



**Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas**

**Teletrabalho nos Tribunais Judiciais, Administrativos e Fiscais  
em Portugal - *Realidade ou ficção?***

Patrícia Carla de Faro Ferraz Martins dos Santos

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Administração Pública

Orientador: José Fernandes Farinha Tavares,

Professor Auxiliar Convidado

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

## AGRADECIMENTOS

Neste espaço, que considero muito especial, quero começar por deixar meu profundo agradecimento a todos os intervenientes (e foram muitos!) que dispensaram o seu precioso tempo para colaborarem neste estudo, que se fez através de um caminho complexo, minucioso e árduo, mas que se revelou muito rico pelas trocas de experiências, pontos de vista, que fizeram com que jamais perdesse o entusiasmo e vontade de levar até ao fim este trabalho de projeto.

Começo por agradecer à minha família porque sem essa trave mestra seria impossível manter o equilíbrio, força e ânimo. De forma muito especial e, em particular, ao meu pai, à minha mãe (ausente fisicamente, mas sempre presente no meu coração), ao meu mano, ao meu marido (um companheiro exemplar) e à luz da minha vida, a minha filha.

Ao meu orientador, Dr. José Fernandes Farinha Tavares, professor auxiliar convidado no ISCTE, Diretor-Geral do Tribunal de Contas, o meu empenhado agradecimento pela sua preciosa colaboração, atenção e disponibilidade, pois apesar dos inúmeros compromissos que o cercam diariamente nunca deixou de me esclarecer ou fazer retorno a qualquer solicitação enviada. A sua capacidade de gestão do tempo é admirável!

A todos os professores e colegas do mestrado pela sua dedicação, exemplo e inspiração. Todos eles, sem exceção, trouxeram algo único neste percurso académico tão rico de experiências.

A todos os meus amigos, em especial à Alexandra, Guilhermina, José António, José Garrido, Luís, Paula, Raquel e Vânia, a minha gratidão pelo seu apoio, mas também pela sua visão crítica sobre o tema, levantando muitas vezes questões pertinentes para analisar.

Em contexto institucional, agradecer ao Senhor Juiz Desembargador do Tribunal Central Administrativo Sul, Dr. Benjamim Barbosa e Dra. Anabela Araújo, Juíza de Direito, pelo apoio e colaboração para uma visão holística dos tribunais judiciais, administrativos e fiscais, dadas no âmbito das suas funções de Presidente e Vice-Presidente do Tribunal Administrativo de Círculo de Lisboa, respetivamente. Ao Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, na pessoa da Dra. Paula Fernando, pela sua preciosa colaboração no acesso ao conteúdo das obras dessa instituição (identificadas na bibliografia), que se mostraram essenciais para a presente pesquisa. Ao Dr. Nuno Coelho, Juiz Desembargador do Tribunal da Relação de Lisboa, pelo seu apoio e acesso à sua mais recente obra “Manual de Organização e Administração Judiciárias”, que se revelou indispensável para o enquadramento da pesquisa.

Ainda, o meu penhorado agradecimento pela imprescindível colaboração institucional manifestada nas entrevistas realizadas: ao Dr. Luís Borges de Freitas, Juiz de Direito e Diretor-Geral da DGAJ; à Dra. Ana de Azeredo Coelho, Juíza Desembargadora e Chefe de Gabinete do CSM; ao Dr. Vítor Gomes, Juiz Conselheiro e Presidente do CSTAF; ao Dr. António Barradas Leitão, Vogal do CSMP e sua assessora, Dra. Elsa Costa; ao Dr. Jorge Afonso, Diretor de Serviços

no IGFEJ; ao Dr. José Correia, Juiz de Direito e Vice-Presidente do COJ; ao Senhor Presidente do SFJ, Fernando Jorge e ao Senhor Administrador Judiciário da comarca de Lisboa Oeste, Daniel Costa.

De forma muito especial, o meu agradecimento à equipa de teletrabalho do poder judiciário de Santa Catarina, em particular, ao coordenador do projeto Xedes Freitas e à analista administrativa Belatriz Mezzomo que, de forma exemplar, me auxiliaram em todas as solicitações que lhes foram dirigidas. Sem dúvida, o seu contributo foi imprescindível para a elaboração do caso de estudo. Não esquecer, ainda, os teletrabalhadores do poder judiciário de Santa Catarina que, voluntariamente, acederam colaborar com esta pesquisa através de entrevistas “*on-line*”. O seu exemplo de disponibilidade, generosidade e profissionalismo ficará para sempre registado. São eles: Alexandre Pereira Hubert, Carlise Ruviano Rohde, Diana A. Santin Aogui, Estella Maria Krausser de Moraes, Mara Shirley Pereira Bento, Marlene Sueli Martinotto, Mirian Barbosa Abreu, Natália Emerim Velho da Silva, Natália Rosário Carvalho de Oliveira Cardoso, Patrícia Sprandel e Sérgio Roberto Ramthum.

Termino com o meu mais profundo agradecimento a todos os oficiais de justiça, a quem dedico este estudo e, em especial, aos que participaram ativamente através dos seus ricos e imprescindíveis depoimentos, dando corpo e sentido à pesquisa realizada. São eles: Alexandra Besteiro, Amândio Monteiro, Ana Dinis, Ana Gaudêncio, Ana Barros, Anabela Drogas, António Meireles, Augusta Alonso, Carla Serrão, Carlos Machado, Cristina Tomaz, Elsa Leal, Elizabete Direito, Filipa Serrano, Francisco Dias, Helena Lopes, Inês Pereira, Isabel Rodrigues, João Magalhães, João Gonçalves, José Álvaro, José Correia, José Pombal, José Ramos, Madalena Sousa, Manuel Louro, Maria da Conceição Lopes, Maria do Carmo Pratas, Maria Regina Ferreira, Maria Teresa Santos, Natália Duarte, Nuno Castro, Patrícia Colaço, Paula Esteves, Paula Vicente, Pedro Alves, Regina Catarino, Sandra Brito, Sandra Poitout, Sérgio Silva, Sónia Lopes, Susana de Jesus, Teresa Almeida, Tiago Silva e Zélia Rito.

## **RESUMO**

Vivemos numa sociedade cada vez mais complexa que exige dos tribunais uma resposta mais dinâmica, eficiente e eficaz. Muito se discute quanto aos modelos de trabalho para atingir um maior grau de produtividade dos serviços e qualidade de vida dos trabalhadores. Neste cenário encontramos a modalidade do teletrabalho que, pela sua flexibilidade, é vista por alguns autores como um bom modelo de gestão de recursos humanos.

Na verdade, a par com o desenvolvimento da sociedade de informação o teletrabalho surge como uma realidade há muito presente e aceite no setor privado, especialmente em empresas viradas para as novas tecnologias, contudo o mesmo não se passa no setor público, que só com a publicação da Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro (5 anos após o setor privado), viu esta modalidade de trabalho consagrada e aplicada ao trabalhador em funções públicas.

Assim, esta pesquisa surge com a finalidade de verificar se a modalidade do teletrabalho disponibilizada aos oficiais de justiça (classe profissional indispensável para a persecução e execução da justiça), poderá ser hoje, ou num futuro próximo, um instrumento de gestão útil e viável no seio da organização judiciária, ou se pelo contrário, estamos longe, num verdadeiro plano de ficção.

**Palavras-chave:** teletrabalho, sociedade da informação, oficiais de justiça, organização judiciária.

## **ABSTRACT**

We live in an increasingly complex society that requires a more dynamic, efficient and effective response from the courts. The work models are discussed to achieve a higher degree of productivity of the services and quality of life of the workers. In this scenario, we find the modality of telework that, due to its flexibility, is seen by some authors as a good model of human resources management.

In fact, along with the development of the information society, teleworking has emerged as a reality that has long been present and accepted in the private sector, especially in companies focused on new technologies, but the same is not the case in the public sector, which only with the publication of Law no. 59/2008, of September 11 (5 years after the private sector), saw this method of work consecrated and applied to the worker in public functions.

Therefore, this research arises with the purpose of verifying if the modality of telework available to the court clerks (professional class indispensable for the prosecution and execution of justice), may be, or in the near future, a useful and viable management tool within the judicial organization, or if, on the contrary, we are far, in a true plan of fiction.

**Keywords:** teleworking, information society, court clerks, judicial organization.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - A Administração Pública e a Gestão dos Tribunais Portugueses .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Estado e Administração Pública .....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Estado .....	7
1.1.2. Funções do Estado.....	8
1.1.3. Administração Pública como atividade do Estado .....	9
<b>1.2 A modernização da Administração Pública.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 A gestão pública.....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Principais modelos de gestão na Administração Pública .....	12
1.3.2. Síntese dos modelos .....	18
<b>1.4. A gestão pública no contexto da organização judiciária.....</b>	<b>18</b>
1.4.1. A reforma judiciária .....	20
1.4.1.1. Jurisdição dos tribunais judiciais .....	20
1.4.1.2 Jurisdição administrativa e fiscal.....	23
1.4.1.3. A tecnologia e os novos métodos de trabalho .....	25
1.4.2. A gestão dos tribunais judiciais de 1.ª instância.....	32
1.4.2.1. Presidente do tribunal de comarca.....	33
1.4.2.2. Magistrado do Ministério Público coordenador de comarca .....	34
1.4.2.3. Administrador Judiciário .....	34
1.4.3 A gestão nos tribunais administrativos e fiscais.....	35
1.5. Os oficiais de justiça e o seu conteúdo funcional .....	37
<b>CAPÍTULO II - A visão global do teletrabalho.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1 A sociedade de informação e o teletrabalho.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2 Do teletrabalho em especial.....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Origem e evolução do teletrabalho.....	40
2.2.2. Definição .....	43
2.2.3 Modalidades .....	43
2.2.4 Perfil do teletrabalhador .....	45
2.2.5 Vantagens e desvantagens .....	45
2.2.5.1 Vantagens .....	45
2.2.5.2 Desvantagens .....	46

<b>2.3 O regime jurídico do teletrabalhador.....</b>	<b>47</b>
2.3.1. A realidade portuguesa.....	48
2.3.1.1. Setor Privado .....	49
2.3.1.2. Setor Público .....	50
<b>2.4. Os desafios do teletrabalho na Administração Pública em geral.....</b>	<b>51</b>
2.4.1 A cultura organizacional .....	51
2.4.2 Gestão dos recursos humanos .....	51
2.4.3 Questões legais sem regulamentação e pouco definidas .....	52
2.4.4. Segurança da informação .....	53
<b>2.5. O teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro.....</b>	<b>53</b>
2.5.1. O Conselho Nacional de Justiça e a regulamentação do teletrabalho no âmbito da gestão judiciária.....	54
2.5.2. Relatos de experiências do teletrabalho no poder judiciário .....	57
2.5.3 CASO DE ESTUDO: O teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina .....	60
2.5.3.1 Introdução.....	60
2.5.3.2 O Poder Judiciário de Santa Catarina .....	60
2.5.2.3. Do projeto-experimental à implementação do teletrabalho.....	61
<b>CAPÍTULO III - Desafios de um projeto de mudança.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1.O acesso remoto e a segurança das redes.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2. Teletrabalho <i>versus</i> produtividade e qualidade de vida .....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Teletrabalho e o conteúdo funcional do oficial de justiça.....</b>	<b>78</b>
<b>3.4. Implicações jurídicas.....</b>	<b>79</b>
<b>3.5. O teletrabalho sob a perspectiva institucional e dos oficiais de justiça.....</b>	<b>81</b>
3.5.1 A visão institucional.....	81
3.5.2. A visão dos oficiais de justiça .....	85
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>99</b>
<b>LEGISLAÇÃO .....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo do processo eletrônico em 2009 .....	27
Figura 2: Sistemas de administração e gestão processual .....	28
Figura 3: Organograma do Poder Judiciário .....	54
Figura 4: Gráfico 1. Género    Figura 5: Gráfico 2. Idade .....	85
Figura 6: Gráfico 3. Categorias dos entrevistados .....	86
Figura 7: Gráfico 4. Comarcas .....	86
Figura 8: Gráfico 5. Área de especialização dos entrevistados .....	87
Figura 9: Gráfico 6. Deslocalizados .....	87
Figura 10: Gráfico 7. Experiência no exercício do teletrabalho.....	88
Figura 11: Gráfico 8. Necessidade de solicitar o teletrabalho.....	88
Figura 12: Gráfico 9. Compatibilidade com o teletrabalho.....	90
Figura 13: Gráfico 10. Adesão ao teletrabalho.....	93

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

AMA	AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
APDSI	ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO
CNJ	CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
COJ	CONSELHO DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA
CSM	CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA
CSMP	CONSELHO SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO
CSTAF	CONSELHO SUPERIOR DOS TRIBUNAIS ADMINISTRATIVOS E FISCAIS
CT	CÓDIGO DO TRABALHO
DTI	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO
DGAJ	DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA
DGPJ	DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DA JUSTIÇA
FSI	FUNDO DE SEGURANÇA INTERNA
GC	GOVERNO CONSTITUCIONAL
IGFEJ	INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA E EQUIPAMENTOS DA JUSTIÇA
LTFP	LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS
MP	MINISTÉRIO PÚBLICO
PGR	PROCURADORIA -GERAL DA REPÚBLICA
PJCS	PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA
SITAF	SISTEMA INFORMÁTICO DOS TRIBUNAIS ADMINISTRATIVOS E FISCAIS
SCJ	SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTAS JUDICIAIS
SFJ	SINDICATO DOS FUNCIONÁRIOS JUDICIAIS
SOJ	SINDICATO DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA
SEMA	SECRETARIA DE ESTADO DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
STA	SUPREMO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO
STJ	SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
TIC	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO
UMIC	AGÊNCIA PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

## INTRODUÇÃO

### 1. Contextualização do tema

O papel do Estado é cada vez mais falado pelos economistas, pelos *media*, em consequência das crises fiscais dos países industrializados, o rápido crescimento económico e a redução da pobreza em alguns países do Leste asiático e as crises dos Estados falidos, que levantam questões sobre o que os governos podem e devem fazer. E, embora muitos países continuem às voltas com os desafiantes problemas de reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento sustentável, o certo é que os desafios não acabam, surgindo sempre novos, atendendo à rápida difusão das tecnologias, as crescentes pressões demográficas, a degradação ambiental, a globalização dos mercados e a mudança para governos mais democráticos (Chhibber, 1997).

A verdade é que vivemos numa época em que as tecnologias se fazem presentes em toda a sociedade, nascendo teorias e práticas de como a utilizar da melhor forma com o objetivo de aumentar a produtividade, o conhecimento e colocá-la à disposição de todos nós.

A Justiça e, designadamente, os Tribunais<sup>1</sup> não são uma realidade fora da chamada “sociedade da informação” que ganha força nos anos 90, no âmbito do desenvolvimento da Internet e das tecnologias da informação e do conhecimento (TIC). Efetivamente, no final do século, quando a maioria dos países desenvolvidos já havia adotado políticas de desenvolvimento da infra-estrutura das TIC, ocorre o espetacular auge do mercado de ações da indústria das comunicações (Burch, 2006).

A partir dos meados dos anos 90, com a utilização da Internet, várias instituições da Administração da Justiça e da Magistratura criam os seus *sites* (por exemplo, o STJ, a PGR, o CSM em 1996) para além de outras iniciativas de magistrados, advogados e outros profissionais do foro (ex: oficiais de justiça), em criarem *blogs* jurídicos, alguns deles já para partilha de informação e para debate entre grupos limitados. E ainda, a utilização das tecnologias nos sistemas de identificação nacional e identificação de pessoas coletivas.

Tal como define Abdul Waheed Khan (subdiretor-geral da UNESCO para a Comunicação e Informação), “[a] *Sociedade da Informação é a pedra angular das sociedades do conhecimento. O conceito de “sociedade da informação”, a meu ver, está relacionado à ideia da “inovação tecnológica” (...)*”<sup>2</sup> e nesse sentido, a Justiça integrada na sociedade de informação começa a dar os seus primeiros passos.

Se analisarmos a atividade do sector da Justiça, verificamos que esta é, essencialmente, uma atividade de transformação de informação, como por exemplo transformar as observações em

---

<sup>1</sup> Tribunais - são os órgãos de soberania com competência para administrar a justiça em nome do povo. CRP- Art. 202º Categorias de tribunais – Tribunal Constitucional, Supremo Tribunal de Justiça, tribunais judiciais de 1.ª (de Comarca) e 2.ª instâncias (da Relação); Supremo Tribunal Administrativo e os demais tribunais administrativos e fiscais e o Tribunal de Contas. CRP- Arts.209º e 210º.

<sup>2</sup> <http://vecam.org/archives/article519.html>

factos documentáveis, transcrever os factos para conteúdos armazenáveis – em diferentes suportes, classificar conteúdos a armazenar – para otimizar as consultas futuras, armazenar conteúdos, em diferentes suportes, consultar, interpretar conteúdos existentes, decidir com base e sobre conteúdos existente, entre muitas outras (APDSI, 2006).

A utilização das TIC na era da *e-Justice* têm merecido a atenção de muitos investigadores (por exemplo Contini e Cordella, 2007, Santos, 2005, entre outros), tendo sido inclusive efetuado um estudo em 2005<sup>3</sup>, promovido pela Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, com o patrocínio da UNISYS, onde estiveram envolvidos vários docentes universitários e profissionais no Setor da Justiça.

Têm sido implementados vários projetos, sendo o mais recente a “*Justiça + Próxima*”. Trata-se de um projeto em curso implementado no seio de uma política pública da Justiça portuguesa, que com a ajuda do desenvolvimento tecnológico e por meio do acesso à informação e ao conhecimento, potencia o envolvimento do cidadão na ótica de uma gestão mais aberta e participativa. É o chamado “Plano de Modernização e Tecnologia – Justiça + Próxima”, anunciado em 2 de março de 2016, pelo XXI Governo Constitucional (GC), com o prazo de execução total de 4 anos (legislatura do Governo), tendo como “bandeira” uma justiça mais próxima do Cidadão. Com efeito, sempre com respeito pelo princípio de separação de poderes, caberá à área governativa da Justiça prover meios para a boa administração da Justiça pelos Tribunais.

Assim, no âmbito de promoção de meios e instrumentos facilitadores para uma melhor organização de recursos humanos, este estudo procurará aferir da possibilidade de implementação do teletrabalho nas secretarias judiciais e serviços do Ministério Público dos Tribunais Judiciais, Administrativos e Fiscais. Neste sentido, no primeiro capítulo realizamos um breve enquadramento do Estado, da Administração Pública e a gestão dos tribunais portugueses, onde se procurou conceptualizar para depois, numa perspetiva mais dinâmica, abordarmos a sua modernização. Segue-se o segundo capítulo, onde se analisa o teletrabalho numa perspetiva global, fornecendo inicialmente conceitos gerais para em seguida nos debruçarmos no estudo das suas especificidades, nomeadamente no contexto judicial, tendo a preocupação de fazer a distinção entre a gestão administrativa (inserida na administração judiciária) e a gestão jurisdicional, já que é no contexto da primeira que este estudo se debruça. O terceiro capítulo é dedicado aos desafios do projeto, nomeadamente a possibilidade de acesso remoto e a segurança das redes, o teletrabalho como instrumento de maior produtividade e qualidade de vida, a compatibilidade desta modalidade com o conteúdo funcional dos oficiais de justiça e as suas implicações jurídicas, a sensibilidade para uma eventual implementação do teletrabalho no contexto judicial, segundo a visão institucional e dos oficiais de justiça.

---

<sup>3</sup> APDSI (2006) *e-Justiça - O que o sector da Justiça em Portugal tem a ganhar com o desenvolvimento da Sociedade de Informação*, UNISYS.

As conclusões procuram ir ao encontro das hipóteses de investigação formuladas e, ainda, identificar possíveis limitações do projeto que se prendem com a atual gestão e a organização judiciária, com a definição do perfil do funcionário que se propõe ao teletrabalho, bem como os meios operacionais a disponibilizar e a imposição de metas e objetivos para que o controlo que hoje é feito presencialmente ao oficial de justiça, o seja feito de forma eficaz remotamente. Por fim, procurar-se-á indicar questões de forma a aprofundar o tema, já que o mesmo se encontra muito longe de estar esgotado, tal a diversidade que existe na interconexão de várias ciências aqui em análise, como a gestão pública, a organização judiciária, a sociologia no trabalho, a psicologia, o direito, as tecnologias, entre outras.

## **2. Justificação e delimitação do tema**

Os Tribunais têm, nestes últimos anos, sido dotados de nova tecnologia, nomeadamente novas plataformas informáticas (CITIUS, SITAF, SCJ, *e-learning* do Campus Virtual, entre outras), no sentido da desmaterialização dos processos, novos *templates* e equipados com hardware para uma maior resposta processual libertando os funcionários de tarefas arcaicas (por exemplo “coser processos” e escrever à máquina, tarefas realizadas ainda no ano 2000!).

Com as novas tecnologias, a própria informação jurídica encontra-se cada vez mais compilada em bases de dados jurídicas, umas gratuitas (Ex: DSGI - Bases Jurídico-Documentais) outras de acesso restrito, mas que, sem dúvida, facilitam em muito o trabalho dos operadores judiciários.

