovação na prestação de serviços públicos: Estudo do serviço de Laudo Pericial. Universidade Federal de Santa Maria. 2014.

MEDEIRO, R.L. Teletrabalho: Um estudo da percepção sobre a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores e dos trabalhadores presenciais. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. 2018.

MELO, A.A.M. Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça. Universidade de Brasília. 2009.

MELO, Marcela Alves de. Teletrabalho: um estudo comparado entre Portugal e Brasil sobre a transformação das relações de trabalho. Universidade do Porto. 2018.

MELLO, Alvaro. Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e em qualquer hora. 1999. Disponível em < https://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/17_11_2004_TELETRABALHO_O_TRABALHO_EM_QUALQUER_LUGAR_E_A_QUALQUER_HORA.pdf>

NETO, JAIME BARREIROS. Direito Eleitoral: 8 ed. rev. e atual. – Salvador: Juspudivm, 2019.

NUNES, Flávio Paulo Jorge. TIC's, Espaço e Novos Modos de Trabalho em Portugal. Usos do Espaço e do Tempo em Contextos de Teletrabalho. Universidade do Minho. 2007.

OIT. Convenio C177, de 20 junio 1996. Convenio sobre el trabajo a domicilio. Ginebra, 20 jun. 1996. Disponível em: <http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:312322>. Acesso em: 14dez. 2021

PEREIRA, Tiago Santos (2020), "Tecnologia", *Palavras para lá da pandemia: cem lados de uma crise*. Consultado a 18.05.2022, em <https://ces.uc.pt/publicacoes/palavras-pandemia/?lang=1&id=30486>. ISBN: 978-989-8847-24-9

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O Teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cad. EBAPE.BR. v.16, n.º 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

ROSEFIELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, n.º 1, 2011, pp. 207 a 233.

SANTOS, Nathalia Carolini Mendes. A Pandemia e o Teletrabalho, a ferramenta do futuro. Disponível em < <https://jus.com.br/artigos/87668/a-pandemia-e-o-teletrabalho-a-ferramenta-do-futuro>>.

TAKANO, Camila Cardoso et al. A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO BRASIL SOB A ÓTICA DA NOVA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Revista Em Tempo**, [S.l.], v. 20, n. 1, nov. 2020. ISSN 1984-7858. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3213>>. Acesso em: 28 jan. 2022. doi: <https://doi.org/10.26729/et.v20i1.3213>.

SOBRATT. Cartilha sobre teletrabalho, home office, trabalho à distância. [2015?] Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/08072016-sobratt-lanca-cartilha-de-orientacao-para-implantacao-do-teletrabalho-e-home-office/>>. Acesso em 12 de jan de 2022

VILARINHO, Karina Pereira Bastos et al. TELETRABALHO NA ATUALIDADE: QUAIS SÃO OS IMPACTOS NO DESEMPENHO PROFISSIONAL, BEM-ESTAR E CONTEXTO DE TRABALHO? Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (1) 133-162 jan/mar 2021. Disponível em : <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938/2965>. Acesso em 12 de jan de 2022.

KANAN, Lilia Aparecida; ARRUDA, Marina Patrícia de. A organização do trabalho na era digital. Estudos de Psicologia. Campinas. 30 (4)/ 583-591. 2013.

APÊNDICE – 1

QUESTIONÁRIO GESTOR

UNIDADE _____

Seção 1 - PERFIL DO SERVIDOR ENTREVISTADO

- 1- Sexo – () Feminino ou () Masculino
- 2- Idade _____
- 3- Grau de Escolaridade _____
- 4- Tempo de trabalho no órgão (em anos) _____
- 5- Tempo em meses que atuou em teletrabalho _____
- 6- Assume alguma função de gestão no Órgão? () Sim x () Não
- 7- Assumi alguma função de gestor no Órgão no período em que o teletrabalho foi estabelecido devido a pandemia? () Sim x () Não
- 8- Tempo em que atuou como gestor do teletrabalho no órgão (em período de pandemia) _____

Seção 2 – AVALIAÇÃO DOS GESTORES EM TELETRABALHO SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Infraestrutura Tecnológica

9- Meu órgão teve dificuldades em implantar o teletrabalho - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

10- A infraestrutura necessária para o teletrabalho estava disponível - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

Produtividade e qualidade do trabalho

11 - Os servidores em teletrabalho se sentiram motivados com o teletrabalho - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

12 - Os servidores em teletrabalho foram mais produtivos - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

Gestão dos servidores

13- Tive dificuldade para controlar os servidores em teletrabalho - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO**

NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.