O estudo tem como público-alvo os oficiais de justiça, que são trabalhadores incluídos na carreira dos funcionários judiciais, que exercem as suas funções nas secretarias dos tribunais ou nos serviços do Ministério Público, dando apoio aos Magistrados, assegurando a tramitação processual. Os funcionários de justiça possuem um estatuto privativo: o Estatuto dos Funcionários de Justiça, ou seja, regem-se por um conjunto de normas que lhes são especialmente aplicáveis e cuja existência se deve às especificidades deste grupo de pessoal resultante das exigências próprias que decorrem do facto de se tratar de funcionários que exercem funções em órgãos auxiliares dos tribunais. Tal estatuto foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 343/99, de 26 de agosto, sendo a 7.<sup>a</sup> versão, a sua última alteração prevista no Decreto-lei n.º 73/2016, de 08/11. No âmbito do seu Estatuto, os oficiais de justiça possuem um órgão específico que aprecia o seu mérito profissional e exerce o poder disciplinar sobre estes, denominado Conselho dos Oficiais de Justiça (COJ - artigoº 98º do Estatuto dos Oficiais de Justiça).

O apoio à tramitação processual efetuado pelo grupo de pessoal oficial de justiça, importa uma competência específica, particularmente, no conhecimento da legislação processual, como por exemplo em área laboral, dominar o código do processo do trabalho, em área criminal, ter conhecimentos vastos do código do processo penal, etc. Devido a tal realidade, existe a divisão de formação dos funcionários judiciais (DFFJ), que assegura formação contínua de forma presencial e, através da plataforma de *e-learning* do Campus Virtual do Ministério da Justiça, difunde

manuais, textos de apoio e outros documentos de suporte. Esta plataforma de *e-learning* faz chegar aos seus utilizadores diversos recursos formativos nas áreas de formação e de atuação da Divisão de Formação, das quais se inclui, custas processuais, processo civil, processo penal, processo do trabalho, processo administrativo e tributário. Os recursos disponíveis são nomeadamente, manuais, textos de apoio, legislação, notícias, notas informativas, entre outros. Nessa mesma plataforma, é possível uma partilha de dúvidas ou questões abstratas sobre os diversos temas processuais, permitindo, a par das diversas considerações e análise jurídico processual dos oficiais de justiça sobre o tema, uma participação dos formadores com vista ao seu esclarecimento genérico.

Cada vez mais, as tecnologias são utilizadas pelos funcionários oficiais de justiça no âmbito das suas funções, faltando, contudo, a possibilidade destes trabalhadores usufruírem do teletrabalho, porque embora legislado no âmbito da administração pública, esta modalidade não se encontra regulamentada para as secretarias judiciais, nem para os serviços do Ministério Público.

Com efeito, neste contexto, atendendo às tecnologias cada vez mais presentes na nossa sociedade, nomeadamente na Administração Pública, e debatendo-se os tribunais com recursos económicos muito escassos, um quadro de funcionários desproporcional para as necessidades reais, alguns deslocados das suas residências, com um nível etário cada vez mais alto e um índice elevado de baixas médicas, justifica-se elaborar esta investigação, já que possuindo o teletrabalho de diversas modalidades, acredita-se ser possível verificar se este instrumento poderá vir a ser uma realidade para estes funcionários, de forma a trazer benefícios e colmatar tais deficiências.

Assim, este projeto será delimitado à carreira dos oficiais de justiça, com base no seu conteúdo funcional e às exigências cada vez mais especializadas, tendo como fim promover e contribuir para um estudo de uma melhor gestão dos tribunais, em sede de recursos humanos, no sentido de motivar e criar uma maior dinâmica de trabalho, nunca esquecendo o lado humano e a sua consequente qualidade de vida.

Por fim, de mencionar que a ideia deste estudo surge no contexto laboral que a discente vivenciou nos tribunais como oficial de justiça, no período pós licença de maternidade, onde sentiu a necessidade de aderir à modalidade do teletrabalho, acreditando que dessa forma teria tido uma melhor qualidade de vida e sido mais produtiva, pois como muitos pais que deixam os seus filhos nas creches ainda muito pequenos as doenças foram uma constante e, conseqüentemente, as ausências ao serviço foram uma realidade imposta.

### **3. Questões de pesquisa**

Com o presente trabalho pretende-se responder às seguintes questões:

#### 3.1 O que é o teletrabalho?

3.1.1. Conceito, características, modalidades e sua evolução;

3.1.2. O seu âmbito e dimensão na Administração Pública em Portugal;

#### 3.2 Qual a possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho nos tribunais judiciais, administrativos e fiscais em Portugal?

3.2.1 Qual a receptividade dos oficiais de justiça ao teletrabalho?

3.2.2 Quais as implicações jurídicas?

3.2.3. Quais os benefícios que teletrabalho pode trazer para os oficiais de justiça, secretarias judiciais e serviços do Ministério Público?

3.2.4. Quais as plataformas informáticas disponíveis nos tribunais?

### **4. Hipóteses de investigação**

No presente trabalho são enunciadas as seguintes hipóteses:

A) O teletrabalho domiciliário adapta-se ao conteúdo funcional da carreira dos oficiais de justiça.

B) O teletrabalho nos tribunais pode melhorar a produtividade dos serviços e a qualidade de vida dos oficiais de justiça.

C) Os meios informáticos são suficientes para implementação do teletrabalho nos Tribunais.

D) A experiência do teletrabalho aplicado no sistema judiciário brasileiro pode ser adaptada à realidade portuguesa.

### **5. Objetivos de estudo**

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a viabilidade de implementação do teletrabalho nas secretarias dos tribunais judiciais, administrativos e fiscais portugueses, tendo em atenção a lei da organização judicial dos tribunais, o estatuto dos tribunais administrativos e fiscais, bem como o estatuto dos oficiais de justiça.

Como objetivo específico, apurar a sensibilidade do público-alvo para o exercício do teletrabalho, verificando se os mesmos se encontram despertos para essa realidade.

### **6. Desenho metodológico**

Embora seja extensa a bibliografia sobre o teletrabalho, não podemos dizer o mesmo sobre a aplicação deste método de trabalho no âmbito da administração pública portuguesa, e em especial, nas secretarias dos tribunais. Com efeito, atendendo à inexistência do teletrabalho nos tribunais portugueses, não foi encontrada qualquer bibliografia, embora já existam estudos muito interessantes sobre a gestão dos tribunais e administração e organização judiciária (Santos, 2005, OPJ, 2006, OPJ, 2010 e Coelho, 2017), bem como relatórios e alguns estudos sobre a e-justiça em

Portugal (APSDI, 2006 e 2012), que em cruzamento de informação, auxiliaram bastante esta investigação.

Mesmo no Brasil, país escolhido para uma análise comparativa, a pesquisa bibliográfica do teletrabalho no poder judicial é dificultada, atenta a sua realidade recente, existindo, contudo, experiências de projetos implementados, estudos académicos, legislação e artigos.

Assim, o método de recolha de informação foi feita através da análise documental, nomeadamente, legislativa e manuais de referência, pesquisa de anteriores trabalhos científicos, como dissertações, teses de doutoramentos e implementação de projetos piloto de teletrabalho na administração pública em Portugal, para um maior aprofundamento das matérias teóricas; e o *benchmarking*, no sentido de avaliar se as políticas e processos de implementação do teletrabalho no poder judiciário efetuados no Estado de Santa Catarina, no Brasil, podem ter aplicados à realidade portuguesa.

Como metodologia complementar e enriquecimento da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas em Portugal e no Brasil, presenciais e *on-line*, num total de 64 (sessenta e quatro). As mesmas tiveram como a finalidade conhecer a vivência e experiência dos teletrabalhadores do poder judiciário de Santa Catarina, apurar a sensibilidade do público-alvo (oficiais de justiça) e perscrutar a visão institucional sobre a matéria em estudo. Para tal, institucionalmente, foram realizadas entrevistas na Direção-Geral da Administração da Justiça, no Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, no Conselho Superior da Magistratura, no Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais (CSTAF), o Conselho dos Oficiais de Justiça (COJ), no Sindicato dos Funcionários de Justiça (SFJ), e ao administrador judiciário da Comarca de Lisboa Oeste (comarca escolhida para implementação de vários projetos piloto no âmbito da modernização da justiça).

Importa, ainda, referir que aos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina e ao público-alvo (oficiais de justiça) foi assegurado o total anonimato das suas intervenções, quer em registo, quer sempre que publicamente se faz transcrição de excertos das suas entrevistas, e esclarecido que os seus nomes seriam apenas listados (por ordem alfabética), como forma de agradecimento pela sua participação neste trabalho.

Por fim, não podemos deixar de registar que as entrevistas realizadas, como decorre do estudo que se apresenta, revelaram-se particularmente ricas pelo seu contributo no sentido de aferir a sensibilidade do teletrabalho na organização e funcionamento dos tribunais judiciais, administrativos e fiscais e para colocar em diálogo diferentes perspetivas e visões sobre a sua implementação.

## CAPÍTULO I – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DOS TRIBUNAIS PORTUGUESES

### 1.1 ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### 1.1.1 Estado

Na História do Estado e do Estado Moderno em particular, são inúmeras as contribuições dos pensadores políticos desde o seu nascimento no século XV.

Nicolau Maquiavel (1459-1527) foi um dos primeiros teorizadores do Estado Moderno, tendo definido o Estado enquanto *“uma entidade política secular, dotada de fins próprios, moralmente isolada e soberana, desprovida de qualquer laço de subordinação a Deus, ao direito natural ou à igreja, e que encontra a sua razão de ser tão somente na convicção dos homens de que a autoridade estatal é indispensável para garantir a segurança individual”*. Ainda segundo este autor, o Estado existe para proteger cada indivíduo contra a violência e, ao mesmo tempo, para defender a coletividade contra-ataque que poderá advir de seus inimigos externos; rodeado como se acha de inimigos atuais ou virtuais, deve o Estado precaver-se, fortalecendo-se adequadamente, pois a sua segurança e sobrevivência repousam fundamentalmente na força. A capacidade de defesa de um Estado depende também da popularidade do governo, que será tanto maior quanto maior for o sentimento de segurança que conseguir transmitir aos seus cidadãos (Escorel, 1979:82-83).

Inegável contributo também de Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920), um intelectual, jurista e economista alemão considerado um dos fundadores da Sociologia, que descreve o Estado como *“uma comunidade humana que, dentro de um determinado território (o «território» é elemento definidor), reclama (com êxito) para si o monopólio da violência física legítima. O Estado é a única fonte do «direito» à violência”*. (Weber, Max (1973:49).

Ainda no âmbito do pensamento político quanto a esta matéria, também em Portugal temos vários contributos, salientando-se Marcello José das Neves Alves Caetano (1906-1980)<sup>4</sup> e Jorge Manuel Moura Loureiro de Miranda<sup>5</sup>.

Para Marcello Caetano (1959:108) *“a noção de Estado é a de um povo fixado num território, de que é senhor, e que dentro das fronteiras desse território institui, por autoridade própria, órgãos que elaborem as leis necessárias à vida colectiva e assegurem a respectiva execução”*.

Segundo Jorge Miranda (2002:35), o Estado é uma sociedade política complexa, institucionalizada, detentora de coercibilidade e autonomia política. Indefinida continuidade no tempo e institucionalização do poder significa uma dissociação entre a chefia, a autoridade política, o poder, e a pessoa que em cada momento tem o seu exercício; fundamentação do poder, não nas qualidades pessoais do governante, mas no Direito que o investe como tal; permanência do poder

---

<sup>4</sup> Jurisconsulto, professor de direito e político português, sendo o último Presidente do Conselho do Estado Novo.

<sup>5</sup> Professor universitário e jurisconsulto português. É professor catedrático jubilado do Grupo de Ciências Jurídico-Políticas da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, bem como professor catedrático da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa.

(como ofício, e não como domínio) para além da mudança de titulares; e sua subordinação à satisfação de fins não egoísticos, à realização do bem comum.<sup>6</sup> Outra característica apontada é a coercibilidade, pois ao Estado cabe a administração da justiça entre as pessoas e os grupos e, por isso, tem de lhe caber também o monopólio da força física (*ibidem*:35).

Ainda, segundo o mesmo autor (Miranda, 2002), o Estado promove a integração, a direção e a defesa da sociedade, e por arrastamento, a própria sobrevivência como um fim em si. Essa preservação - a segurança interna e externa, em particular - torna-se um fim específico, surgindo o fenómeno burocrático<sup>7</sup>. Mesmo sem ser absoluto ou totalitário, o Estado possui a sua mística de poder e justifica as suas ações em nome de objetivos próprios, adquirindo as instituições especializadas a sua autonomia<sup>8</sup>.

Em breve referência histórica<sup>9</sup>, recordemos que Portugal tornou-se o Estado-nação mais antigo na Europa, quando em 12 de setembro de 1297 viu definidas as suas fronteiras através do Tratado de Alcanises. Posteriormente, nos séculos XV e XVI, como resultado do pioneirismo na Era dos Descobrimentos, Portugal expandiu a influência ocidental e estabeleceu um império com colónias em África, Ásia, Oceânia e América do Sul, tornando-se a potência económica, política e militar mais importante de todo o mundo. Séculos mais tarde, surgiram crises que conduziram a rupturas ideológicas e, em consequência, a implantação de novas políticas: a cinco de outubro de 1910, a monarquia é substituída pela Iª República; mais tarde, esta esgotou-se, quando Salazar, a 19 de março 1933, institui o Estado Novo através de um plebiscito<sup>10</sup>, ratificando o nascimento de outra Constituição que sustentará legalmente a IIª República; em seguida, em 25 de Abril de 1974, o movimento das forças armadas, ao impor uma transição democrática que durará dezoito meses, culminando com a feitura de uma nova Constituição em 1976, provocou o nascimento da IIIª República, tendo como referência matricial a criação de estado social.

### **1.1.2. Funções do Estado**

Para Marcello Caetano, a Segurança, a Justiça e o Bem-Estar social são as três funções principais do Estado (Caetano, 1959).

Segundo Miranda (2002:335-337) considera existirem dois sentidos possíveis de função do Estado. O primeiro, como fim, tarefa ou incumbência, correspondente a uma certa necessidade coletiva ou a certa zona da vida social, que se traduz na tentativa de legitimação do exercício do poder. Estão incluídas neste sentido as garantias da segurança perante o exterior, da justiça e da paz civil à promoção do bem-estar, da cultura e da defesa do ambiente. O segundo sentido, a

---

<sup>6</sup> Burdeau, Georges (1966), *Traité de Science Politique*, I, pp. 488 e ss, II, pp. 145 e ss, op. cit. Miranda (2002).

<sup>7</sup> Galbraith, J.Kenneth (1987, pp.159,163 e ss), *Anatomia do Poder*, trad., Lisboa, op. cit. Miranda (2002).

<sup>8</sup> Moreira, Adriano (1979, p.22), *Ciência Política*, Lisboa, op. cit. Miranda (2002).

<sup>9</sup> Jesus e Alves (2014), "A minha História de Portugal", p. 33.

<sup>10</sup> O plebiscito constitucional de 1933 teve uma particularidade, as abstenções foram somadas aos votos "sim".

atividade com características próprias, passagem a ação, modelo de comportamento, ou seja, a manifestação específica do poder político.

### **1.1.3. Administração Pública como atividade do Estado**

O Estado como pessoa coletiva pública desempenha a atividade administrativa sob a direção do Governo, que é o órgão principal da administração do Estado, competindo-lhe, nomeadamente, *“dirigir os serviços e a atividade da Administração direta, civil e militar, superintender na administração indireta e exercer tutela sobre esta e sobre a administração autónoma”*, conforme dispõe o artigo 199º alínea d) da Constituição da República Portuguesa.

Efetivamente, o Estado enquanto entidade constitucional, reestrutura-se em várias outras entidades, para melhor cumprir a sua tarefa de bem-estar e segurança para os cidadãos - a administração pública. Neste sentido, podemos definir a Administração como um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procura satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, justiça, saúde, dentre outras áreas. Conforme preceitua o n.º 1 do artigo 266.º da CRP, *“[a] Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”*.

A administração pública em Portugal tem vindo a evoluir de acordo com as necessidades da sociedade e, nesse sentido são vários os estudos feitos para análise desse movimento reformista. Por exemplo, Rocha (2001:93), defende que se pode dividir o movimento da reforma administrativa, em Portugal, nas seguintes fases:

- i) Reforma Administrativa no “Estado Novo”;
- ii) A Revolução de Abril de 1974 e a Reforma Administrativa (1974-1985);
- iii) Revolução gestonária da Administração Pública Portuguesa (1985-1995); e
- iv) Governo Socialista e Reforma Administrativa (1995-1999).

Já para Araújo (2005:1), falar de reforma administrativa em Portugal significa principalmente, verificar as mudanças que ocorreram nas últimas três décadas com o regresso do regime democrático em abril de 1974. Sendo, até essa altura, iniciativas de reforma esporádicas, algumas sem consequências visíveis. Podendo mesmo afirmar-se que a grande reforma administrativa realizada antes do regime democrático ocorreu em 1935, a qual incidiu fundamentalmente sobre as questões do pessoal. Só na década de sessenta é que se esboçou novamente uma tentativa reformadora, enquadrada nos planos de desenvolvimento elaborados na altura, mas sem grande êxito.

Com efeito, a administração pública portuguesa, tal como as administrações públicas europeias, tem sofrido, nas últimas décadas, diversas reformas no sentido de se modernizar, adequando os seus serviços aos novos conceitos de Estado e às novas necessidades dos cidadãos. Essas reformas alicerçaram-se nas novas conceções neo-liberais de administração pública que pugnam pela redução do peso da administração no orçamento de Estado; na redução da

complexidade de funcionamento da administração pública motivada pela adoção do modelo burocrático e pelas dificuldades na sua atualização; no aumento das expectativas dos cidadãos em relação às prestações do Estado induzidas pela modernização do sector privado e pela melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços; e na atual tendência de descentralização, flexibilização e democratização da administração pública (Mozzicafreddo, 2001).

## **1.2 A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Internet assume um papel fundamental no desenvolvimento económico e social dos povos, impondo uma discussão permanente sobre novas estruturas de governação. Os desafios que se colocam com a utilização de ferramentas digitais e os acordos que são necessários celebrar, quer ao nível organizacional, quer à escala nacional, europeia e mundial, influenciarão a forma como a Administração Pública funcionará no futuro imediato e no médio prazo (Fountain, 2001, *apud* por Proença 2012, p. 15).

Com a evolução das tecnologias assiste-se a uma modernização da Administração Pública, onde se vem verificando mudanças significativas nos seus serviços e interação com os cidadãos, já que permitiu a transformação da forma tradicional de funcionamento de serviços para formas interativas, através da forte aposta na divulgação de informação e na disponibilização de serviços públicos através da *internet*, orientando o surgimento de novas plataformas tecnológicas orientadas aos interesses do cidadão e à sua relação com os serviços públicos, no quadro do *e-Government* (IPPS-IUL, 2015).

Em 1997, tal como refere Proença (2012:17), o Livro Verde para a Sociedade da Informação<sup>11</sup> constituiu para Portugal um marco importante na forma de encarar a Administração Pública, o serviço público, o funcionário público e o cidadão. Da mesma forma que a sociedade em geral, o serviço público passa a assentar na informação e no conhecimento, apostando no uso das tecnologias da informação e da comunicação como fator de inovação e desenvolvimento. Esta viragem tende a levar a repensar o papel do Estado, os processos das organizações, a forma como esses serviços são prestados ao cidadão, a estrutura organizacional, bem como os perfis e as competências necessárias à prossecução do serviço público (Missão para a Sociedade da Informação, 1997).

Em 2002, no XV Governo Constitucional e após o lançamento da Estratégia de Lisboa, Portugal decidiu que era altura de apostar forte na “renovação” da organização do Estado e dos seus serviços para que, deste modo, existisse uma melhoria na relação entre o Estado e a sociedade, tendo sido criada a UMIC (Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento) sob a dependência do Primeiro-Ministro, que mais tarde viria a mudar de nome para Agência para a Sociedade do Conhecimento.

---

<sup>11</sup> Disponível em [www.posc.mctes.pt](http://www.posc.mctes.pt)

Mais tarde, em 24 de novembro de 2005, após um trabalho alargado de recolha de ideias e contributos das diversas áreas do Governo e da sociedade civil, levada a efeito pela Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico (UCPT), o Conselho de Ministros aprovou o denominado “Plano Tecnológico”, um documento de referência e compromisso público, visando a aplicação duma estratégia de crescimento e competitividade organizadas três eixos estratégicos:

- i) Eixo 1 – Conhecimento - Qualificar os portugueses para a Sociedade do Conhecimento;
- ii) Eixo 2 – Tecnologia - Vencer o atraso científico e tecnológico; e
- iii) Eixo 3 – Inovação - Imprimir um novo impulso à inovação.

Importa referir, quanto a este plano, uma medida concreta no âmbito da Justiça, que consistiu na “Desmaterialização de Processos na Justiça” e na criação de 14 serviços *on-line*, como a “Empresa na Hora” e a “Certidão Permanente”, entre outros.

Conforme salienta Mozzicafreddo (2017:25), uma das reformas mais emblemáticas no serviço público em Portugal assentou e ainda assenta, no programa de simplificação e desburocratização (ou desmaterialização) de procedimentos administrativos. Este programa, denominado *Simplex*, teve início em 2006, cujo antecedente foi a Loja do Cidadão de 1ª geração<sup>12</sup> (*citizen shop*) de 1999 que foi a primeira experiência generalizada de atendimentos e de resposta imediata em que no mesmo espaço e para diversos problemas os cidadãos podiam dirigir-se à diferentes serviços públicos.