14 - Tive dificuldade de fazer a supervisão do teletrabalhador - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

15 - Existiram portadores de deficiência fazendo teletrabalho - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

Desenvolvimento profissional

16 - O desenvolvimento do servidor em teletrabalho no órgão foi prejudicado - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

17 - Os servidores em teletrabalho não tiveram o reconhecimento dos colegas de trabalho tradicionais - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

Adequação dos servidores ao teletrabalho

18 - Existiram pessoas que não se adequaram ao teletrabalho - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

19 - Existiram casos que ocasionaram problemas psicológicos - () **DISCORDO TOTALMENTE/ () DISCORDO PARCIALMENTE/ () NEM CONCORDO NEM DISCORDO/ () CONCORDO TOTALMENTE/ () CONCORDO PARCIALMENTE/ () N/A.**

Questões: Discorra, brevemente, sobre:

- 1) os impactos do teletrabalho na produtividade da equipe;
- 2) os impactos do teletrabalho na qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da unidade;
- 3) sua experiência com o teletrabalho, enquanto gestor(a).

QUESTIONÁRIO SERVIDOR

UNIDADE _____

Seção 1 - PERFIL DO SERVIDOR ENTREVISTADO

- 1- Sexo – () Feminino ou () Masculino
- 2- Idade _____
- 3- Grau de Escolaridade _____
- 4- Tempo de trabalho no órgão (em anos) _____
- 5- Tempo em meses que atuou em teletrabalho _____
- 6- Assume alguma função de gestão no Órgão? () Sim x () Não
- 7- Assumi alguma função de gestor no Órgão no período em que o teletrabalho foi estabelecido devido a pandemia? () Sim x () Não
- 8- Tempo em que atuou como gestor do teletrabalho no órgão (em período de pandemia) _____

Seção 2 – AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES EM TELETRABALHO SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Despesas Financeiras

9- Reduzi meu gasto com transporte – () **DISCORDO TOTALMENTE/** () **DISCORDO PARCIALMENTE/** () **NEM CONCORDO NEM DISCORDO/** () **CONCORDO TOTALMENTE/** () **CONCORDO PARCIALMENTE/** () **N/A.**

10- Tive economia nos meus custos - () **DISCORDO TOTALMENTE/** () **DISCORDO PARCIALMENTE/** () **NEM CONCORDO NEM DISCORDO/** () **CONCORDO TOTALMENTE/** () **CONCORDO PARCIALMENTE/** () **N/A.**

Infraestrutura Física

11- Não tive a infraestrutura necessária para o teletrabalho - () **DISCORDO TOTALMENTE/** () **DISCORDO PARCIALMENTE/** () **NEM CONCORDO NEM DISCORDO/** () **CONCORDO TOTALMENTE/** () **CONCORDO PARCIALMENTE/** () **N/A.**

12- Montei a minha própria estrutura em casa- () **DISCORDO TOTALMENTE/** () **DISCORDO PARCIALMENTE/** () **NEM CONCORDO NEM DISCORDO/** () **CONCORDO TOTALMENTE/** () **CONCORDO PARCIALMENTE/** () **N/A.**

13- Meu ambiente de trabalho era silencioso - () **DISCORDO TOTALMENTE/** () **DISCORDO PARCIALMENTE/** () **NEM CONCORDO NEM DISCORDO/** () **CONCORDO TOTALMENTE/** () **CONCORDO PARCIALMENTE/** () **N/A.**

Deslocamento casa-trabalho

14- Estava menos exposto à violência - ()DISCORDO TOTALMENTE/
()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM
DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

15- Estava menos exposto à poluição - ()DISCORDO TOTALMENTE/
()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM
DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

16- A redução no tempo de deslocamento foi um benefício - ()DISCORDO
TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM
CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/
()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

17- Tinha menos stress em deslocamentos - ()DISCORDO TOTALMENTE/
()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM
DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

Infraestrutura Tecnológica

18 - A tecnologia disponível estava adequada- ()DISCORDO TOTALMENTE/
()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM
DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

Aspectos Sociais e Familiares

19 - Minha vida social foi prejudicada - ()DISCORDO TOTALMENTE/
()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM
DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

20 - As atividades domiciliares eram uma fonte de distração - ()DISCORDO
TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO
NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

21 - Tinha maior interação com a família - ()DISCORDO TOTALMENTE/
()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM
DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

22 - Existia conflito entre o trabalho e vida familiar - ()DISCORDO
TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO
NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO
PARCIALMENTE/ ()N/A.