Posteriormente, no âmbito desta Administração Eletrónica, com o apoio e desenvolvimento da Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (SEMA), a Agência para a Modernização Administrativa (AMA) e a Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC) surgem novas iniciativas, entre muitas outras, como por exemplo: o Portal do Cidadão, o Portal Nacional de Compras Eletrónicas, acesso a artigos científicos da Biblioteca do Conhecimento *on-line*, acesso ao Diário da República, o portal de acesso ao Ensino Superior, o programa Ligar Portugal, a apresentação da empresa na hora, o Serviço de Segurança Social Direta, o lançamento do Cartão de Cidadão, possibilidade de entregar a declaração do IRS por meios eletrónicos e existência da assinatura eletrónica.

Em síntese, pode dizer-se que o funcionamento da administração pública foi, de alguma maneira, sendo adaptado pelos diferentes governos, desde finais da década de 90, a uma conceção de modernização técnica, legal e processual da administração pública. Estas mudanças, algumas específicas e sectoriais, outras mais estruturantes, tiveram maior presença, desde 2004 até 2015, mesmo com governos baseados em programas e filiações partidárias diversas, atuando com base

---

<sup>12</sup> Em 1999 foi criada a primeira Loja do Cidadão no contexto institucional da Modernização Administrativa, da Presidência do Conselho de Ministros, denominada da 1ª geração e em 2006 foi lançado o SIMPLEX, que integra a Loja do Cidadão no organismo AMA (Agência para a Modernização Administrativa) da responsabilidade da Secretaria de Estado da Modernização; em 2007 é criada a Loja do Cidadão de segunda geração integrada na Agência para a Modernização Administrativa). Em 2016, existiam cerca de 40 Lojas do Cidadão no país, incluindo uma loja específica para os estudantes estrangeiros, atendendo ao facto de 12,5% dos estudantes universitários no país serem estrangeiros.

nas reformas, embora descontínuas, sobre as funções do serviço público, como referimos no início do texto, em resposta à alteração das estruturas do Estado e da administração pública, em síntese, uma relativa e, nalguns dos casos, realmente significativa mudança estrutural (Mozzicafreddo, 2017:26).

No que concerne à Justiça, e uma vez que o nosso estudo tem como objetivo contribuir para o estudo de uma melhor gestão dos recursos humanos nas secretarias dos tribunais, importa fazer referência a um projeto de modernização (que em nosso entender pode vir a acolher a modalidade do teletrabalho), denominado *Plano de Ação Justiça + Próxima*<sup>13</sup>, que surge em sequência do *Programa Aproximar*<sup>14</sup>, com o atual governo constitucional. Este plano, tem a ambição de desenvolver uma Justiça mais ágil, mais transparente, mais humana e mais próxima do cidadão através de cinco eixos estratégicos: i) melhoria da gestão do sistema judicial; ii) promoção do descongestionamento dos tribunais; iii) simplificação processual e desmaterialização; iv) aproximação da justiça dos cidadãos e; v) melhoria da qualidade do serviço público de justiça.

### **1.3 A GESTÃO PÚBLICA**

A Administração Pública deve reger-se por linhas de justiça, equilíbrio, imparcialidade e solidariedade e tem como obrigação a prestação de contas, de responsabilização pelo trabalho desenvolvido com a utilização de dinheiros públicos (Alves, 2011).

O nível de confiança dos cidadãos tem vindo a diminuir em relação à forma de gestão pública, pelo que se tem defendido um novo caminho para a reforma da administração pública, baseado não apenas em ideias construídas a partir do modelo de gestão privada, mas em princípios sedimentados na própria especificidade da administração pública. *A nova administração pública* pugna pela reorganização e modernização da administração visando o serviço público de qualidade, assumindo o Estado um papel regulador da iniciativa pública e privada (Mozzicafreddo, 2001).

Assim, e porque a gestão pública manifesta a sua influência na forma de administração das secretarias dos tribunais, passamos a fazer uma breve abordagem sobre os modelos mais estudados.

#### **1.3.1. Principais modelos de gestão na Administração Pública**

Segundo E. N. Gladden (1972), a Administração Pública está relacionada com tantos campos de atividade e numa tão grande diversidade de formas que a sua caracterização, ou mesmo entendimento, pode ser feito a partir de um muito alargado número de pontos de vista. Este autor, considera existirem seis tipos de abordagens principais na História da Administração Pública: *Direction and Top Management; Functions and Organization; Personnel; Techniques; Biography; Theory.*

---

<sup>13</sup> XX Governo Constitucional (2015-2019) do Partido Socialista (António Costa como Primeiro-Ministro).

<sup>14</sup> XIX Governo Constitucional (2011-2015) do Partido Social-Democrata (Pedro Passos Coelho como Primeiro-Ministro).

Rosenbloom (2009) advoga que saber o que a Administração Pública faz ou realiza não resolve o problema de definir o que a Administração Pública é na verdade. Na sua visão a Administração Pública é o uso de teorias e processos gerenciais, políticos e legais para cumprir mandatos legislativos, executivos e judiciais para a prestação de funções governamentais de regulamentação e serviços.

Muito interessante é a visão simplista de Denhardt (2000), que considera que a Administração Pública não faz mais que gerir programas públicos.

Assim, no âmbito deste capítulo, abordaremos, em primeiro lugar, o modelo de organização profissional Weberiano, em particular a Teoria da Burocracia, seguiremos para a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), ainda atual nos dias de hoje, e por fim a mais recente ideia para o papel a desempenhar pelo poder executivo dos nossos tempos, intitulada Novo Serviço Público (*New Public Service*), o sucesso da qual implica uma relação estreita e profícua entre o cidadão e a sociedade com o Governo e os órgãos de decisão.

#### **A) Modelo burocrático de organização**

Enquanto a Europa se preocupava no sentido exclusivo de um estudo da Administração Pública sob o ponto de vista jurídico, em finais do séc. XIX nasceu nos EUA a teoria administrativa. Num primeiro período foram fundamentais as contribuições de Wilson, na dicotomia entre política e administração, de Max Weber, sociólogo alemão que sintetizou as principais características do modelo burocrático e de Taylor, com a organização do trabalho (Rocha, 2009).

A Burocracia, de acordo com Weber, é um modelo de organização humana baseado na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos fins. As suas origens remontam à Antiguidade, porém a sua forma atual surge após a Revolução Industrial. A sociedade burocrática, segundo Weber, caracteriza-se pela racionalidade, impessoalidade (ênfase nos papéis sociais), formalidade e meritocracia. Este modelo surge com o objetivo de alcançar a máxima eficiência através da racionalidade, ou seja, da escolha dos processos mais eficientes para se alcançar os objetivos pretendidos. É também conhecido como modelo mecanístico de organização, pois trata a organização como um sistema fechado, previsível e livre de influências ambientais.

Segundo Beetham (1987:24-25), Weber distinguiu várias características que, no seu conjunto, constituem um padrão definidor relativo à burocracia, ou seja, os critérios que um sistema de administração tem de preencher para ser chamado, com propriedade, de “burocrático”, as quais sumariamente podem ser reduzidas a quatro principais: 1. Hierarquia - cada funcionário possui atribuições previamente estabelecidas dentro da divisão de trabalho hierarquicamente estruturada e é responsável pelo seu cumprimento, sendo as suas funções controladas por um superior; 2. Continuidade - a repartição constitui uma ocupação remunerada a tempo inteiro, com uma estrutura de carreira que oferece perspectivas de promoção regular, baseada em sua capacidade técnica e no seu desempenho); 3. Impessoalidade - o trabalho é conduzido segundo regras

prescritas sem arbitrariedades ou favoritismo, no qual o funcionário limita-se a cumprir as suas tarefas, e existe um registo escrito de cada transação; 4. Competência - os funcionários são selecionados de forma racional conforme o mérito, são treinados para as funções e controlam o acesso aos conhecimentos reunidos nos processos.

Para Weber, a burocracia é o saber, o conhecimento, a hierarquia dos saberes adquiridos formalmente que garantem um tipo racional-legal de dominação. Em síntese, é um conjunto de regras e regulamentos criados com o objetivo de permitir que a organização lide de maneira padronizada com os eventos organizacionais, apresentando um formato piramidal, com elevada centralização, pois as decisões são tomadas no topo da escala hierárquica.

No sentido crítico deste modelo podemos referir que a estrutura burocrática pode num contexto disfuncional, afastar as organizações e o público-alvo, podendo ser vista a sua impessoalidade como uma desumanização perigosa, que se faz insensível à característica peculiar do ser humano e de tudo o que é para ele feito ou formado, como é caso das organizações. Neste contexto, Merton (1970 *apud* Queiroz 2013) caracteriza as disfunções burocráticas em: i) *interiorização das regras e apego aos regulamentos*, onde estes se apresentam absolutos e prioritários; ii) *excesso de formalismo e de papel*, isto é, a necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que possa ser devidamente testemunhado por escrito; iii) *resistência a mudanças*, porque tudo dentro da burocracia tem uma rotina, padronizada, prevista com antecipação, levando o funcionário a sentir-se cómodo pela segurança que a mesma proporciona; iv) *despersonalização do relacionamento*, ou seja, um serviço com relações muito formais entre os seus próprios funcionários; v) *categorização como base do processo decisório*, porque a burocracia tem por base uma rígida hierarquização da autoridade, portanto, quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto; vi) *excessiva conformidade às rotinas e aos procedimentos*, porque com o tempo, as regras e rotinas tornam-se “sagradas” para o funcionário, provocando uma profunda limitação na sua liberdade e espontaneidade pessoal; vii) *exibição de sinais de autoridade*, ou seja, a tendência à utilização intensa de símbolo de *status* para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários; viii) *dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público*, pois o funcionário está voltado para dentro da organização. Esta atuação interiorizada para a organização leva-o a criar conflitos com os clientes da organização. Todos os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se sinta insatisfeito com a forma tão impessoal de atendimento.

## **B) Nova Gestão Pública (*New Public Management*)**

O conceito de Nova Gestão Pública aparece nos anos 80 procurando substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial. Ele surge num ataque ao modelo de gestão pública associado ao Estado de Providência (*Welfare State*) e serve sobretudo, para identificar os esforços levados a cabo nas últimas décadas do século XX, para modernizar e reformar o modelo de gestão pública, baseando-se na insatisfação do modelo de gestão adotado pelo *Welfare State* (Hood 1991:4), que é acusado de ser ineficiente, demasiado lento a reagir às necessidades dos cidadãos e prejudicial ao desenvolvimento e o crescimento económico.

Assim, a Nova Gestão Pública, é um modelo que constitui um desafio à administração pública tradicional construída pelos burocratas, que se baseia na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da Gestão e onde se pretende um Estado menos intervencionista (Rodrigues e Araújo, 2005). Ainda segundo estes autores, importa destacar que a alavanca que motivou o aparecimento deste modelo, foram fatores económico-financeiros, ideológico/políticos e as pressões internacionais.

Neste contexto, um apontamento para o surgimento da ideologia do *New Right* nos países anglo-saxónicos, que veio lançar severos ataques, às opções e políticas seguidas pelo Estado de Welfare (Bevier e O'Brien, 2001), acusando o modelo burocrático de prejudicar o equilíbrio natural da economia através dos gastos públicos. E ainda, internacionalmente, a construção de um espaço único europeu, com a conseqüente abolição das barreiras alfandegárias e da liberalização do mercado, põe a descoberto as carências de cada país (Rodrigues e Araújo, 2005).

Segundo Warrington (1997), este modelo de gestão procura organizar e operacionalizar, de maneira diferente, a Administração Pública e os seus agentes, tendo como linhas estratégicas: melhorar o seu desempenho; aumentar a sua eficiência; evitar a corrupção; orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos; abrir a Administração Pública à sociedade; torná-la mais transparente e idónea; definir e identificar competências e responsabilidades e, por fim, evitar o desperdício.

Para solucionar os problemas de eficiência da gestão pública, vários autores, referem diferentes mudanças e a introdução de novas práticas gestionárias, assim, segundo Hood (1991), Pollitt (1990), Jackson (1994) e Denhardt e Denhardt (2000), podemos identificar as seguintes dimensões:

Gestão Profissional	Clarificação e individualização das competências do gestor público. Aposta nas competências de gestão para melhorar a eficiência das instituições. Libertar a gestão pública das questões de confiança política e substituí-la por uma confiança de gestão.
Medidas de desempenho	Clarificação da missão de cada agente da administração pública. Definição dos objetivos a serem cumpridos e das recompensas que podem ser obtidas. Identificar o desperdício para premiar o mérito.
Mais transparência na relação custo/benefício	Através de mecanismos internos de contabilidade analítica, apurar o custo de cada atividade. Proceder à comparação entre a manutenção da prestação de serviços internamente e as vantagens de recorrer ao mercado.
Mais Responsabilização	A fragmentação das estruturas, a unificação e individualização da gestão pretendem dar um rosto à gestão pública. Isto de maneira a identificar de forma clara as ações implementadas pelos responsáveis.
Mais Competição	A utilização de mecanismos de mercado para promover a eficiência e proporcionar condições favoráveis ao florescimento da iniciativa privada.
Introdução de instrumentos de gestão privada	Adotar medidas e práticas características da gestão privada, para flexibilizar a gestão, clarificar os objetivos organizacionais, definir uma estratégia mais individual e mais adequada ao seu objetivo final.
Mais ênfase na qualidade do serviço	Visa-se que os serviços públicos dotados de maior autonomia e sujeitos a condicionantes de mercado, enveredam pela aposta na diferenciação pela qualidade. Que concedam mais atenção aos utentes, no sentido de cumprir mais com as suas expectativas.

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Araújo, 2005

Também este modelo não está isento de críticas e nesse sentido, dum ponto de vista mais prático e contundente, Hood (1991:9) sintetizou-as afirmando que: i) o *new public management* não tem qualquer conteúdo teórico, ou seja, é uma roupagem vazia; ii) a grande consequência do managerialismo tem sido o aumento exponencial dos controladores orçamentais e de performance, sem que o facto se tenha traduzido em melhorias dos serviços públicos, como vem sendo constatado pelos cidadãos; iii) embora se apresente como promotor do bem comum, na realidade o managerialismo tem servido de veículo para interesses particulares, sendo criada uma elite de novos gestores públicos, cujos privilégios são muito superiores aos dos antigos administradores. E ainda, que o *new public management* tem de ser entendido como um modelo de gestão pública de matriz britânica, dificilmente exportável para outras estruturas e culturas administrativas.

Ainda num sentido crítico, mas mais atual, podemos dizer que a excessiva preocupação com a eficácia e eficiência levou a que a nova gestão pública esquecesse os importantes e fundamentais valores públicos tradicionais tendo posto um pouco de parte a natureza intrínseca da Administração e do Serviço Público ao considerar os cidadãos apenas como clientes (Ferraz e Madureira, 2009). Para contrariar esta tendência, a cidadania e a participação ativa começam a estar mais presentes nos objetivos da reforma da Administração Pública. O modelo que defende essas mesmas ideias é o que abordaremos no próximo capítulo.

### **C) *New Public Service/Governance***

Neste modelo, os diferentes atores da Administração, integrados em rede, devem ter a real possibilidade de exercer um papel ativo na estruturação das políticas públicas, o que implica uma mudança de comportamento por parte do Estado. A formação dessas mesmas políticas deixa de ser responsabilidade exclusiva do Estado e o processo passa a ser de construção participativa. Desta forma o controlo dá lugar à interação e ao envolvimento (Denhardt e Denhardt, 2003), onde podemos visualizar um modelo horizontal entre agentes públicos e privados num processo de criação de políticas públicas.

É o retorno ao conceito original de Democracia onde o Poder está intimamente ligado ao Povo, razão pela qual este deve continuar a ter um lugar privilegiado no processo de construção das decisões públicas, de forma a que não termine imediatamente após o momento em que preenche o boletim de voto e o coloca na urna. Aqui o conceito de cidadão não é esquecido, vendo-o como um membro de uma comunidade política, que tem um vasto papel que compreende relações políticas que ligam o indivíduo com o Estado.

Efetivamente, apesar de o *New Public Management* ter sido um modelo de gestão pública predominante nas últimas décadas parece que o mesmo está a começar a perder o seu fulgor, dando lugar à *Governance/NeoWeberianism/New Public Administration* que começam a constituir-se como modelos que colocam o cidadão (e não o cliente) e a participação pública como elementos ativos da reforma, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento das democracias contemporâneas (Ferraz e Madureira, 2009).

Janet e Robert Denhardt (2003), enunciam a teoria do modelo *New Public Service* em sete princípios fundamentais: serve cidadãos, não clientes; procura o interesse público; valoriza a cidadania em vez do empreendedorismo; pensamento estratégico; atitude democrática; reconhece que a responsabilidade não é simples; servir em vez de dirigir e por último valoriza as pessoas, não apenas a produtividade.

Num sentido crítico, o sucesso das mudanças administrativas só será possível se os novos instrumentos de reforma forem talhados às necessidades de cada administração em particular, atendendo aos princípios acima mencionados.

### **1.3.2. Síntese dos modelos**

Os pontos divergentes das três perspectivas teóricas atrás estudadas, - a primeira mais enraizada na organização pública, a segunda mais gerencial e, por fim, a terceira mais centrada na participação do cidadão -, levaram a que houvesse necessidade de mudança e a que a umas sucedessem a outras, contudo estas também têm alguns pontos comuns. Um ponto em comum nos três modelos é a preocupação com a função de controlo que se encontra presente em todos eles. Já em clara distinção entre estes modelos é a forma de tratamento do cidadão, enquanto destinatário das políticas e da ação pública. Enquanto, no modelo Burocrático o cidadão é tratado como administrado/utente; no modelo de Gestão Pública há uma alteração sendo o cidadão visto como cliente, fruto das influências decorrentes da gestão privada; e no modelo *Governance* o cidadão é tido como parceiro/utente, ou apenas como cidadão, em virtude da sua passagem para um papel mais central no processo de construção da agenda política das entidades públicas (Alves, 2011).

### **1.4. A GESTÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA**

Após breve excursão sobre a caracterização dos vários modelos de gestão pública, passamos agora a abordar especificamente a realidade gestonária dos tribunais portugueses, salientando que a nossa preocupação será sempre no contexto de organização e gestão administrativa, ficando de fora a matéria de foro jurisdicional, uma vez que não cai no âmbito deste estudo.

Segundo Coelho (2017:16 e 112), a *organização judiciária* envolve, *no seu todo*: as dimensões de políticas públicas da administração da justiça e da administração judiciária; as leis orgânicas; o mapa dos tribunais; as reformas processuais; a seleção e formação de juízes, magistrados do Ministério Público, funcionários; a administração e gestão dos tribunais; a gestão processual; e a organização dos serviços. Sublinhando ainda, que todas estas dimensões devem ser vistas como um conjunto de elementos, fatores e decisões, tanto de origem normativa como de cariz político, social e económico, relativos à composição, estrutura e funcionamento do sistema judicial numa determinada comunidade política.

Em particular, no que se refere ao conceito de gestão dos tribunais afirma o citado autor que o mesmo compreende o *alcance global das tarefas organizacionais para desenvolver a quantidade e qualidade na provisão dos serviços judiciais (ibidem:112)*. E é neste contexto, que vamos analisar a possibilidade de aplicação da modalidade do teletrabalho aos oficiais de justiça, como atores judiciais indispensáveis à execução da justiça que se quer célere, mas igualmente eficaz e eficiente.

Como introito, importa mencionar que em Portugal existem duas jurisdições distintas: a judicial<sup>15</sup> e a administrativa e fiscal<sup>16</sup>, constitucionalmente consagradas (artigo 209.º e ss. da Constituição da República Portuguesa). Encontra-se prevista, ainda, a jurisdição do Tribunal Constitucional<sup>17</sup> (em matérias de natureza jurídico-constitucional) e do Tribunal de Contas<sup>18</sup> (fiscalização da legalidade das despesas públicas e julgamento das contas que a lei manda submeter-lhe), para além da dos tribunais arbitrais e dos julgados de paz<sup>19</sup>.

Os meios financeiros destinados ao poder judiciário são previstos no Orçamento de Estado, sob proposta do Governo e aprovado pelo Parlamento<sup>20</sup>.

Em Portugal, a matriz do modelo de administração e gestão dos tribunais está configurada, a nível central, num modelo de competências bicéfalo, repartido entre Ministério da Justiça e os órgãos do poder judicial (os conselhos superiores das magistraturas)<sup>21</sup> e os órgãos superiores do Ministério Público<sup>22</sup> (OPJ, 2017:71). Este exercício é conseguido porque a estrutura orgânica do Ministério da Justiça permite que órgãos de administração indireta (IGFEJ<sup>23</sup>) responsáveis pela centralização da gestão financeira, do património, das tecnologias e da informação da justiça se articulem com órgãos de administração direta (DGAJ<sup>24</sup> e DG PJ<sup>25</sup>) que centralizam competências de planeamento e gestão estratégica da política de justiça e de gestão de recursos humanos, com exceção dos magistrados (DGAJ).

Tal como noutros setores da administração pública, também na justiça houve necessidade de reformas estruturais, nomeadamente ao nível da organização e gestão dos tribunais portugueses.

---

<sup>15</sup> Compete aos tribunais judiciais assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente protegidos, reprimir a violação da legalidade democrática, dirimir os conflitos de interesses públicos e privados e, ainda, as causas que não sejam atribuídas a outra ordem jurisdicional.

<sup>16</sup> À jurisdição administrativa e fiscal compete o julgamento de litígios emergentes das relações jurídicas administrativas e fiscais (relações entre o Estado e os particulares).

<sup>17</sup> Compete-lhe especificamente administrar a justiça em matérias de natureza jurídico-constitucional, ou seja, apreciar a inconstitucionalidade e a ilegalidade das normas legais ou da interpretação que se faça sobre elas, nos termos inscritos na Constituição da República.

<sup>18</sup> A Constituição classifica o Tribunal de Contas como um tribunal especializado, de natureza financeira, profundamente diferente das demais categorias de tribunais em matéria de competências, porque não tem apenas funções jurisdicionais (por exemplo «dar parecer sobre a Conta Geral do Estado»).

<sup>19</sup> Os Julgados de Paz são Tribunais Extrajudiciais, constituindo uma forma alternativa de resolução dos litígios de natureza exclusivamente cível, até ao valor de € 15.000,00. Da sua competência estão excluídas as causas que envolvam matérias de direito da família, direito das sucessões e direito do trabalho. (Lei n.º 78/2001, de 13 de julho, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 54/2013, de 31 de julho).

<sup>20</sup> Somente o Conselho Superior da Magistratura tem autonomia administrativa e financeira, concretizado recentemente através da Lei de Orçamento de Estado de 2017 (Lei n.º 41/2016, de 28 de dezembro). Na página do CSM podia ler-se “Essa passagem de ‘testemunho’ acontece a 1 de janeiro – apesar de estar prevista na lei desde 2007 – mas que, devido a constrangimentos humanos e financeiros, foi sendo consecutivamente adiada nos últimos nove anos”, in <http://www.asjp.pt/2016/12/26/juizes-conquistam-autonomia-degestao-financeira-2/>

Os Tribunais Superiores (Supremo Tribunal e Tribunais da 2.ª instância) têm apenas autonomia administrativa (gestão interna do valor atribuído pelo Orçamento de Estado). E, por fim, e sem qualquer autonomia (administrativa ou financeira), encontram-se os Tribunais de Primeira Instância, sendo toda a gestão efetuada pelo Ministério da Justiça, com o apoio da Direção-Geral da Administração da Justiça.

<sup>21</sup> O Conselho Superior da Magistratura (CSM) e o Conselho dos Tribunais Administrativos e Fiscais (CSTAF).

<sup>22</sup> O Conselho Superior do Ministério Público (CSMP) e Procuradoria-Geral da República (PGR).

<sup>23</sup> O IGFEJ I.P. tem por missão a gestão dos recursos financeiros do Ministério da Justiça, a gestão do património afeto à área da justiça, das infraestruturas e recursos tecnológicos, bem como a proposta de conceção, a execução e a avaliação dos planos e projetos de informatização, em articulação com os demais serviços e organismos do Ministério da Justiça (artigo 3.º n.º 1 da Lei Orgânica do IGFEJ).

<sup>24</sup> A DGAJ tem por missão assegurar o apoio ao funcionamento dos tribunais (artigo 2.º n.º 1 da Lei Orgânica da DGAJ).

<sup>25</sup> A Direção-Geral da Política de Justiça, abreviadamente designada por DG PJ, tem por missão prestar apoio técnico, acompanhar e monitorizar políticas, organizar e fomentar o recurso aos tribunais arbitrais, aos julgados de paz e a outros meios extrajudiciais de resolução de conflitos, assegurando o planeamento estratégico e a coordenação das relações externas e de cooperação, e é responsável pela informação estatística da área da justiça (artigo 10.º n.º 1 da Lei Orgânica do Ministério da Justiça).

Com efeito, tal como aponta o estudo da OPJ (2006:3-4), podemos agrupar as reformas da justiça em quatro tipos: reformas processuais; reformas relativas à governação, gestão e organização do sistema de justiça; desjudicialização, descriminalização de certas condutas e criação de meios alternativos de resolução de litígios e; mais recentemente reformas especialmente dirigidas ao aumento da qualidade e da transparência dos sistemas de justiça.

Neste sentido, para uma melhor contextualização, iremos, de forma sintética abordar: i) as mais recentes reformas implementadas, no âmbito da gestão e organização dos tribunais judiciais, administrativos e fiscais, em Portugal, não esquecendo as novas tecnologias que permitiram a introdução de novos métodos de trabalho; ii) a realidade gestionária atual de ambas as jurisdições, fazendo menção das competências dos órgãos de gestão e; iii) a natureza e a especificidade das funções da carreira de regime especial, onde se inserem os oficiais de justiça.

#### **1.4.1. A reforma judiciária**

Num contexto de reforma, defende Coelho (2017:113) que a gestão das organizações dos tribunais está sujeita a uma redefinição que exige uma multiplicidade de alterações, nomeadamente: i) a renovação de recursos humanos; ii) o redimensionamento das estruturas dos serviços e dos métodos de trabalho; iii) a implementação de novos procedimentos jurisdicionais e a introdução de gestão e de ferramentas de avaliação.

Vejamos então, em seguida, de forma autónoma, para melhor leitura, como têm decorrido as reformas mais relevantes nas duas jurisdições aqui em análise e ainda, neste contexto, a introdução de novos métodos de trabalho com auxílio das novas tecnologias.

##### **1.4.1.1. Jurisdição dos tribunais judiciais de 1.<sup>a</sup> instância**

M. Fabri (2005 *apud* OPJ, 2010, p.61) sintetiza em quatro grupos as medidas ou políticas que têm vindo a ser estabelecidas em diferentes países, tendo em vista melhorar a qualidade da justiça. São elas: políticas de governação direcionadas para a mudança das instituições que governam o judiciário; políticas estruturais relacionadas com a alteração do número ou das funções das organizações do sistema; políticas processuais que visam alterar as regras tradicionais de responder a problemas do judiciário; e políticas de gestão direcionadas para a qualidade e eficiência de resposta ao volume e natureza da litigação, para a avaliação do desempenho funcional e para o investimento em tecnologias.

Em concreto, as reformas no âmbito da administração e gestão dos tribunais judiciais, assentam em dois pressupostos essenciais: *“a adoção de uma nova conceção de administração pública, assente no abandono do modelo de gestão burocrático e na adoção dos modelos gestionário e da qualidade total e o reconhecimento de que os défices de organização, gestão e planeamento dos sistemas de justiça são responsáveis por grande parte da ineficiência e ineficácia do seu desempenho funcional, reclamando, por isso, a introdução de profundas reformas*

*estruturais dirigidas não só ao aumento da sua eficiência e eficácia, mas, também, da sua qualidade e transparência”*<sup>26</sup>. (OPJ, 2006:201).

Assim, Portugal, influenciado por este contexto, onde as medidas gestionárias desempenham um papel central na política pública da justiça, com o objetivo uma maior consolidação, qualidade e eficiência do sistema judiciário, dá início a uma reforma estrutural no âmbito da justiça, especificamente na jurisdição judicial, denominada “Reforma do Mapa Judicial”<sup>27</sup>. Neste sentido, afirma Martins (2017:7), “[a] Lei n.º 52/2008 inicia formalmente o processo de ruptura com o anterior sistema de organização judiciária e que viria a culminar no actual modelo de gestão e organização judiciária”.

O novo mapa judiciário foi criado pela Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto – Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (LOFTJ) – que apostou na instalação de jurisdições especializadas a nível nacional, criando novos modelos de gestão e procedendo a uma reorganização profunda da estrutura dos tribunais. Assim, deu-se início a uma primeira fase da reforma do mapa judiciário, concebida como uma fase preliminar, de preparação das infra-estruturas e dos instrumentos legislativos e regulamentares necessários à instalação das comarcas piloto a 14 de abril de 2009.

Contudo, a concretização e a implementação desta reforma só se deu mais tarde, com a entrada em vigor, em 1 de setembro de 2014, com a Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (Lei de Organização do Sistema de Justiça – LOSJ) regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, esta precedida pela entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil (aprovado pela Lei 41/2013, de 26/8), e com o Plano de Ação para a Justiça na Sociedade de Informação.

Conforme expõe o preâmbulo do Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, pretendeu-se com a reorganização do sistema judiciário dar corpo a objetivos estratégicos assentes em três pilares fundamentais<sup>28</sup>: i) o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, que passam a coincidir, em regra, com as centralidades sociais correspondentes aos distritos administrativos; ii) a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional; iii) a implementação de um novo modelo de gestão das comarcas.

Efetivamente, um dos principais objetivos da reforma foi permitir uma gestão, concentrada e autónoma, por cada um destes 23 grandes tribunais, segundo um modelo de gestão por objetivos, para maior eficácia e qualidade, que caberia pôr em prática ao «Conselho de Gestão», composto por um Juiz Presidente, um Procurador Coordenador e um Administrador Judiciário.

---

<sup>26</sup> Conclusões apresentadas, no estudo realizado pelo Observatório Permanente da Justiça (2006) contratado pelo Ministério da Justiça, denominado “*Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça*”, coordenado pelo Prof. Doutor Boaventura de Sousa Santos. O referido estudo teve como objetivo central a análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça de Espanha, Bélgica, Holanda, Noruega, Irlanda e do Estado do Michigan, dando especial enfoque aos tribunais judiciais.

<sup>27</sup> Sobre a reforma do mapa judiciário, vide Observatório Permanente da Justiça, A Geografia da Justiça - Para um novo mapa judiciário (Boaventura de Sousa Santos & Gomes (coord, 2006); e, ainda, Lopes, Matos, *et al.* (2015) e B. de S. Santos & Gomes (2007).

<sup>28</sup> Para uma leitura mais aprofundada ver o estudo elaborado pelo Ministério da Justiça em 15 de junho de 2012, denominado: “Linhas Estratégicas para a Reforma da Organização Judiciária”, que surgiu na sequência do estudo elaborado também pelo Ministério da Justiça em janeiro de 2012, designado “Ensaio para a Reforma da Organização Judiciária”.

Neste sentido, o XX Governo Constitucional<sup>29</sup>, mentor do projeto, previa que: i) a gestão de cada tribunal judicial de primeira instância seria garantida por uma estrutura de gestão tripartida, composta pelo juiz presidente do tribunal, pelo magistrado do Ministério Público coordenador e pelo administrador judiciário, num modelo que desenvolve e aprofunda aquele que já havia merecido consenso com a aprovação do regime das comarcas piloto, pela Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto e; ii) esta reorganização introduziria uma clara agilização na distribuição e tramitação processual, uma simplificação na afetação e mobilidade dos recursos humanos e uma autonomia das estruturas de gestão dos tribunais, a fim de permitir e implicar a adoção de práticas gestionárias por objetivos, potenciando claros ganhos de eficácia e eficiência, em benefício de uma justiça de maior qualidade e mais consentânea com a realidade local.

Em janeiro de 2017, já com o XXI Governo Constitucional, com o intuito de se perpetuar os valores principais da gestão por objetivos e gestão processual de proximidade, foram tomadas duas grandes iniciativas:

i) a aprovação da Lei n.º 40-A/2016, de 22 de dezembro, que procedeu à primeira alteração à Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (Lei da Organização do Sistema Judiciário, doravante denominada LOSJ) com o objetivo de suprir os constrangimentos sentidos pela anterior matriz judiciária (excessivo afastamento entre o cidadão e as estruturas judiciárias) em dois segmentos fundamentais, no plano dos julgamentos criminais e no domínio da jurisdição de família e menores;

ii) a regulamentação da nova LOSJ (Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro), onde se procedeu à reativação das 20 circunscrições extintas<sup>30</sup>, bem como de 23 das anteriormente denominadas secções de proximidade.

Ainda, e apenas, por breve apontamento, já que extravasa o âmbito do nosso estudo, importa fazer referência às sucessivas alterações posteriores à LOSJ (sendo a última deste ano de 2018), demonstrando assim a relevante atividade legislativa nesta matéria. Com efeito, a segunda alteração foi realizada pela Lei n.º 4/2017, de 25 de agosto, que pelo seu artigo 17.º, dá nova redação aos artigos 47.º e 54.º da LOSJ. A terceira alteração concretiza-se no artigo 11.º da Lei n.º 94/2017, de 23 de agosto, dando nova redação ao artigo 114.º da LOSJ. Por fim, a quarta alteração, surge com a Lei n.º 23/2018 - Diário da República n.º 107/2018, Série I de 2018-06-05, dando-se nova redação aos artigos 54.º, 67.º e 112.º, definindo-se novas regras em sede de competência material do Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Reforma do Mapa Judiciário - Arquivo Histórico, disponível em: <https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc20/os-temas/reforma-judiciaria/novo-mapa-judiciario.aspx>, consultado em 02.04.2018.

<sup>30</sup> Sever do Vouga; Penela; Portel; Monchique; Meda; Fornos de Algodres; Bombarral; Cadaval; Castelo de Vide; Ferreira do Zêzere; Mação; Sines; Paredes de Coura; Boticas; Murça; Mesão Frio; Sabrosa; Armamar; Resende e Tabuaço. Entre outras alterações foram ainda criados 7 novos juízos de família e menores (Fafe, Leiria, Alcobaça, Mafra, Vila do Conde, Marco de Canaveses e Abrantes) e devolveu-se essa competência a cerca de 25 juízos locais.

<sup>31</sup> Conforme exposição de motivos que precede à Lei 23/2018, no âmbito da sua proposta de Lei n.º 101/XIII, entendeu-se conveniente, atendendo à especificidade das matérias de direito e economia da concorrência, e com o objetivo de garantia da boa administração da justiça e da qualidade das decisões judiciais, atribuir competência exclusiva ao Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão para conhecer e julgar ações de indemnização fundadas em infrações ao direito da concorrência.

Por último, fazer referência a duas grandes medidas na área da gestão governativa<sup>32</sup>, que levaram em apreço aspetos relacionados com a organização e funcionamento interno dos tribunais, incluindo os métodos de trabalho, foram elas: i) a execução do *Projeto Tribunal +*, de melhoramento do atendimento e de encaminhamento dos cidadãos que se relacionam com o sistema judiciário e de otimização do funcionamento das secretarias judiciais e do Ministério Público, no Tribunal de Sintra, em expansão para os Tribunais da Amadora, Cascais e Oeiras, que segundo o Ministério da Justiça, permitiu a poupança em 11% do tempo total de trabalho dos funcionários e uma diminuição relevante da pendência processual e; ii) o aumento da celeridade nos procedimentos do tratamento dos processos e de gestão das comarcas, por recurso a novas tecnologias, no âmbito do *Programa Justiça + Próxima*<sup>33</sup>.

#### **1.4.1.2 Jurisdição administrativa e fiscal**

Os tribunais da jurisdição administrativa e fiscal são órgãos de soberania com competência para administrar a justiça em nome do povo. São independentes e apenas sujeitos à lei, com as competências genéricas previstas no artigo 4.º do ETAF (Estatuto dos Tribunais Administrativos e Fiscais - aprovado pela Lei n.º 13/2002, de 19 de fevereiro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 4-A/2003, de 19 de fevereiro, Lei n.º 107-D/2003, de 31 de dezembro, Leis n.º 1/2008 e 2/2008, ambas de 14 de janeiro e, por último o DL n.º 214-G/2015, de 02 de outubro).

No início da década de 90, do século passado, a reforma da lei de processo nos tribunais administrativos e do ETAF foi colocada na agenda política (Silveira, 2000), mas só no ano 2000 é que ganhou um verdadeiro impulso com a elaboração e debate público dos anteprojetos de Código de Processo nos Tribunais Administrativos e Estatuto dos Tribunais Administrativos e Tributários, que viriam a ser publicados em 2002 (Lei 13/2002, de 19 de fevereiro, que aprovou o ETAF e Lei n.º 15/2002, de 22 de fevereiro, que aprovou o CPTA).

Com efeito, os diplomas legais, acima mencionados, vieram dar um novo enquadramento à justiça administrativa, estabelecendo os fundamentos para uma nova organização judiciária, introduzindo, para o efeito, diversas alterações nos procedimentos internos dos tribunais, nomeadamente responsabilizando mais os funcionários, aumentando a competência dos tribunais, visando uma maior celeridade, eficiência e eficácia no direito administrativo para uma maior garantia dos direitos dos cidadãos.

Posteriormente, em 2004, em 1 de janeiro entrou em vigor a legislação relativa à Reforma do Contencioso Administrativo, que implicou um esforço de racionalização de meios materiais e de apetrechamento da nova rede de tribunais da jurisdição administrativa e fiscal, tendo em vista o

---

<sup>32</sup> Ver “Iniciativas e medidas da área governativa da Justiça”, publicado em 27.11.2017, disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=iniciativas-e-medidas-da-area-governativa-da-justica>, consultada em 04.08.2018

<sup>33</sup> Para saber mais sobre as medidas projetadas neste programa ver “*Justiça + Próxima* - Plano de modernização e tecnologia” disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/justica-proxima.aspx>, consultada em 04.08.2018.

combate à morosidade processual e a simplificação de procedimentos no tratamento dos processos. Efetivamente, tal como nos refere o preâmbulo do Decreto-Lei n.º 325/2003, de 29 de dezembro, este surge após a Lei n.º 15/2001, de 5 de junho, no sentido de “dar resposta às questões colocadas pela instalação dos tribunais administrativos de círculo e dos tribunais tributários recentemente criados, designadamente no que se refere à situação dos magistrados e funcionários que exerciam funções nos tribunais administrativos de círculo e nos tribunais tributários de 1.ª instância, bem como no que respeita ao novo sistema informático dos tribunais da jurisdição administrativa e fiscal, que permitirá assegurar uma tramitação essencialmente informática dos processos”.

A reforma de 2004 deixou os seus reflexos, no âmbito do congestionamento do tribunais tributários, onde são apontadas algumas críticas, nomeadamente na dualidade de critérios utilizados, à data, na distribuição de processos, uma vez que em matéria administrativa, ao contrário do que ocorreu na área tributária, os novos tribunais iniciaram-se sem *stock*, o que levou a muitos intervenientes judiciários a pensarem que a reforma de 2004 foi pensada, sobretudo, para a área administrativa e a opção, quanto à justiça tributária, constituiu um “*pecado original*” que marcou o congestionamento e a ineficiência que viriam a povoar mais estes tribunais, comparativamente com os tribunais administrativos (OPJ, 2017). Neste âmbito, num recente estudo realizado pelo Observatório Permanente da Justiça do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (2017:57), retiram-se duas grandes reflexões:

*“A primeira é que a reforma, sobretudo no que respeita à área tributária, não tinha condições que permitisse a sua entrada em vigor. A transferência massiva de processos para os novos tribunais levou a que estes iniciassem funções já congestionados, condição que a entrada de novos processos e a inexperiência dos juízes (tratava-se de uma jurisdição com uma reconfiguração nova e com muitos dos magistrados, como adiante se verá, acabados de formar) viria a agravar. Com as condições de que dispunha a reforma não deveria ter entrado em vigor. A segunda é que o erro de princípio também não foi corrigido, numa perspetiva sistémica, nos anos seguintes. Não só não foi definido, com a entrada em vigor da reforma, um programa de monitorização que uma reforma desta natureza exigia, como a evidência avassaladora dos números conhecidos nos anos seguintes também não o desencadeou”. Concluindo que, “[as] tentativas de atenuar o problema foram (...) casuísticas, desenvolvidas num quadro deficitário (de recursos humanos e materiais, de infraestruturas e de sistema informático de auxílio aos tribunais, no caso o SITAF), com soluções, como as sucessivas redistribuições de processos ou a acumulação de funções de alguns juízes nas duas áreas, em si mesmo, geradoras de ineficiência”.*

Para concluir, importa referir que o Ministério da Justiça, no final do ano de 2017, com base no estudo acima mencionado, apresentou várias orientações<sup>34</sup> no sentido de ir ao encontro com as

---

<sup>34</sup> Ver “Iniciativas e medidas da área governativa da Justiça”, publicado em 27.11.2017, disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=iniciativas-e-medidas-da-area-governativa-da-justica>, consultada em 04.08.2018

propostas aí apresentadas, nomeadamente: i) a criação de equipas de juízes para a recuperação de pendências; ii) a especialização dos tribunais de primeira instância; iii) a criação de mecanismos de otimização da administração e gestão dos tribunais; iv) a assessoria técnica especializada aos juízes e; v) a promoção de mecanismos de agregação e simplificação processual no processo tributário.

#### **1.4.1.3. A tecnologia e os novos métodos de trabalho**

A adoção de uma perspetiva gestionária, orientada para a eficiência e qualidade, impõe que se tenha em consideração novos métodos de trabalho e neste contexto o desenvolvimento de medidas que assegurem uma adequada divisão do trabalho e de funções dentro da organização interna dos tribunais que permitam garantir, quer um nível mais elevado de eficiência, quer a criação de condições de trabalho mais favoráveis, reduzindo custos de coordenação e aumentando a capacidade de motivação ou de reação a situações de crise (OPJ, 2010).

Como refere Santos (2005:90), as novas tecnologias apresentam um enorme potencial de transformação do sistema judicial, tanto na administração e gestão da justiça, na transformação do exercício das profissões jurídicas, como na democratização do acesso ao direito e à justiça. No que diz respeito à administração e gestão da justiça, as novas tecnologias podem ter um efeito positivo na celeridade e eficácia dos processos judiciais, como por exemplo, substituir tarefas rotineiras, permitir um controlo mais eficaz da tramitação dos processos, melhorar a gestão dos recursos humanos, das secretarias judiciais e das agendas judiciais, permitir o envio de peças processuais em suporte digital, facilitar o acesso às fontes de direito e, por essa via, ajudar os operadores judiciais a conhecer e a interpretar o sistema jurídico, para muitos operadores judiciais, cada vez mais complexo.