Aspectos emocionais e comportamentais

23 -Eu me sentia motivado com o teletrabalho - ()DISCORDO TOTALMENTE/
()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM

DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

24 - Tinha maior privacidade - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

25 - Não me adequei ao teletrabalho - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

26 - Tive dificuldades de concentração em casa - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

27 - Eu me sentia mais seguro trabalhando em casa - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

Administração do tempo

28 - Conseguia fazer outros trabalhos por conta própria - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

29 A flexibilidade de horários foi um benefício - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

30 - Tinha autonomia para organizar minhas tarefas - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

31 - Possuía maior flexibilidade nas relações de trabalho - **()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.**

Desenvolvimento profissional

32 - O meu desenvolvimento/crescimento no órgão foi prejudicado - ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

33 - Meu gestor passava tarefas que não podia executar - ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

34 - Não tinha o reconhecimento dos meus colegas de trabalho - ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

35 - Tive receio de uma má avaliação - ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

Qualidade

36- A qualidade de vida melhorou no período - ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

37- A qualidade do meu trabalho aumentou- ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

38- A minha produtividade no trabalho aumentou - ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

39-Faltava menos ao trabalho - ()DISCORDO TOTALMENTE/ ()DISCORDO PARCIALMENTE/ ()NEM CONCORDO NEM DISCORDO/() CONCORDO TOTALMENTE/ ()CONCORDO PARCIALMENTE/ ()N/A.

Questões: Discorra, brevemente, sobre:

- 1) os impactos do teletrabalho na sua produtividade;
- 2) os impactos do teletrabalho na qualidade dos trabalhos desenvolvidos;
- 3) os impactos do teletrabalho em relação à interação e colaboração entre os colegas;
- 4) sua experiência com o teletrabalho, enquanto servidor(a)

APÊNDICE – 2

Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo de caso intitulado “Tecnologias Remotas e Gestão Pública à Serviço da Cidadania: um estudo de caso sobre os impactos da implementação do teletrabalho na melhoria da qualidade de vida do servidor e nos índices de produtividade do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia”, que tem por objetivo compor o relatório final de dissertação de Mestrado em Segurança Pública, Justiça e Cidadania da Universidade Federal da Bahia, da pesquisadora VIVIANE BACELAR MORAIS SARMENTO RIOS, autorizada sua pesquisa por este Tribunal. **Este estudo tem como objetivo identificar se existirá ganhos para o TRE-BA, seus servidores e a sociedade, caso ocorra a efetiva implementação do teletrabalho no órgão.**

Você foi selecionado (a) por critérios pré-definidos no estudo. Sua participação nesta pesquisa consistirá na realização de uma entrevista, sendo realizada na sede da instituição e aplicada pela pesquisadora, contendo perguntas referentes ao tema, utilizando-se de registros manuscritos.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

A pesquisadora responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada de maneira a não permitir a identificação dos participantes individuais.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável pela pesquisa. Segue o telefone da pesquisadora, para que você possa tirar suas dúvidas sobre o estudo e sua participação nele, agora ou a qualquer momento, caso entenda necessário.

Contatos da pesquisadora: VIVIANE BACELAR MORAIS SARMENTO RIOS – Cel: (71) 988477689.

Finalmente, solicitamos que você responda às três questões abaixo e assine, caso esteja de acordo:

1. Estou ciente de que a minha participação não é obrigatória. A qualquer momento, inclusive no decorrer do preenchimento do questionário, posso desistir de participar e retirar meu consentimento.

Podemos confirmar seu entendimento? SIM () NÃO()

2. Durante o preenchimento do questionário, caso não se sinta confortável com qualquer pergunta e não queira responder, fique inteiramente à vontade para não responder e passar para a próxima pergunta.

Podemos confirmar seu entendimento? SIM () NÃO()

3. Os dados obtidos nesta pesquisa são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.
Podemos confirmar seu entendimento? SIM () NÃO()

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa, o nível de liberdade plena garantido pelo pesquisador e que concordo em participar de livre e espontânea vontade.

Salvador-BA, ____ de _____ de ____.

Nome legível do(a) participante:

Assinatura do(a) participante :

Assinatura da pesquisadora:

APÉNDICE - 4

CONJUNTO DE RECOMENDAÇÕES PARA FINS DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO TRE-BA

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 avaliação 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 pareceristas 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, exclusão de unidades que atuem com atendimento direto ao público;

II.4. – 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 – Deverá ser fixado quantitativo mínimo de dias por ano para o comparecimento do (a) servidor (a) à instituição, para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional;

X – O estabelecimento de metas de desempenho no âmbito da unidade deverá estar alinhada ao Planejamento Estratégico do órgão, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor (a) deverá ser requisito para início do teletrabalho;

X.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;

X.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;

XI - 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;

XII – O órgão deverá promover o acompanhamento e a capacitação de gestores (as) e servidores (as) envolvidos com o regime de teletrabalho;

XIII – Deverá ser informado ao servidor (a) que ele (a) será o responsável por providenciar e manter estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho;

XIV – 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;

XIV.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 –BA.