Neste sentido Coelho (2017:117) defende que a comunicação eletrónica entre todos os intervenientes internos (funcionários, magistrados, assessores) é fator determinante, para que possam ser transmitidos documentos em suporte eletrónico, enviadas mensagens formatadas automática ou manualmente. Também a solicitação de todo o tipo de informação a entidades oficiais externas ao tribunal deve ser efetuada eletronicamente.

Sem dúvida, o *Programa Justiça + Próxima* é prova da vontade governativa numa aposta cada vez maior na componente tecnológica a nível da organização judiciária, como se pode comprovar por alguns dos seus objetivos<sup>35</sup>, nomeadamente: i) o reforço da infraestrutura de rede da justiça, através do incremento da largura de banda e densificação dos circuitos da rede de comunicação da Justiça, possibilitando a escalabilidade de meios e a disponibilização de serviços mais ricos e exigentes em recursos comunicacionais de dados (ex.: videoconferência, telepresença, monitorização e alarmística, etc.); ii) a renovação e reforço dos equipamentos informáticos e

---

<sup>35</sup> Para melhor análise ver página 22 do *Plano Justiça + Próxima*.

ferramentas de gestão de recursos de suporte à atividade dos tribunais (judiciais e administrativos e fiscais), tais como estações de trabalho, portáteis, impressoras, scanners de alto débito, leitores de códigos de barra e sistemas e aplicações de produtividade; iii) o reforço da segurança e dos dados aplicativos dos sistemas de informação da Justiça, incluindo a gestão automática do provisionamento dos acessos informáticos, permitindo assim a otimização da segurança e eficiência de utilização dos recursos (ex.: licenças de software indexadas a utilizadores).

Acresce ainda, o reforço de medidas às plataformas informáticas existentes: CITIUS (para os tribunais judiciais) e SITAF (para os tribunais administrativos e fiscais). Na verdade, seria difícil falar em novos métodos de trabalho sem nos referirmos aos CITIUS e ao SITAF, pois é com elas que assistimos à desmaterialização dos processos e a uma verdadeira tramitação processual eletrónica.

Como bem refere Coelho (2017:149), as tecnologias de informação passaram a ser o ambiente de trabalho normal no tratamento dos processos e na própria atividade processual. Neste contexto, o ambiente digital, inclui a digitalização dos processos e a desmaterialização dos atos processuais, assim como a circulação da informação e dos dados referentes à realidade processual e dos tribunais. Sem dúvida, as novas tecnologias permitiram a existência de um processo eletrónico, que com ele trouxe novos métodos de trabalho, facilitando a desburocratização de procedimentos, que por sua vez criou automatismos que facilitam o trabalho, com a eliminação de atos desnecessários, permitindo assim uma melhor gestão e organização do trabalho nos tribunais.

Passemos então a fazer um breve resumo sobre os sistemas informáticos de gestão processual mais relevantes na organização judiciária, demonstrando em parte a sua evolução e a sua responsabilidade na modernização na atividade dos tribunais, e com base nesta exposição analisar, em momento posterior, se as mesmas podem colaborar na implementação do teletrabalho nas secretarias judiciais.

#### **A) H@bilus/CITIUS**

Em 2001, por iniciativa de um grupo de funcionários judiciais, foi criada a aplicação informática H@bilus, com o apoio do Ministério da Justiça, tendo sido constituído um departamento de apoio junto da Direção-Geral da Administração da Justiça, originando um primeiro passo para a desmaterialização dos processos. Após quatro anos de implementação o H@bilus sofreu várias atualizações, e passou a ter a denominação CITIUS. Embora os atos dos oficiais de justiça, se mantivessem na aplicação informática H@bilus.

CITIUS é uma palavra de origem latina que significa mais rápido, mais célere, e foi a terminologia utilizada no projeto de desmaterialização dos processos nos tribunais judiciais desenvolvido pelo Ministério da Justiça. Engloba aplicações informáticas para os diversos operadores judiciais: magistrados judiciais e do Ministério Público, funcionários judiciais e mandatários judiciais.

Desde janeiro de 2009 que, no âmbito da matéria cível, o fluxo processual passou a estar integralmente coberto por aplicações informáticas utilizadas por todos os intervenientes (juízes<sup>36</sup>, Ministério Público<sup>37</sup>, oficiais de justiça, advogados e solicitadores), passando a existir um *processo eletrónico* que tinha por objetivo um sistema judicial mais transparente, célere, eficiente e económico (redução de papel), que se traduzia no esquema infra.



Figura 1: Fluxo do processo eletrónico em 2009  
Fonte: Citius<sup>38</sup>

Ao longo tempo têm existido manutenções corretivas, estando em curso diversas ações com vista à modernização tecnológica e funcional, bem como implementação de novas soluções tecnológicas que permitam acrescentar segurança ao sistema, enquadradas pelo plano de ação "Justiça mais Próxima".

Com efeito, o Citius encontra-se integrado num plano global de inovação, a nível das TIC na Administração Pública, constituindo um processo em evolução, que se vai adaptando continuamente às exigências cada vez maiores dos cidadãos e contribuindo para melhorar o funcionamento do sistema de justiça, sendo, sem dúvida, uma presença diária e imprescindível na gestão processual, não obstante, continue a ser um programa inacabado e em desenvolvimento.

Por fim, e para melhor apreensão visual da atual realidade virtual, deixamos aqui de uma forma ilustrada, esta figura tão bem elaborada por Carlos Gandarez (2015:15) na sua dissertação de mestrado:

<sup>36</sup> CITIUS Magistrados Judiciais disponível em: <http://www.citius.mj.pt/portaldnn/LinkClick.aspx?fileticket=nTZaQoUKCzY%3d&tabid=59> acessível em 28.04.2018

<sup>37</sup> CITIUS Ministério Público disponível em: <http://www.citius.mj.pt/portaldnn/LinkClick.aspx?fileticket=z%2bMPsogpXD8%3d&tabid=59>, acessível em 28.04.2018

<sup>38</sup> <https://www.citius.mj.pt/portal/Faq.aspx>



Figura 2: Sistemas de administração e gestão processual

## B) SITAF

O SITAF é uma aplicação informática que surge com a reforma do contencioso administrativo criado para os tribunais da jurisdição administrativa e fiscal, tendo em vista o combate à morosidade processual e à simplificação de procedimentos no tratamento dos processos, permitindo a desmaterialização dos mesmos. Este programa está integrado no plano global de inovação tecnológica da administração pública, mais especificamente do Ministério da Justiça, designado e-Justiça e, agora denominado *Justiça + Próxima*. Não tão conhecido como o CITIUS, tinha como grande argumento a sua autenticação forte e maior segurança, contudo a sua adesão foi menos expressiva, tendo vindo gradualmente a ser aceite pelos operadores judiciais.

Com efeito, a Portaria n.º 1417/2003, de 30 de dezembro, veio regulamentar o funcionamento do sistema informático dos tribunais administrativos e fiscais (SITAF), estabelecendo aspetos específicos da apresentação de peças processuais e documentos por via eletrónica, bem como a tramitação e acesso informático dos processos entrados nos tribunais da jurisdição administrativa e fiscal a partir de 1 de Janeiro de 2004, tendo sido apontado como o programa que serviria de modelo para a implementação da desmaterialização nos Tribunais Judiciais.

Especificando, o SITAF, é um sistema informático criado para os Tribunais Administrativos e Fiscais, que começou a funcionar em 1 de janeiro de 2004, com acesso através do site (<https://www.taf.mj.pt/>), tendo na altura, como principais objetivos, a desmaterialização do processo, autenticação forte, automatização da tramitação processual e interação dos intervenientes internos e externos (ITIJ, 2007). Essa aplicação permitia (e, ainda permite, atualmente) o envio e receção de peças processuais e documentos por via eletrónica, a tramitação informática dos processos e o acesso aos mesmos, via *internet*, visando uma maior celeridade e flexibilidade na tramitação dos processos instaurados nesses tribunais.

Numa fase inicial foi necessária a desmaterialização porque a entrada de requerimentos era feita em suporte papel. Como era feita então a desmaterialização? Os processos, constituídos por documentos diversos eram digitalizados, através dum scanner, e eram convertidos em informação digital (documentos em formato *pdf*, por exemplo) ficando a constar de um histórico, ordenado cronologicamente.

Importa ainda mencionar que no ano da sua criação “O SITAF” foi galardoado com o *Prémio Fernandes Costa - 2004*, anteriormente designado *Prémio Descartes*, patrocinado à data pelo Instituto de Informática, Unidade de Missão Inovação e Conhecimento e pela DGAJ.

Em 2009, 100% dos serviços públicos portugueses estavam disponíveis online, uma evidente evolução relativamente aos 40% de 2004 (Cardoso *et al.*, 2015:73). Contudo, o SITAF não tinha o mesmo sucesso. Na realidade, já decorridos alguns anos após a criação do mesmo, foi feito um inquérito pela Ordem dos Advogados, realizado a 149 advogados entre agosto e setembro de 2009, onde se constatou que a plataforma ainda era pouco utilizada pelos advogados.

Volvidos cerca de dois anos, pelo Decreto-Lei n.º 14/2011 é criado o Fundo para a Modernização da Justiça, o qual visou assegurar a sustentabilidade de reformas essenciais já em curso ou projetadas, dotando o sistema de novas fontes de financiamento, prosseguindo o objetivo do XVIII Governo Constitucional de modernizar o Estado através de medidas que passam, entre outras, pela reforma da Administração Pública e pelo aperfeiçoamento dos moldes institucionais e organizativos da Justiça (cfr. preâmbulo do diploma).

Com efeito, nesse mesmo ano, com ajuda do fundo, acima descrito, e em sequência dos constrangimentos e deficiências detetadas em 2009, foi criado o Projeto SITAF 2.0, com o objetivo de melhorar a eficiência dos serviços disponibilizados aos cidadãos e às empresas, assim como a reestruturação das infra-estruturas de comunicações, evolução tecnológica, centralização do atual sistema e reforço das necessárias políticas de segurança. Contudo, com a entrada do novo governo, XIX GC dirigido pelo PSD, que criou o Plano Global Estratégico para Racionalização e Redução de Custos com as Tecnologias de Informação e de Comunicação - PGETIC, durante o quinquénio 2012-2016 e, por se considerar o contrato assinado pelo anterior Secretário de Estado inviável (situação polémica debatida nos média<sup>39</sup>) em termos de gestão, não foi dado seguimento ao contrato, não obstante terem sido feitas atualizações necessárias.

De 2011 a 2015 não se assistiu a grandes evoluções no sistema, embora se sinta uma maior adesão do mesmo, pois este sempre foi visto, em comparação com o CITIUS, como mais difícil de acesso. E nesse sentido, leia-se uma nota crítica, escrita do advogado, Rui Maurício, no âmbito do estudo do e-justiça 2012, onde recomenda a “*unificação do sistema de processo “electrónico”, com abandono da plataforma SITAF-Sistema Informático (inoperante e sem acolhimento pelos operadores em geral)*”.

---

<sup>39</sup> <http://www.computerworld.com.pt/2011/11/15/jose-magalhaes-responde-a-ministra-da-justica-sobre-sitaf-2-0/>

Não obstante, nunca foi decisão dos governos desistir deste projeto e ao fim de mais de dez anos da implementação do Sistema de Informação dos Tribunais Administrativos e Fiscais (SITAF), as exigências resultantes da recente revisão do Código do Processo dos Tribunais Administrativos, a par da evolução tecnológica entretanto havida, justificaram a atualização do portal disponibilizado aos mandatários e demais representantes em juízo<sup>40</sup>.

Tal como acima mencionado, apoiado num comunicado do MJ<sup>41</sup>, a criação deste novo interface eletrónico do Sistema de Informação dos Tribunais Administrativos e Fiscais (SITAF), integra-se no plano de modernização da Justiça, *Justiça + Próxima*, tratando-se de “*um conjunto de novas interações que contemplam as funcionalidades e ferramentas aptas a responder às necessidades de informação e gestão dos processos em juízo*”. Neste sentido, afirmou ainda o MJ, que será agora “*mais fácil e intuitivo*” o envio de peças processuais e documentos, a consulta dos processos pendentes e findos e das peças processuais já enviadas e em edição, bem como o acesso imediato aos ficheiros áudio das audiências.

Efetivamente os processos estão desmaterializados, mas continuam a ser impressos em papel, pois a dificuldade de leitura muitas vezes assim o exige, contudo em termos legais o processo é virtual. Para esclarecimento desta situação refere em ata, no âmbito de uma sessão, o CSTAF (2015)<sup>42</sup>: “*o processo administrativo ou tributário, digitalizado e incorporado no SITAF, é legalmente válido, sendo o suporte físico em papel, quando exista, mero auxiliar da tramitação do processo electrónico com a vista a facilitar a sua consulta, mas sem que substitua aquele nas suas finalidades e, sobretudo, na comprovação da realização e autenticidade dos actos processuais*”, ou seja, “*o processo digitalizado e incorporado no SITAF tem existência legal, não tendo o suporte em papel outra virtualidade que não seja a facilidade de consulta das peças processuais*”.

Sem dúvida que apesar de todas as dificuldades e obstáculos apresentados nesta plataforma o certo é que houve uma evolução muito grande na e-justiça portuguesa, no sentido de haver da parte de todos os operadores uma grande adesão às tecnologias, contudo haverá sempre resistências próprias das funções e da vivência jurídica, que certamente com o tempo vão sendo superadas.

---

<sup>40</sup> Sitaf - Portal do mandatário: <https://portal.oa.pt/media/120027/manual-portal-do-mandatario.pdf>

<sup>41</sup> JusNet 1128/2016

[http://jusnet.wolterskluwer.pt/Content/DocumentMag.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbH1czUAAUMLEwsTtbLUouLM\\_DxbIwNDM0MjAyOQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAkV7HvzUAAAA=WKE](http://jusnet.wolterskluwer.pt/Content/DocumentMag.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbH1czUAAUMLEwsTtbLUouLM_DxbIwNDM0MjAyOQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAkV7HvzUAAAA=WKE)

<sup>42</sup> Sessão Ordinária de 03/03/2015, Ponto 13 da Tabela, Relator: Benjamim Barbosa, Assunto: Utilização do SITAF nos Tribunais Administrativos e Fiscais. O Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais (sigla: CSTAF) é o órgão superior de gestão e disciplina dos Juízes da jurisdição administrativa e tributária de Portugal, sede em Lisboa, com endereço eletrónico: [www.cstaf.pt/](http://www.cstaf.pt/)

### **C) O sistema de informação de custas judiciais (SCJ)**

O sistema de informação de custas judiciais (SCJ), em relação ao *Citius* e *Sitaf*, é menos conhecido publicamente, contudo o mesmo revela-se de extrema importância para a gestão, monitorização e organização de tarefas, no âmbito da contabilidade processual.

Com efeito, o SCJ foi criado para realizar a elaboração da conta de custas e demais atos de contabilidade processual, disponibilizando as ferramentas adequadas à observância das regras do Regulamento das Custas Processuais (RCP) e da Portaria n.º 419-A/2009, de 17 de abril, contemplando ainda mecanismos de importação ou partilha de informação com outros sistemas informáticos de gestão processual, nomeadamente os sistemas *Citius* e *Sitaf*.

O SCJ disponibiliza para além de ferramentas de pesquisa, o acesso a um conjunto de relatórios de processos, de contas, de baixa de contas, de pré-pagamentos, de guias, de notas e atos avulso. Na verdade, através da combinação de vários critérios de pesquisa disponíveis, os relatórios dão uma visão geral ou específica do estado dos serviços, em ordem à tomada de decisões, determinações ou orientações, providenciando pelo correto desempenho no âmbito da contagem dos processos<sup>43</sup>.

### **D) O Sistema de Investigação Criminal do Ministério Público (SIC-MP)**

No âmbito da entrevista concedida pelo CSMP, foi-nos informado que está a ser desenvolvida por uma equipa na Procuradoria-Geral da República (PGR), no âmbito de uma candidatura da PGR ao Fundo de Segurança Interna (FSI), uma nova plataforma informática do Ministério Público, denominada SIC-MP, esperando-se que a mesma esteja a funcionar até ao final de 2020.

Com efeito, a nova aplicação informática do Ministério Público visa responder aos novos desafios da criminalidade complexa e transnacional, que tem assumido novos contornos a que a União Europeia pretende dar resposta.

Sem dúvida mais uma ferramenta informática que vai permitir rastrear quem tem acesso aos processos judiciais, ou seja, o SIC-MP permitirá o rastreio de quem acedeu a qualquer processo, esteja ou não em segredo de justiça, onde não faltarão os mecanismos especiais de segurança e limitações de acesso.

Importa, agora, após referência às principais reformas realizadas e à importância que a tecnologia trouxe na adoção de novos métodos de trabalho em ambas as jurisdições, adentrarmos na atualidade gestonária, fazendo referência às competências dos órgãos de gestão e ao conteúdo funcional dos oficiais de justiça.

---

<sup>43</sup> Para melhor análise do sistema ver o “Manual de Apoio das Custas Processuais - SCJ”, DGAG, 2016.

#### **1.4.2. A gestão dos tribunais judiciais de primeira instância**

Atualmente, o território nacional é constituído por 23 comarcas com maior dimensão territorial, órgãos de gestão próprios e com algum grau de autonomia gestonária, sendo o cumprimento dos objetivos estratégicos para o desempenho dos tribunais de primeira instância, monitorizado anualmente pelo Conselho Superior da Magistratura (CSM), Procurador-Geral da República (PGR), em articulação com o membro do Governo responsável pela área da justiça<sup>44</sup>.

Em campo, conforme já acima referido, com a entrada em vigor da LOSJ, foi implementado um modelo de gestão por objetivos, para maior eficácia e qualidade, a ser colocado em prática pelo *Conselho de Gestão*<sup>45</sup>, composto por um juiz presidente do tribunal, que preside, um magistrado do Ministério Público coordenador e um administrador judiciário, com fontes de legitimação distintas. Com efeito, em matérias que dizem respeito aos magistrados judiciais são da competência do presidente do tribunal de comarca e do Conselho Superior da Magistratura (CSM); as matérias do foro dos magistrados do ministério público, estão a cargo do magistrado coordenador do MP e seu respetivo conselho superior (CSMP); e, finalmente, matérias que respeitam a funcionários judiciais, equipamentos e instalações, são da competência do administrador judiciário, Direção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ) e Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça (IGFEJ).

De realçar que deverá existir uma verdadeira harmonização na gestão tripartida, nomeadamente, no âmbito da definição de objetivos, uma vez que cabe ao presidente e magistrado do MP coordenador, ouvido o administrador judiciário, articularem, para cada ano judicial, propostas de objetivos de natureza processual, gestão ou administrativa, para a comarca, para os tribunais de competência alargada, bem como para as Procuradorias e departamentos do MP ali sediados. Nesta esteira, de salientar, ainda, que o cumprimento de alguns objetivos se encontram sujeitos a deliberações, como por exemplo a aprovação do projeto de orçamento para a comarca, a submeter a aprovação final do Ministério da Justiça, com base na dotação por este previamente estabelecido ou ainda, a aprovação de proposta de alteração ao mapa de pessoal, observados os limites fixados para a secretaria da comarca, a qual deve ser comunicada ao Ministério da Justiça antes do início do prazo de apresentação de candidaturas ao movimento anual<sup>46</sup>.

Vejamos, agora, para uma melhor sistematização, as competências do presidente do tribunal de comarca, do magistrado do Ministério Público coordenador e do administrador judiciário.

---

<sup>44</sup> Cfr. n.º 1 do artigo 90.º da LOSJ.

<sup>45</sup> A composição e competência do conselho de gestão encontra-se prevista no artigo 108.º da LOSJ.

<sup>46</sup> Cfr. artigo 108.º da LOSJ.

#### **1.4.2.1. Presidente do tribunal de comarca**

Em cada tribunal de comarca existe um presidente, nomeado pelo Conselho Superior da Magistratura, em comissão de serviço, pelo período de três anos, com competências ao nível da representação e direção, funcionais, gestão processual e administrativas<sup>47</sup>. Vejamos, um pouco mais em pormenor, cada uma destas competências.

As competências de representação e direção vêm discriminadas no n.º 2 do artigo 94.º da LOSJ, onde destacamos a adoção ou a proposta às entidades competentes de medidas, nomeadamente de desburocratização, simplificação de procedimentos, utilização das tecnologias de informação e transparência do sistema de justiça [alínea d)]. Com efeito, sendo os tribunais, muitas vezes, acusados de ser uma instituição marcada pela burocracia excessiva, não deixa de ser de registar a preocupação do legislador de dotar o presidente de competências no sentido de contrariar essa tendência.

As competências funcionais encontram-se plasmadas no n.º 3 do artigo 94.º da LOSJ, onde se inclui: a) dar posse aos juízes e ao administrador judiciário; b) elaborar os mapas de turnos e de férias dos juízes e submetê-los à aprovação do Conselho Superior da Magistratura; c) exercer a ação disciplinar sobre os oficiais de justiça, relativamente a pena de gravidade inferior à de multa e, nos restantes casos, ordenar a instauração de processo disciplinar, com exceção daqueles a que se reporta a al. k) do n.º 1 do artigo 101º (nestes casos esta competência cabe ao magistrado do Ministério Público coordenador); d) nomear juiz substituto em caso de impedimento do titular ou do substituto designado, de acordo com as orientações genéricas do Conselho Superior da Magistratura; e) assegurar a frequência equilibrada de ações de formação pelos juízes da comarca, com respeito pelas necessidades de serviço e em articulação com o Conselho Superior da Magistratura e participar no processo de avaliação dos oficiais de justiça, nos termos da legislação específica aplicável, com exceção daqueles se encontram em funções nos serviços do Ministério Público.

Por último, no que diz respeito à gestão processual, em consonância com Morgado (2014:17), podemos afirmar que as funções do presidente de comarca nessa matéria, enquanto atividade dirigida à tramitação mais célere, simples e racional dos processos, abrange a gestão do conjunto de processos afetos a cada juiz e, mais genericamente, dos pendentes em cada tribunal ou comarca. É importante realçar que esta competência não se confunde com a gestão do processo em si. Esta caberá ao juiz titular (a quem foi atribuído o processo) não podendo o presidente invadir o espaço exclusivo do julgador no domínio processual estrito, bem como na maturação e prolação da decisão jurisdicional.

---

<sup>47</sup>As competências do presidente do tribunal encontram-se elencadas no artigo 94.º da LOSJ.

#### **1.4.2.2. Magistrado do Ministério Público coordenador de comarca**

Tal como sucede com a magistratura judicial, também cada comarca tem um magistrado do Ministério Público coordenador que dirige os serviços do Ministério Público<sup>48</sup>. Com efeito, a Procuradoria da República de Comarca é dirigida por um magistrado do Ministério Público Coordenador, ao qual compete gerir, coordenar e supervisionar a atividade do Ministério Público na comarca.

As suas competências encontram-se elencadas no artigo 101.º da LOSJ, onde se destacam: **i)** o acompanhamento do movimento processual dos serviços, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo considerado razoável, informando a procuradoria-geral distrital; **ii)** o acompanhamento do desenvolvimento dos objetivos fixados para os serviços do Ministério Público por parte dos procuradores e dos funcionários; **iii)** a promoção de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados do tribunal, com a participação dos procuradores e funcionários; **iv)** a adoção ou propostas de medidas às entidades competentes, nomeadamente, de desburocratização, simplificação de procedimentos, utilização das tecnologias de informação e transparência do sistema de justiça; **v)** o exercício da ação disciplinar sobre os funcionários em funções nos serviços do Ministério Público, relativamente a pena de gravidade inferior à de multa, e, nos restantes casos, instaurar processo disciplinar, se a infração ocorrer no respetivo tribunal; **vi)** a definição de métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior do Ministério Público; **vii)** a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais e; **viii)** a reafetação de funcionários dentro da respetiva comarca e nos limites legalmente definidos.

#### **1.4.2.3. Administrador Judiciário**

O administrador judiciário é nomeado em comissão de serviço pelo período de três anos, pelo juiz presidente do tribunal, ouvido o magistrado do Ministério Público coordenador, escolhido de entre cinco candidatos, previamente selecionados pelo Ministério da Justiça<sup>49</sup>. O âmbito de recrutamento para frequência do curso de formação específico de administrador judiciário<sup>50</sup>, bem como as regras procedimentais, a forma de graduação e a identificação das formações académicas de nível superior adequadas à frequência do curso é definido pela Portaria n.º 288/2016, de 11 de novembro<sup>51</sup>.

Assim como sucede com os outros órgãos de gestão (juiz presidente e magistrado do ministério público coordenador) também existe um administrador judiciário em cada comarca.

---

<sup>48</sup> Conforme previsto no artigo 99.º, n.º 1 da LOSJ.

<sup>49</sup> Cfr. artigo 104.º n.º 3 da LOSJ.

<sup>50</sup> Referido no artigo 107.º da LOSJ.

<sup>51</sup> Com nova redação dada pela Portaria n.º 370/2017, de 12 de dezembro, que procedeu à primeira alteração da Portaria n.º 288/2016, de 11 de novembro.

As suas competências próprias vêm elencadas no artigo 106.º da LOSJ, contudo importa mencionar que a sua atuação está sujeita à orientação genérica do juiz presidente do tribunal, excecionados os assuntos que respeitem exclusivamente ao funcionamento dos serviços do Ministério Público, caso em que atua sob orientação genérica do magistrado do Ministério Público coordenador<sup>52</sup>.

Importa ainda referir, que o administrador judiciário, enquanto responsável máximo pela direção dos serviços de secretaria, tem a competência para assegurar a distribuição dos oficiais de justiça e demais trabalhadores pelas secções e tribunais instalados em cada um dos municípios, previamente colocados pelo diretor-geral da DGAJ em cada um dos núcleos da secretaria da respetiva comarca<sup>53</sup>.

### **1.4.3 A gestão nos tribunais administrativos e fiscais**

No caso da jurisdição administração e fiscal, a administração e gestão dos tribunais é, também ela repartida entre o Ministério da Justiça, o Conselho dos Tribunais Administrativos e Fiscais (CSTAF) e os órgãos superiores do Ministério Público - Conselho Superior do Ministério Público (CSMP) e Procuradoria-Geral da República (PGR). E, como na jurisdição comum, esta repartição de competências de administração e gestão dos tribunais entre o poder judicial e o poder executivo, como bem evidencia o relatório do OPJ (2017:70), tem necessariamente impacto na definição, preparação e execução das reformas da justiça.

O Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais (CSTAF) é o principal órgão de gestão e disciplina dos juízes. Embora, ao contrário do que ocorre para a jurisdição comum, a lei não preveja objetivos para os tribunais, no que respeita à gestão processual, atribui ao poder judicial competências relevantes, quer diretamente ao CSTAF (definição, com o apoio do Ministério da Justiça, da contingentação processual e dos prazos máximos para a prática de atos, cujo prazo não esteja previsto na lei, e dos critérios de distribuição dos processos), quer indiretamente através das competências gestionárias, em especial de gestão do movimento processual do tribunal, atribuídas aos juízes presidentes, nomeados pelo CSTAF e a quem respondem (OPJ, 2017:68).

No âmbito da gestão dos tribunais, o CSTAF, por deliberação<sup>54</sup>, dividiu o território da jurisdição administrativa e fiscal em quatro zonas, atribuindo a cada uma dessas zonas um único presidente, exercida por quatro juízes presidentes, atualmente todos com a categoria de Juiz Desembargador.

---

<sup>52</sup> Cfr. Artigo 104.º n.º 2 da LOSJ.

<sup>53</sup> Cfr. Portaria n.º 164/2014, de 21 de agosto, que estabelece os critérios objetivos para a distribuição do pessoal oficial de justiça e demais trabalhadores.

<sup>54</sup> Cfr. Deliberação do CSTAF, de 29 de outubro de 2013, publicada na Parte D- Diário da República, 2ª Série, n.º229, de 26 de novembro de 2013 e Deliberação do CSTAF, de 1 de julho de 2014, publicada no Diário da República, 2ª Série, n.º132, de 11 de julho de 2014.

A lei confere aos presidentes dos TAF, além das competências delegadas do CSTAF, quatro tipo de competências<sup>55</sup>: a) de poderes de representação e direção do tribunal; b) funcionais; c) de gestão processual; e d) administrativas. De realçar, as competências de gestão processual, o acompanhamento funcional e a implementação de métodos de trabalho nas unidades orgânicas, já que as mesmas permitem uma gestão de proximidade, definindo e testando métodos de trabalho adequados e podem ter grande potencial de eficiência se devidamente articuladas com os objetivos do tribunal - porque é o todo que tem que ser eficiente (OPJ, 2017:88).

No âmbito da gestão das secretarias judiciais, compete ao secretário de justiça, *"coadjuvar o presidente do tribunal no exercício das suas competências em matéria administrativa, bem como exercer as funções, próprias ou delegadas, que a lei comete aos administradores dos tribunais, designadamente nos seguintes domínios: gestão de instalações e equipamentos; gestão de recursos humanos não integrados na carreira dos oficiais de justiça; gestão orçamental e realização de despesa"*<sup>56</sup>, uma vez que a figura do administrador judiciário não foi até ao momento criada<sup>57</sup>.

No que respeita à organização das secções de processo, salienta-se a característica atomística das mesmas, uma vez que as secretarias dos tribunais administrativos de círculo e dos tribunais tributários compreendem uma secção central, coordenada por um escrivão de direito, e uma secção de processos, constituída por unidades orgânicas igualmente coordenadas por um escrivão de direito<sup>58</sup>. Esta forma de organização tem sido sujeita a várias críticas, atendendo a vários fatores, nomeadamente os conteúdos funcionais dos oficiais de justiça, que mais adiante se pormenoriza. Com efeito, muito recentemente, o relatório da OPJ (2017:106) conclui sobre esta matéria no sentido de o modelo atomístico ser abandonado *"(...) devendo caminhar-se para uma única secção de processos com uma divisão racional de tarefas, distinguindo-se, fundamentalmente, entre serviços comuns a todo o tribunal, que devem praticar tarefas sem especial complexidade e que poderão ser desempenhadas por funcionários administrativos, como as tarefas inerentes à expedição de correspondência, e serviços de tramitação do processo e de apoio aos magistrados, cujas tarefas inerentes à tramitação de processos deverão ser executadas pelo mesmo funcionário, que trabalha em todos os processos de um ou mais juízes, consoante o volume de trabalho (por exemplo, porque os atos de tramitação na área fiscal são menores que na área administrativa um mesmo funcionário possa auxiliar mais de que um juiz ou porque o volume processual é menor).*

---

<sup>55</sup> Cfr. artigo 43.º-A do ETAF.

<sup>56</sup> Cfr. artigo 6, n.º 2º do Decreto-Lei n.º 325/2003, de 29 de dezembro.

<sup>57</sup> Embora tal situação possa ser alterada, já que é do conhecimento público que o anteprojeto de proposta de lei de alteração ao ETAF, propõe a consagração de um novo modelo de presidência, com competências reforçadas, que passa pela designação de um único presidente, coadjuvado por um administrador judiciário, e de um magistrado do Ministério Público coordenador, para um conjunto de tribunais administrativos de círculo e tribunais tributários integrados numa determinada área geográfica.

<sup>58</sup> Cfr. artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 325/2003, de 29 de dezembro.

## 1.5. OS OFICIAIS DE JUSTIÇA E O SEU CONTEÚDO FUNCIONAL

Os oficiais de justiça constituem um grupo de pessoal integrado nos funcionários de justiça<sup>59</sup>, com a especificidade de, entre outras funções, prestarem funções nos tribunais<sup>60</sup> ou nos serviços do Ministério Público.

Os oficiais de justiça regem-se pelo Estatuto dos Funcionários de Justiça que consta do Decreto-Lei n.º 343/1999, de 26 de agosto, com última redação dada pela Decreto-Lei n.º 73/2016, de 8 de novembro. Este diploma marca um feito histórico na carreira, uma vez que materializou uma aspiração da classe, maioritariamente composta por oficiais de justiça, no sentido de o adequar às crescentes exigências de um serviço público numa área tão relevante e complexo como a Justiça. Com efeito, era urgente a criação de condições para uma maior eficácia na capacidade de resposta dos tribunais, a conveniência de soluções inovatórias, uma nova cultura judiciária e uma melhor organização de trabalho. A par destes objetivos, assiste-se à prática de um conjunto alargado de atos processuais por competência própria destes profissionais, bem como um papel relevante na cooperação jurídica internacional, em particular, na execução de regulamentos e diretivas europeias, exigindo a necessidade urgente de uma maior qualificação profissional. Neste sentido pode ler-se no preâmbulo do mencionado diploma: “[se] a uma nova cultura judiciária têm de corresponder novas técnicas de organização de trabalho, certo é que o sucesso da modernização depende de pessoal particularmente qualificado”.

O acesso à carreira de oficial de Justiça faz-se pelo ingresso nas categorias base das carreiras judicial e dos serviços do Ministério Público, de escrivão auxiliar e técnico de justiça auxiliar, respetivamente, de entre indivíduos habilitados com curso de natureza profissionalizante, aprovados em procedimento de admissão. Na falta ou insuficiência de possuidores da habilitação referida no artigo anterior, o ingresso faz-se de entre candidatos aprovados em curso de habilitação<sup>61</sup>.

Os oficiais de justiça no exercício das funções asseguram o expediente, autuação e regular tramitação dos processos, dependendo funcionalmente do magistrado competente. Segundo os seus estatutos, o grupo de oficial de justiça compreende as categorias de secretário de tribunal superior e de secretário de justiça e as carreiras judicial e dos serviços do Ministério Público. Na carreira judicial integram-se as seguintes categorias: a) escrivão de direito; b) escrivão-adjunto e c) escrivão-auxiliar. Na carreira dos serviços do Ministério Público integram-se as seguintes categorias: a) técnico de justiça principal; técnico de justiça-adjunto e técnico de justiça auxiliar. As categorias que correspondem a lugares de chefia são: secretário de tribunal superior, secretário de justiça, escrivão de direito e técnico de justiça principal<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Ao abrigo dos EFJ, esta carreira ainda é composta pelo pessoal de informática, administrativo, técnico-profissional, auxiliar e operário.

<sup>60</sup> Esta noção geral remonta há mais de 100 anos, como se pode ver na obra de Manuel de Oliveira Chaves e Castro (1910), onde consta que “são funcionários judiciais os que exercem funções públicas nos tribunais de justiça”.

<sup>61</sup> Cfr. artigo 8.º do EFJ.

<sup>62</sup> Cfr. artigo 3.º do EFJ.

Os conteúdos funcionais das categorias, acima identificadas, estão definidos estatutariamente<sup>63</sup> e descritos no mapa I, anexo ao diploma legal. Uma vez que são extensas as suas descrições e de forma a limitar o âmbito da pesquisa, faremos só menção expressa aos conteúdos funcionais das categorias dos *escrivães de direito/técnico de justiça principal*, *escrivão-adjunto/técnico de justiça adjunto* e *escrivão-auxiliar/técnico de justiça auxiliar* em secções de processos e secretarias do Ministério Público, respetivamente. Assim, vejamos os conteúdos funcionais das categorias referidas:

### **1. Carreira judicial**

- Compete ao *escrivão de direito* provido em secção de processos dos serviços judiciais: i) orientar, coordenar, supervisionar e executar as atividades desenvolvidas na secção, em conformidade com as respetivas atribuições e ii) desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

- Compete ao *escrivão-adjunto*: i) assegurar, sob a orientação do *escrivão de direito*, o desempenho de funções atribuídas à respetiva secção; ii) desempenhar as funções atribuídas ao *escrivão auxiliar*, na falta deste ou quando o estado dos serviços o exigir e desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

- Compete ao *escrivão-auxiliar*: i) efetuar o serviço externo; ii) preparar a expedição de correspondência e proceder à respetiva entrega e recebimento e iii) prestar a necessária assistência aos magistrados e desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

### **2. Carreira dos serviços do Ministério Público**

- Compete ao *técnico de justiça principal* provido em secção de processos dos serviços do Ministério Público: i) orientar, coordenar, supervisionar e executar as atividades desenvolvidas na secção, em conformidade com as respetivas atribuições; ii) desempenhar, no âmbito do inquérito, as funções que competem aos órgãos de polícia criminal e iii) desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

- Compete ao *técnico de justiça-adjunto*: i) assegurar, sob orientação superior, o desempenho das funções atribuídas à respetiva secção; ii) desempenhar, no âmbito do inquérito, as funções que competem aos órgãos de polícia criminal; iii) desempenhar as funções atribuídas ao *técnico de justiça auxiliar*, na falta deste ou quando o estado dos serviços o exigir e iv) desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

- Compete ao *técnico de justiça auxiliar*: i) desempenhar, no âmbito do inquérito, as funções que competem aos órgãos de polícia criminal; ii) efetuar o serviço externo; iii) preparar a expedição de correspondência e proceder à respetiva entrega e recebimento; iv) prestar a necessária

---

<sup>63</sup> Cfr. N.º 1 do artigo 6.º do EFJ.

assistência aos magistrados e v) desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

De referir, que embora a gestão processual caiba ao juiz titular dos processos, a quem o oficial de justiça se encontra dependente funcionalmente, a definição dos métodos de trabalho dentro de uma secção de processos caberá ao escrivão de direito atento o seu conteúdo funcional (no caso dos serviços do Ministério Público, caberá ao técnico de justiça principal). Estes métodos de trabalho, tanto na jurisdição comum como na administrativa e fiscal, são sustentados numa grande diversidade de procedimento. Esta diversidade, já identificada em vários estudos<sup>64</sup>, dificulta em muito a criação de objetivos uniformes para uma gestão mais eficiente e de qualidade. Explica o OPJ (2010) que *“(...) as diferenças registadas nos métodos de trabalho adoptados relacionam-se com as disparidades na composição do quadro funcional e com as decisões de distribuição de tarefas assumidas pelas chefias (escrivães de direito), tendo em vista o que consideram o melhor aproveitamento dos recursos e, ainda, nalguns casos, com as indicações transmitidas pelo juiz titular da secção”*.

Por último, importa fazer referência à avaliação dos oficiais de justiça. Sendo uma carreira especial, o seu método de avaliação não se encontra abrangido pelo SIADAP<sup>65</sup>. Com efeito, é ao Conselho dos Oficiais de Justiça, presidido pelo Diretor-Geral da Administração da Justiça, que cabe não só apreciar o mérito profissional mas também o exercício do poder disciplinar sobre os oficiais de justiça de nomeação definitiva<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Para melhor análise desta matéria *vide* os estudos da OPJ em 2006 e 2010, identificados nas referências bibliográficas.

<sup>65</sup> O Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores.

<sup>66</sup> Cfr. artigo 98.º do EFJ.

## **CAPÍTULO II - A VISÃO GLOBAL DO TELETRABALHO**

Após um pequeno enquadramento do Estado e da Administração Pública, onde se procurou conceptualizar um pouco, para depois numa perspetiva mais dinâmica abordarmos a sua modernização, vamos agora entrar no segundo capítulo com o objetivo de expor o teletrabalho numa perspetiva global, dando primeiro um panorama geral para, posteriormente, fazer uma análise sobre as suas especificidades no contexto judicial português.

### **2.1 A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO E O TELETRABALHO**

Portugal, através do “Livro Verde para a Sociedade da Informação”, aborda o teletrabalho como forma de criação de novos empregos e reformulação de outros.

No seu preâmbulo, elaborado por José Mariano Gago, na altura Ministro da Ciência e Tecnologia, podemos ver o desejo do autor na construção de um Estado mais aberto refletindo: *“As sociedades não perdem o seu lastro histórico; o desejo da Sociedade da Informação — e do Conhecimento — não faz uma sociedade nova: é antes a renovação de um ideal antigo, a proclamação de uma liberdade desejada, a fome de modernidade e de justiça, como se, de repente, as possibilidades técnicas tornassem insuportáveis os entraves burocráticos, a sufocação autoritária, a privação de informação e de saber”* (p.5). Acreditando, que se pode construir uma sociedade de informação sustentada, o autor afirma: *“Não somos tecnicistas. Ao tomarmos como nosso esse lema geral, sedutor e aparentemente neutro da Sociedade da Informação, retirámo-lhe a falsa neutralidade e tomámos, antes de mais, partido pela cidadania, contra a exclusão; pelo conhecimento, contra a manipulação do espírito; pela liberdade, contra a opressão, especialmente contra a opressão confortada tecnicamente; pela inovação contra os monopólios”* (p.5).

Contudo não se ignorava que *“a existência de barreiras de acesso à Sociedade da Informação, de natureza económica, educacional e cultural, assim como os riscos de que importantes camadas da população fiquem excluídas dos seus benefícios, em consequência do fenómeno da info-exclusão”* (p.9).

### **2.2 DO TELETRABALHO EM ESPECIAL**

#### **2.2.1 Origem e evolução do teletrabalho**

Embora não seja consensual a sua origem, a maioria da doutrina atribui a criação do conceito do teletrabalho a Jack Nilles, um norte-americano, vulgarmente designado como *“o pai do teletrabalho”* e *“um dos mais activos apóstolos do teletrabalho”*<sup>67</sup>, físico de formação que

---

<sup>67</sup> Expressão utilizada pelo jornalista Jorge Nascimento Rodrigues, colaborador do semanário Expresso, no seu artigo na revista EXAME EXECUTIVE DIGEST, em 1996, disponível *on-line* em <http://janelanaweb.com/reinv/nilles2.html>

começou como desenhador de veículos espaciais para a Força Aérea e a NASA. Após a criação dos conceitos de *teletrabalho* e *telecomutação*, em 1973 (há mais de quarenta anos), Nilles iniciou uma investigação sobre a sua implementação prática a partir do *Center for Futures Research* na Universidade do Sul da Califórnia. Foi presidente do *Telecommuting Advisory Council* dos Estados Unidos e membro do grupo coordenador do Fórum Europeu de Teletrabalho e Telemática, apoiado pela Comissão Europeia.

A sua investigação foi impulsionada pela necessidade de resolver os problemas de trânsito e ter pessoas a trabalhar em casa, como forma de aliviar os engarrafamentos tão comuns. Nesse contexto, em plena crise petrolífera (anos 70) e consequente necessidade de diminuir o consumo de combustíveis nas deslocações diárias e respetivos problemas de trânsito, este cientista começou a estudar a possibilidade de “*levar o trabalho ao trabalhador em vez do trabalhador ao trabalho*” (Nilles *et al*, 1976). E a verdade é que embora a doutrina tenha posteriormente construído outras modalidades de teletrabalho, a sua génese encontra-se no teletrabalho domiciliário.

Na Europa constatou-se, numa primeira fase, alguma relutância, em especial por parte dos sindicatos, uma vez que o teletrabalho era percecionado como trabalho pouco qualificado e como uma forma de exploração salarial. A partir da década de 90, sentiu-se uma maior adesão, pelo que a difusão do teletrabalho tem sido e continuará a ser “*mais evolucionária do que revolucionária*”, segundo o autor Fernandez (1999). Nesse sentido, durante os anos 90 e a primeira década do século XXI, o teletrabalho foi devidamente considerado através de inúmeros estudos apoiados pela União Europeia (UE), criação de diversas associações de teletrabalho, centros de estudo, numerosa produção doutrinária europeia<sup>68</sup> e interesse notável por parte da comunicação social.

Segundo um relatório da *Eurofound* (2010), sobre a incidência do teletrabalho, observa que este é um fenómeno que está a crescer em todos os Estados-Membros da UE. A percentagem média de trabalhadores envolvidos no teletrabalho nos 27 Estados-Membros da UE (UE27) aumentou de cerca de 5% em 2000 para 7% em 2005. Vários países apresentam taxas de crescimento consideravelmente superiores. A percentagem mais elevada de teletrabalho verifica-se na República Checa e na Dinamarca, países onde cerca de um em sete trabalhadores está regularmente envolvido em teletrabalho. Observam-se também taxas superiores à média nos países do Benelux (Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo), nos Estados nórdicos (incluindo a Noruega) e em vários dos novos Estados-Membros. Portugal está no fim da tabela, sendo ainda nessa altura o teletrabalho muito inexpressivo no nosso país (1,8% em trabalho parcial e 0,4 a tempo inteiro).

Realizando uma comparação das diferentes formas de teletrabalho, relatório dá a conhecer que o teletrabalho exercido apenas a tempo parcial é mais comum do que o teletrabalho a tempo inteiro. Esta situação faz sugerir que uma parte substancial dos trabalhadores utiliza o teletrabalho para complementar os seus regimes de trabalho normais nas instalações da entidade patronal.

---

<sup>68</sup> A maioria dos títulos lidos na investigação para a tese de doutoramento da Susana Gil (2015) foi produzida precisamente nos finais da década de 90 e inícios do novo milénio.

Em Portugal, no ano de 2013, foi notícia em vários artigos jornalísticos esta modalidade de trabalho,<sup>69</sup> no âmbito da iniciativa *Out of Office Day – Work from Anywhere*, anunciando que a Microsoft Portugal, seria uma das entidades que iria permitir aos seus colaboradores “a possibilidade de trabalhar a partir de outro local que não o escritório habitual”, iniciativa esta que contou com o apoio do Ministério da Economia e da Secretaria de Estado do Emprego, entre outros, e contou com cerca de uma centena de adesões.

Segundo estatísticas recentes, realizadas entre 2010 a 2014, apresentadas no Livro Verde sobre Relações Laborais<sup>70</sup> (dezembro de 2016), de autoria de Guilherme Dray, não é animador o cenário do teletrabalho no contexto português, atenta a sua expressão residual no contexto português, demonstrando, o seu decréscimo (2464 teletrabalhadores em 2010, comparação com 805 em 2014), bem como a tendência para a da precariedade do vínculo, já que embora a esmagadora maioria dos trabalhadores em regime de teletrabalho tenham contratos sem termo, tem vindo a aumentar a proporção de teletrabalhadores com contratos de trabalho com termo, ao longo do período em análise (pp.177 e 178). É importante, contudo, referir que muitas empresas adotam o teletrabalho consoante as suas necessidades, não fazendo constar por escrito nos contratos de trabalho, pelo que as estatísticas deverão ser analisadas num contexto de teletrabalho como modalidade exclusiva, o que poderá não refletir os verdadeiros números de teletrabalhadores em Portugal.

Segundo estudo de Gil (2015), elaborado em sede de tese de doutoramento, atualmente o teletrabalho vive num contexto de paradoxos, sendo que nos últimos anos têm sido testadas com êxito muitas experiências de teletrabalho, e para inúmeros empregadores o teletrabalho tornou-se um *modus operandi* privilegiado nas suas estruturas empresariais (seja pela atual crise económica global, pelo preço acessível dos equipamentos e instrumentos de trabalho informáticos, pelo aforro financeiro e/ou mesmo pela maior produtividade do trabalhador).

Concluindo, e usando uma expressão de Martinez (2013:415) o teletrabalho é uma realidade “que tende a consolidar-se e a desenvolver-se enquanto vetor que integra o ideal de flexibilização laboral” e embora não seja ainda expressiva em muitos países, nomeadamente em Portugal, o teletrabalho, é e continuará a ser um importante instrumento disponível no mercado de trabalho contemporâneo e global.

---

<sup>69</sup> 1- Artigo da revista online Computerworld, *Microsoft dinamiza iniciativa, que ocorre pela primeira vez em Portugal. Avila Business Centers e Regus oferecem espaços*, disponível on-line em <https://www.computerworld.com.pt/2013/03/06/esta-quinta-feira-e-dia-de-trabalho-fora-do-escritorio/>; 2- Artigo da tvi24 on-line, da colaboradora Vanessa Barros Cruz com o título *Trabalhar fora do escritório: a iniciativa que quer ser tendência* disponível on-line em <http://www.tvi24.iol.pt/economia/emprego/trabalhar-fora-do-escritorio-a-iniciativa-que-quer-ser-tendencia>

<sup>70</sup> *Livro Verde sobre as Relações Laborais*. Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Lisboa, disponível em [http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/LIVRO\\_VERDE\\_2016.pdf](http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/LIVRO_VERDE_2016.pdf)

### 2.2.2. Definição

Etimologicamente, o substantivo *teletrabalho* deriva da junção do advérbio grego *téle*, que significa *longe, ao longe* e do verbo latino *tripaliare* que significa *trabalhar*.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1990, definiu teletrabalho como uma forma de trabalho em que: o trabalho é realizado num lugar afastado da sede principal ou do centro de produção, separando-se assim o trabalhador do contacto pessoal com os trabalhadores; e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita a comunicação.

Para Nilles, o teletrabalho define-se em levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho. Caracteriza-se por atividades periódicas fora do escritório central (um ou mais dias da semana), sejam em casa ou num centro de tele-serviço e pela substituição de viagens de trabalho pelo uso da tecnologia da informação (e.g., computadores e telecomunicações), entre outras. Em relação a este aspeto, Nilles chega a afirmar o seguinte: “*porque precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa*”.

Em Portugal, temos como noção legal dada pelo Código do Trabalho (artigo 165.º), a seguinte: “[c]onsidera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Por último, uma definição adotada em várias convenções coletivas celebradas em Portugal com empregadores públicos:

“*Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora do órgão ou serviço de Empregador Público, e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação, designadamente, a execução de tarefas com autonomia técnica tais como a elaboração de estudos, pareceres e informações de carácter técnico-científico*”.

De salientar, ainda, que o uso intensivo das tecnologias é apresentado pela doutrina, pelos legisladores e pela própria contratação coletiva como condição indispensável para a caracterização da prestação de teletrabalho.

### 2.2.3 Modalidades

Após exposição sobre a definição de teletrabalho importa agora fazer uma abordagem sobre as suas diferentes modalidades. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) identifica quatro modalidades de teletrabalho, a saber:

#### a) Domiciliário

O teletrabalho domiciliário, também denominado por *electronic home work* ou *home-based telework*, consiste no teletrabalho realizado em casa de forma integral, ocasional ou alternada, pelos teletrabalhadores, sendo esta a modalidade mais referenciada pela doutrina, atendendo à sua génese.

Importa ainda referir que a distinção entre teletrabalhador domiciliário a tempo completo ou a tempo parcial pode ser importante, já que nesta última hipótese poder-se-á fazer um infindável número de combinações entre as diferentes modalidades de teletrabalho ou intercalar o teletrabalho domiciliário com o trabalho nas instalações do empregador, de acordo com horário estipulado entre as partes, que poderá ser alguns casos a solução mais eficaz em termos de produtividade do empregador e da satisfação do trabalhador (Gil, 2015).

#### **b) Móvel**

O teletrabalho móvel, também designado nómada, itinerante ou *mobile telework*, assenta no conceito de "escritório móvel" ou "portátil", que pode ser feito a partir de um hotel, do automóvel, do avião, entre outros, utilizando como recurso variadas tecnologias como um computador portátil, um telemóvel, permitindo ao teletrabalhador estar em contacto com o seu empregador e/ou os seus clientes sem quaisquer restrições espaciais.

O teletrabalho móvel é também designado por *deskless job* e já há mais de uma década Maria Regina Redinha (2001) considerava que seria de forma provável “a mais radical transformação do processo de trabalho”.

#### **c) Telecentros**

Como explica Gil (2015), esta modalidade de teletrabalho é caracterizada, à semelhança do próprio conceito de teletrabalho, como multiforme, uma vez que poderá estar presente a partilha de um mesmo local de trabalho por trabalhadores da mesma empresa ou por trabalhadores de empresas diferentes, sendo que a doutrina apresenta duas variantes dos telecentros: os escritórios-satélite e os centros de trabalho comunitário.

Os centros partilhados por trabalhadores da mesma empresa são designados por “centros-satélite” ou “escritórios-satélite”, uma vez que estão em causa estabelecimentos descentralizados, mas dependentes da sua sede principal, comumente conhecidos por satélite *broad office*. Existem teóricos que têm dúvidas em considerar esta situação jurídica como verdadeiro teletrabalho questionando o facto de o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores nos denominados centros-satélite ser qualificado como teletrabalho (Aranda, 2000 e Raymond, 2003).

Os telecentros que reúnem trabalhadores de várias empresas designam-se de “centros de trabalho comunitário”, ou seja, teletrabalhadores subordinados a diferentes empregadores desempenham as suas funções “lado a lado”. A criação destes centros teve por base uma questão de estratégia da organização, seja também pela redução de custos, seja pela partilha de despesas, seja pelo acesso de trabalhadores qualificados a esses locais distanciados das instalações principais (Gil, 2015).

#### **d) Transfronteiriço**

O teletrabalho designado transfronteiriço ou *offshore* é a modalidade que permite o recurso a trabalhadores situados no estrangeiro devido, por um lado, à falta de trabalhadores qualificados a

nível nacional e, por outro, as vantagens económicas decorrentes do custo da mão-de-obra que, dependendo dos países de origem, podem ser mais baixos.

Como reflete Gil (2015:37-38), a “*opção estratégica da “transnacionalização” do trabalho resulta de uma ponderação e reflexão das entidades empregadoras sobre as suas inúmeras vantagens, entre outras: aumento da flexibilidade e da produtividade; a redução de custos e a diminuição dos encargos imobiliários; e o acesso a trabalhadores altamente especializados. De facto, existem entidades empregadoras que recorrem ao teletrabalho transfronteiriço, uma vez que pretendem recrutar trabalhadores em países estrangeiros, seja por falta de trabalhadores qualificados ao nível interno, seja por questões salariais e de conhecimento dos mercados*”.

### **2.2.4 Perfil do teletrabalhador**

Atendendo aos diferentes tipos de tarefas que podem ser desempenhadas em teletrabalho, é difícil padronizar um perfil do teletrabalhador. Contudo a doutrina (Madsen, 2003; Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003; e Gajendran & Harrison, 2007), tem indicado algumas características pessoais importantes que podem influenciar o sucesso ou fracasso de uma pessoa em teletrabalho. Estas características dizem mais respeito ao carácter e tipologia da pessoa do que às suas competências, habilidades, funções ou bens materiais, sendo as mais apontadas as seguintes:

i) Para um *perfil ideal*: integridade; sentido de responsabilidade; tenacidade; auto motivação; foco nos resultados; eficiência; autodisciplina; boa capacidade de adaptação à evolução tecnológica; ambiente doméstico estruturado; condições para conciliar o trabalho com a família dentro de casa; habilidade para administrar o próprio tempo e carga de trabalho

ii) Para um *perfil não ideal*: dificuldades para traçar limites entre vida profissional e pessoal, tendência para a depressão; falta de autodisciplina; necessidade de supervisão física direta; incapaz de combater certos "vícios" que podem desenvolver-se, como gula, drogas e alcoolismo.

### **2.2.5 Vantagens e desvantagens**

Baruch (2000), entre muitos outros estudiosos nesta área, refere vantagens e desvantagens aos níveis do trabalhador, do empregador e da sociedade em geral. Faremos um apontamento sintético, pois este tema é vasto e nem sempre consensual, atendendo às inúmeras situações e hipóteses que podem ser colocadas, não sendo o objetivo deste trabalho o seu desenvolvimento exaustivo, mas sim dar a conhecer de forma genérica os mais assinalados.

#### **2.2.5.1 Vantagens**

i) Para o *trabalhador*: redução das deslocações; diminuição de custos; trabalho ao ritmo individual; harmonia entre a vida familiar e a profissional; aumento das oportunidades profissionais; melhoria da qualidade de vida.

Em referência a um estudo português, Guerra (2013:80) faz uma conclusão que corrobora as vantagens acima indicadas, expondo que “*os teletrabalhadores da «Empresa X» identificaram diversas vantagens associadas à realização de teletrabalho, correspondentes às vantagens que são usualmente identificadas na literatura existente acerca desta temática: redução dos custos, aumento da produtividade e do serviço prestado, aumento da autonomia, concentração e da criatividade, aumento da motivação, ausência do sentimento de stress, manutenção do sentimento de privacidade, sentimento de pertença à organização, melhoria do ambiente de trabalho, melhoria da qualidade de vida, diminuição do stress e igualdade de tratamento entre os teletrabalhadores e os outros trabalhadores*”.

**ii)** Para os *empregadores*: aumento da produtividade; transformação da estrutura de custos; flexibilidade no planeamento/estruturação do trabalho; recrutamento mais eficiente e objetivo.

Em referência ao aumento de produtividade, tal como outros autores, Ferreira Jr. (1999 *apud* Melo, 2009, p.22) menciona que o mesmo tem na sua origem alguns fatores, nomeadamente, satisfação pessoal, aumento da auto-estima, capacidade de o trabalhador gerir o seu próprio horário e a possibilidade de trabalhar nos horários mais produtivos.

**iii)** Para a *sociedade em geral*: diminuição da poluição; desenvolvimento regional (“desconcentração” do centro das cidades); flexibilidade de emprego; integração no mercado de trabalho, combatendo a exclusão social, de pessoas que não podem sair de casa (idosos, portadores de deficiência, donas de casa, etc.).

Importa referir, nesta sede, que os trabalhadores com necessidades especiais têm visto a sua integração no mundo laboral através do teletrabalho. Por exemplo, em Portugal, têm existido vários projetos visto ser uma maneira de integrar socialmente aqueles que têm necessidade de ficar em casa, mas que poderão ser uma mais-valia para a empresa. Foi o caso do *Porcide/Think*, que consistiu num projeto de integração profissional sustentada para pessoas com deficiência que pretendeu criar as condições necessárias para que estas pudessem ser auto-suficientes. Refere Miguel Brandão, responsável pelo projeto, numa entrevista<sup>71</sup>, que “*a nossa experiência mostrou-nos que o tele-trabalho para pessoas com deficiências é inteiramente concretizável em serviços como help desk, administração de redes, gestão de software, processamento de texto, programação, design gráfico, telemarketing, entre outras*”.

Como a *Porcide*, temos como responsáveis por projetos de integração através do teletrabalho, a ex-Portugal Telecom, a HP e a Microsoft.

### **2.2.5.2 Desvantagens**

**i)** Para os *trabalhadores*: isolamento social e profissional, devido à ausência ou diminuição do contacto presencial com colegas de trabalho, situação que pode trazer impactos psicológicos,

---

<sup>71</sup> Entrevista realizada pela TeK a Miguel Reynolds Brandão, CEO da Telemanutenção, disponível *on-line* em <https://tek.sapo.pt/opiniao/artigos/o-tele-trabalho-para-pessoas-deficientes-e-inteiramente-exequivel>

como depressão, vícios ou dificuldades de relacionamento social; problemas familiares, especialmente quando alguns familiares encaram essa modalidade como uma invasão do espaço familiar ou criam várias interrupções durante o período de trabalho, que pode inclusive influenciar a produtividade do teletrabalhador; redução das oportunidades profissionais, uma vez que em alguns ambientes o teletrabalhador pode ter menor visibilidade que os seus colegas presentes na empresa.

Neste contexto, é interessante indicar ainda o estudo de Guerra (2013:81), onde menciona que são poucas as referências negativas apontadas pelos teletrabalhadores em análise, porque embora os mesmos tenham identificado o sentimento de isolamento, ausência de reconhecimento e diminuição das oportunidades de progressão na carreira, é certo que tais fatores carecem de averiguação junto dos teletrabalhadores para que se torne possível compreender os motivos que os levaram a apontar estas desvantagens, de forma a que se adotem estratégias para a minimização destes condicionalismos.

**ii)** Para os *empregadores*: maior dificuldade em controlar e supervisionar o trabalho, se o empregador não estiver preparado ou mesmo não se adaptar a essa nova forma de gestão (não presencial) dos seus teletrabalhadores; ocorrência de conflitos na empresa, que pode surgir pela ausência de contacto pessoal entre os colegas, assim como as resistências naturais às mudanças, tanto por parte de funcionários que foram deslocados para o teletrabalho, quanto aos demais integrantes da empresa que não encarem a mudança de forma positiva; segurança da informação, se os dados confidenciais estiverem disponíveis fora dos domínios da empresa, circulando em redes públicas de telecomunicações, por exemplo; diminuição da coesão no seio da empresa, que pode ser causada pela dispersão geográfica dos colaboradores (teletrabalhadores), com visões e posturas diferentes daquelas apresentadas na sede da empresa; investimento em equipamentos tecnológicos, para viabilizar tecnologicamente a adoção do teletrabalho e também outras despesas com consultorias e treinamentos específicos.

**iii)** Para a *sociedade em geral*: implicações negativas no mercado imobiliário, já que em teoria não será necessário tanto investimento imobiliário; vulnerabilidade face à competição de potencial trabalho e mão-de-obra estrangeira, em função de custos menores; infoexclusão (exclusão digital), por parte da sociedade que pode não conseguir absorver as habilidades necessárias para a execução de funções remotamente.

### **2.3 O REGIME JURÍDICO DO TELETRABALHADOR**

Na União Europeia, na década de 90, através de um projeto chamado “Livro Branco” sobre o “Crescimento, Competitividade e Emprego: Desafios e Pistas para Entrar no Século XXI”<sup>72</sup>, deram-se os primeiros passos para promover o teletrabalho como uma das formas de encontrar o

---

<sup>72</sup> [http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/pdf/growth\\_wp\\_com\\_93\\_700\\_parts\\_a\\_b.pdf](http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/pdf/growth_wp_com_93_700_parts_a_b.pdf)

equilíbrio entre flexibilidade e segurança; conciliar a vida familiar e profissional, favorecendo, em particular, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres; e ainda como forma de integração das pessoas com necessidades especiais. Este projeto acabaria por culminar, alguns anos mais tarde, em 2002, no Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho.

Entres outras iniciativas, também realizadas nos anos 90, destacamos em 1996, o Livro Verde intitulado "Viver e Trabalhar na Sociedade da Informação: Prioridade à dimensão humana", elaborado pela Comissão Europeia, e em 1997, um outro Livro Verde, também da Comissão, com a designação de "Parceria para Uma Nova Organização do Trabalho"<sup>73</sup>, onde se evidenciou, entre muitas outras temáticas, a necessidade de saber quais as medidas indispensáveis para facilitar o desenvolvimento do teletrabalho.

Em 1998, segundo pesquisas feitas, terá sido na Europa, mais precisamente na Itália, com a *Lei de Bassanini* (artigo 4.º da Lei de 16 de junho de 1998, n.º 191), que se consagrou, pela primeira vez, o regime jurídico do teletrabalho para o setor da Administração Pública. Esta regulamentação tem como base a flexibilidade dos recursos humanos disponíveis, onde seria possível, à Administração Pública italiana, utilizar formas de trabalho à distância, através da utilização de meios tecnológicos de informação ou comunicação, num local distinto da sede de trabalho, não descurando dos mecanismos de acompanhamento referentes ao desempenho do trabalhador.

Em 2002, foi estabelecido o *Acordo - Quadro Europeu sobre o Teletrabalho*, que se encontra dividido em doze importantes pontos, destacando-se: i) atribuição aos teletrabalhadores uma proteção semelhante à dos trabalhadores que exercem a sua atividade nas instalações do empregador; ii) regulamentação das suas condições de trabalho, a saúde e segurança, a formação, os direitos coletivos; iii) e consagração de dois princípios solenes - o princípio da reversibilidade e o do caráter voluntário do teletrabalho (Gil, 2015).

### **2.3.1. A realidade portuguesa**

Em dezembro de 1996, no Acordo de Concertação Estratégica 1996/1999, o Governo português e os parceiros sociais apresentaram a Sociedade da Informação como um novo desafio para a vida de trabalho, apontando o teletrabalho como uma nova forma de trabalho característico da própria Sociedade de Informação. Neste acordo manifestou-se a intenção de analisar os prováveis enquadramentos legislativos da nova forma de organização do trabalho, quer para o setor privado, quer para o público.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/96, de 21 de março, criou a Missão para a Sociedade da Informação (constituída por uma equipa com variados representantes membros do governo e por três peritos, designados pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia, com a duração máxima de 3 anos), propondo a elaboração também de um Livro Verde, denominado "Livro Verde

---

<sup>73</sup> [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com97\\_128\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com97_128_en.pdf), p. 21

para a Sociedade da Informação em Portugal”, como já feito na União Europeia, a fim de se “*promover um amplo debate nacional sobre o tema sociedade da informação*” que contivesse, nomeadamente, “*propostas de medidas a curto, médio e longo prazos, a ser presentes à Assembleia da República*” (Livro Verde,1997:8).

Após a aprovação, em 1997, do Livro Verde para a sociedade da informação, assiste-se a várias referências legais do “teletrabalho”, nomeadamente, por força da Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/99, de 26 de agosto, como medida de inclusão laboral dos cidadãos com necessidades especiais através do teletrabalho. Mais tarde, no ano 2000, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 81/2000, de 10 de julho onde se afirmava que “*a utilização das novas tecnologias e as potencialidades do teletrabalho poderão ter impacte na criação de emprego ao nível local, contribuindo para a disseminação pelo território do emprego mais qualificado e com níveis de produtividade mais elevados*”, foram feitas algumas propostas, tais como a criação de um sistema de apoio ao teletrabalho de pessoas com deficiência, de uma bolsa de emprego para teletrabalho e, ainda, um incentivo fiscal para os empregadores que promovessem o emprego domiciliário de trabalhadores portadores de deficiência.

#### **2.3.1.1. Setor Privado**

Portugal foi o primeiro país europeu a regular o regime jurídico do teletrabalho para o setor privado, introduzindo-o no primeiro Código do Trabalho Português, aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, nos seus artigos 233.º a 243.º, entretanto já revogado, estando o seu regime em consonância com as principais orientações do Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho, de 16 de julho de 2002. Dray (2010:92), via o regime jurídico do teletrabalho consagrado pela lei portuguesa como “*simultaneamente progressista, no sentido de que está na linha com o que de mais evoluído existe a nível europeu e mundial nesta matéria, e tutelar, atendendo em que assenta em princípios que garantem a aplicação do princípio da igualdade, da reserva da intimidade da vida privada do teletrabalhador e dos direitos de representação e participação coletivos (...)*”.

Segue-se a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que aprovou o novo e atual Código do Trabalho e regula esta modalidade nos seus artigos 165.º a 171.º, que contem alterações pontuais face ao anterior regime. Nesse sentido podem focar-se duas alterações significativas em relação ao anterior Código do Trabalho de 2003: i) o facto de se terem introduzido normas que se articulam com a realidade do teletrabalho e a prevenção da violência doméstica; ii) e as consequências relativamente à falta de forma do contrato de teletrabalho.

De referir, ainda, que o legislador no Código do Trabalho de 2009 concentrou as regras relativas à segurança e saúde no trabalho, ao período normal de trabalho, à isenção de horário de trabalho e a alguns deveres secundários num só artigo - o artigo 169.º, cuja epígrafe é “*igualdade de tratamento de trabalhador em regime de teletrabalho*”. Alguns autores, como Dray (2010 *apud*

Martinez, 2013, p.416), são críticos a esta alteração, referindo que “os preceitos suprimidos tinham em vista, por um lado, garantir que o facto de o teletrabalhador prestar a sua atividade, em regra, fora da empresa, não punha todavia em causa a aplicação das regras de segurança, higiene e saúde no trabalho, bem como regras relativas ao direito ao repouso; por outro lado, visavam configurar determinados deveres secundários especificamente dirigidos a esta particular modalidade de prestação laboral e que, salvo melhor opinião, se deveriam manter”.

### **2.3.1.2. Setor Público**

O Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto, que consagrou os princípios gerais em matéria de duração e horário de trabalho na Administração Pública, tendo como objetivo a melhoria do funcionamento dos respetivos serviços, introduzindo uma série de alterações, faz uma referência no seu preâmbulo ao teletrabalho (*a criação do regime de prestação de trabalho sujeito apenas ao cumprimento de objetivos, situação que facilita a concretização do designado «teletrabalho»*), muito embora não haja um único artigo no diploma que se refira a esta forma de organização do trabalho.

Assim, apenas com a Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, que aprovou o Regime e Regulamento do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, foi consagrada uma disciplina jurídica para o teletrabalhador em funções públicas. Com esta lei, as regras aplicáveis ao teletrabalhador privado passaram a aplicar-se ao teletrabalhador do setor público, uma vez que o teor dos artigos 194.º a 204.º é *ipsis verbis* o constante nos artigos 233.º a 243.º do CT de 2003, motivo pelo qual muitos afirmam que se tem assistido, no ordenamento jurídico português, a uma aproximação das regras laborais para os trabalhadores em funções públicas à legislação que regula o setor privado. Se bem que existem vozes na doutrina portuguesa que não concordam que se trate de uma verdadeira uniformização, uma vez que o setor público não funciona, nem poderá funcionar como uma empresa do setor privado (Moura e Arrimar, 2014).

Em 2014, o citado diploma foi revogado pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho [(Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)], vendo agora o seu regime previsto nos artigos 68.º e 69.º e qualificando o teletrabalho como uma *modalidade especial* de vínculo de emprego público. Por força da técnica legislativa da remissão, o artigo 68.º LTFP manda aplicar aos trabalhadores titulares de um vínculo de emprego público o regime previsto no Código do Trabalho sobre o teletrabalho.

Importa ainda referir, que em Portugal existe uma dualidade de regimes de emprego público: por nomeação ou por contrato individual de trabalho. Nessa esteira, o artigo 69.º da LTFP veio trazer uma novidade legislativa, ao prever que a aplicação do regime do teletrabalho poderá ser determinada pelo empregador, mediante requerimento do trabalhador, algo que nunca tinha sido previsto.

## **2.4. OS DESAFIOS DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM GERAL**

Tendo em referência a evolução legislativa do teletrabalho na Administração Pública, inserida na sociedade de informação, verificamos que embora tenha os seus primeiros apontamentos, em 1997, e Portugal tenha sido pioneiro na regulamentação do teletrabalho na Europa, no âmbito do setor privado, a verdade é que só em 2008, foi esta realidade transportada para a Administração Pública.

Assim, nesta sede, atendendo à sua recente regulamentação e antes de adentrarmos nos desafios próprios e específicos da realidade judiciária portuguesa, abordaremos, no sentido de contextualizar, de forma sucinta, os possíveis desafios que esta modalidade poderá enfrentar no âmbito da cultura organizacional, recursos humanos, legais e de segurança de informação na administração pública em geral e que se poderão repercutir nas secretarias judiciais.

### **2.4.1 A cultura organizacional**

Segundo Aranda (2012), a adoção do teletrabalho, pode ser influenciada por inúmeros fatores, não sendo apenas as características organizacionais, ou a disposição da chefia para confiar, que influenciam a adoção do teletrabalho, mas também a *cultura organizacional* que também desempenha um papel fundamental na adoção do teletrabalho. Por exemplo, Baruch (2000) defende que uma cultura baseada na confiança é mais adequada a esta modalidade, referindo também, tal como Harrington & Ruppel (1999), que se devem medir os resultados do trabalho, ao invés da presença.

Sabemos que a necessidade da presença física do trabalhador, na Administração Pública, ainda está muito arraigada, pelo que esta cultura baseada na confiança é algo ainda muito desafiadora, mas atendendo que a avaliação pode ser aferida pelos resultados dos objetivos propostos e sendo a monitorização tecnológica uma realidade presente, parece ser um caminho que se fará naturalmente.

### **2.4.2 Gestão dos recursos humanos**

No modelo de trabalho tradicional, as chefias (gestores) fazem a gestão e avaliação dos seus trabalhadores, essencialmente, através do controlo presencial durante a realização do seu trabalho, contudo devido à natureza da modalidade de teletrabalho, este método não pode ser utilizado.

Guerra (2013:43) indica, segundo estudo da “*International Labour Organization*”<sup>74</sup>, que a gestão (supervisão, controlo e avaliação) dos teletrabalhadores pode reconduzir-se a três modalidades: supervisão remota online, avaliação da execução dos objetivos pré-definidos ou avaliação dos resultados do trabalho. A escolha da sua finalidade vai depender das estratégias de gestão da instituição ou empresa, que devem salvaguardar sempre os direitos de personalidade dos trabalhadores.

---

<sup>74</sup> International Labour Organization - “Conditions of Work Digest: Telework”. International Labour Office, Geneva, Vol. 9, n.º 1, 1990, p. 18.

Quanto ao sentimento do teletrabalhador na gestão do seu trabalho, Kurland & Cooper (2002), traz uma reflexão muito interessante, afirmando que os teletrabalhadores estão mais preocupados com o isolamento profissional quando a sua performance não foi ligada em primeiro lugar, ou principalmente, a resultados mensuráveis. Segundo os mesmos autores, quando as chefias avaliam o desempenho “pelos resultados”, os seus colaboradores tendem a esperar uma avaliação justa, ou as recompensas e reconhecimento que mereciam.

Em relação à gestão da presença do teletrabalhador na instituição (empresa), Nilles (1998), alerta para o facto que o sucesso da comunicação entre a chefia e o trabalhador reside no equilíbrio da interação presencial com a interação eletrónica, pelo que se deve combinar o teletrabalho no domicílio com o trabalho no escritório. Embora, se admita, que a comunicação presencial seja mais rica, também é verdade que, em determinados contextos, a interação eletrónica pode ser mais estruturada, concisa e eficiente, sendo, deste modo, importante encontrar o referido equilíbrio para o melhor desempenho do teletrabalho.

Assim, teremos como desafio para a Administração Pública, em particular, para os seus gestores, a necessidade de criar procedimentos no sentido de uma definição clara e mensurável dos objetivos que direcionem a atuação dos trabalhadores, estabelecendo resultados a atingir, para que deste modo se possa retirar toda a potencialidade do teletrabalho, bem como, em sentido contrário, identificar quais os setores onde esta modalidade se possa mostrar inviável e, eventualmente, prejudicial para os trabalhadores.

#### **2.4.3 Questões legais sem regulamentação e pouco definidas**

Com a implementação do regime jurídico do teletrabalho em Portugal e, por força da especificidade das condições da sua prestação, evidenciou-se uma acentuada preocupação com a salvaguarda dos direitos dos trabalhadores, especialmente em sede de proteção da sua privacidade, tendo o Código de Trabalho estabelecido limites precisos nessa matéria.

Contudo, em sede de regulamentação do teletrabalho existem ainda situações pouco claras, como por exemplo o seu conceito legal de teletrabalho, que por assumir conceitos vagos e genéricos podem levar a situações de difícil interpretação jurídica, pelo que deveriam ser mais concretizados numa futura revisão do regime.

A questão do horário de trabalho, pois embora o Código do Trabalho contenha uma norma que consagra a igualdade de tratamento entre a modalidade de teletrabalho e a modalidade tradicional em termos do limite do período normal de trabalho (artigo 169.º, n.º1), o teletrabalho no domicílio proporciona mais facilmente uma situação de disponibilidade, que pode ser excessiva, do trabalhador, uma vez que é um espaço de trabalho e de lazer, o que pode dificultar a separação do tempo de trabalho e do tempo de lazer.

Por fim, embora, existam certamente outras situações a analisar, a questão de não se encontrarem definidas as atividades profissionais compatíveis com o regime de teletrabalho, o que se impõe a que se proceda à sua regulamentação, nomeadamente na administração pública.

#### **2.4.4. Segurança da informação**

A Segurança de Sistemas de Informação (SSI) é um tema crítico a ter em conta nas organizações de todo o mundo, incluindo aqui a Administração Pública. Face à importância das tecnologias de informação para o teletrabalho e à utilização da Internet e dos serviços que lhe estão associados, o número de ameaças que a informação está sujeita é cada vez mais elevado e conseqüentemente a necessidade de proteger os sistemas de informação torna-se mais premente.

Assim, embora seja um desafio sempre presente na Administração Pública, no âmbito do teletrabalho deverá ser acautelado, dando todas as ferramentas ao teletrabalhador para evitar fugas de informação.

#### **2.5. O TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

O Poder Judiciário do Brasil é regido pelo princípio da auto-administração. Esta autonomia de gestão interna é realizada pelos seus órgãos colegiais, aos quais a Constituição Federal brasileira de 1988 atribui a função jurisdicional (artigo 92.º), sendo eles: *o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça (EC nº 45/04), o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios*” (Moraes, 2005, p. 452-453)<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Para facilitar a visualização desta complexa organização recorremos a um organograma disponibilizado pelo CNJ (2018) que nos parece bastante elucidativo.

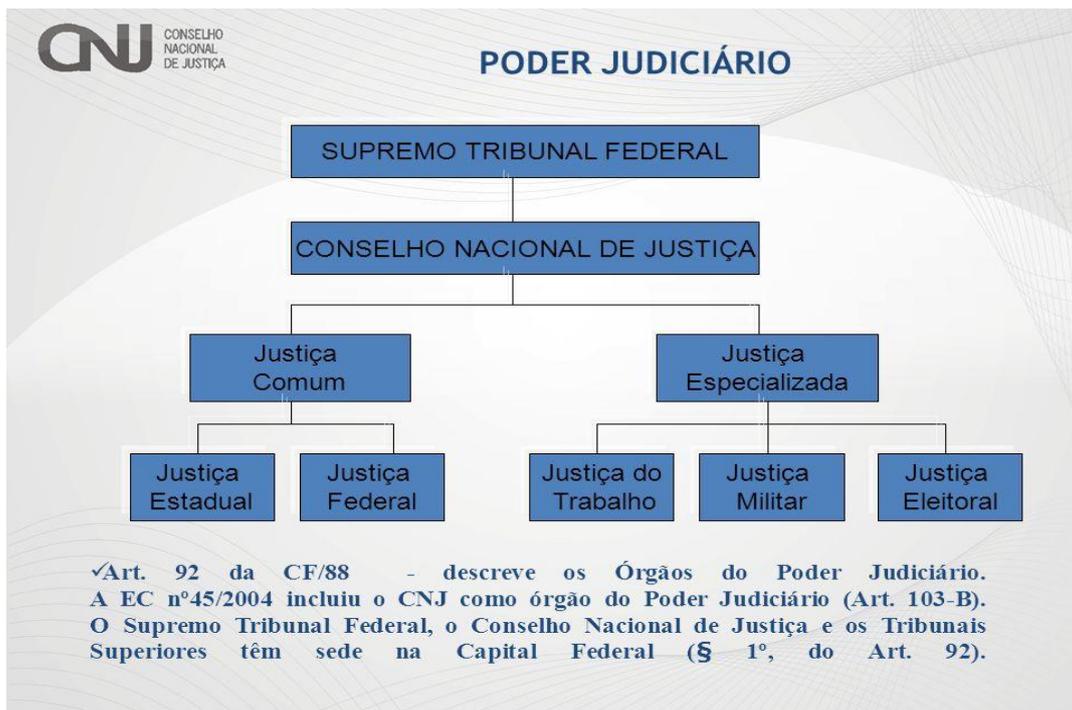


Figura 3: Organograma do Poder Judiciário  
Fonte: CNJ (2018)

A Justiça Federal é responsável por processar e julgar as causas em que a União, suas entidades autárquicas e empresas públicas federais figurem como interessadas na condição de autoras ou réis, além de outras questões de interesse da Federação, previstas no artigo 109.º da Constituição Federal. A Justiça Estadual está estruturada em dois graus de jurisdição, tendo por exclusão, as matérias que não são de competência da Justiça Federal (CNJ, 2018).

Não é nossa intenção alargar-nos sobre a composição do poder judiciário brasileiro, contudo importa fazer uma breve referência ao Conselho Nacional de Justiça, atendendo que foi este órgão que regulamentou o teletrabalho, no Brasil, em 2016, através da sua Resolução n.º 227, de 15 de junho de 2016, no sentido de definir critérios e requisitos para a sua prestação.

### 2.5.1. O Conselho Nacional de Justiça e a regulamentação do teletrabalho no âmbito da gestão judiciária

O Conselho Nacional de Justiça foi criado pela emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004<sup>76</sup> e instalado em 14 de junho de 2005, com a função de controlar a atuação administrativa e financeira dos órgãos do poder judiciário brasileiro, sendo este também o responsável pela supervisão do desempenho funcional dos juízes, entre outras atribuições<sup>77</sup>. Segundo Carvalho (2009 *apud* Teixeira, 2011), “o Conselho Nacional de Justiça, instituído pela EC n. 45/2004 não se enquadra, no Modelo de controle externo que se teria por violador do princípio da separação

<sup>76</sup> A emenda Constitucional 45 incluiu na Constituição Federal o artigo 103.º-B definindo a composição e competência deste órgão. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução.

<sup>77</sup> § 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura.

*de poderes. Aduz não se tratar de um verdadeiro controle externo ao Poder Judiciário, nem tampouco de última instância controladora da magistratura nacional, uma vez que, sempre haverá a possibilidade de impugnação das decisões tomadas pelo Conselho Nacional de Justiça, cuja competência para o processo e julgamento de eventuais ações propostas será sempre do Supremo Tribunal Federal, nos termos do art. 102, I, r, da Constituição Federal”* (p. 1284).

Segundo refere Sardeto (2016:69), o Conselho Nacional de Justiça tem moldado a atuação do poder judiciário brasileiro e introduzido a prática gerencial no sistema jurídico (*new public management*). Refere ainda a autora que, antes mesmo da já citada reforma do poder judiciário, a ordem jurídica brasileira já tinha implementado uma reforma no Estado, através da Emenda Constitucional n.º 19/98 que introduziu novos conceitos e princípios, como o da eficiência, sendo que esta noção no Brasil, no âmbito do poder público, encontra-se ainda muito ligada à noção que alicerçou os primeiros autores da administração pública, muito influenciados pelas inovações tecnológicas.

Segundo Bottini (2007 *apud* Bezerra, 2009:179), a gestão da Justiça no Brasil é feita em três níveis: o governo judicial, a gestão judicial e a gestão de cartórios. Na primeira camada, estão os órgãos responsáveis pelo planejamento estratégico da implementação de políticas judiciais, que fixam normas genéricas para a atividade administrativa do Judiciário, entre eles o Conselho Nacional de Justiça. Na segunda camada encontram-se os órgãos responsáveis pela elaboração das propostas orçamentárias e pela execução dos orçamentos nas diversas unidades judiciais. Como exemplo, podemos citar os tribunais de justiça do País. A última camada da administração da Justiça é a gestão de cartórios. Esta é de domínio do juiz e diz respeito à organização da tramitação cotidiana dos processos e procedimentos realizados na unidade judiciária.

Expõe ainda, Cezar Peluso<sup>78</sup> (2011) sobre a reforma da gestão judiciária, que a *[c]eleridade, eficiência, modernização e estabelecimento de metas estratégicas foram as palavras de ordem, abrigadas sob a bandeira da efetividade. Todas as inovações processuais e administrativas surgidas no contexto da chamada Reforma do Judiciário - processo eletrônico, repercussão geral e súmula vinculante -, associadas à absorção de tecnologia e de modernas concepções gerenciais, convergiram para que obtivéssemos, já em boa medida, certo grau de padronização, de simplificação de procedimentos, de identificação de demandas múltiplas e de interação com os demais tribunais do País, o que nos permitiu adicionar mais valor às nossas atividades-fim”*.

Nesta esteira, a Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006, através regulamentação da informatização do processo judicial no Brasil, veio reforçar a melhoria nos serviços judiciais, tanto a nível das infraestruturas quanto a operacionalização do processo/digital. Assinalam alguns autores (Sardeto, 2016; Ruschel *et al*, 2010 *apud* Lima, 2018:55) que, *“a utilização em larga escala do processo de informatização pelo poder judiciário amplia o rol de situações que*

---

<sup>78</sup> No âmbito do discurso proferido na última sessão do ano judiciário, em 19 de dezembro de 2011, por ocasião da comemoração dos 120 anos da criação do Supremo Tribunal Federal pela Constituição Republicana de 1891.

*demonstram melhorias na gestão dos tribunais, na busca da eficiência operacional dada a vasta capilaridade de intercomunicação entre os diversos agentes (partes, advogados, defensorias públicas, Ministério Público), superando barreiras de ordem material, financeira, geográfica ou hierárquica na prestação dos serviços do judiciário”.*

Em paralelo, a “Consolidação das Leis Trabalhistas”<sup>79</sup> é alterada, em 2011, com a intenção de contemplar, de forma expressa, o trabalho à distância (teletrabalho), realizado com suporte em meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão. Dispondo, ainda, que os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados, eram equiparados aos exercidos por meios pessoais e diretos (Sardeto, 2016:74).

Assim, neste contexto, alguns órgãos do Poder Judiciário sensíveis às permanentes modificações no âmbito das TIC e apercebendo-se que o teletrabalho poderia ser uma mais-valia, nas propostas de eficiência e efetividade da instituição, começaram a admitir tal modalidade de trabalho. Como exemplo de uma experiência bem-sucedida, nos órgãos do Poder Judiciário que já tinham adotado tal medida, apontamos o Tribunal Regional Federal da 4.<sup>a</sup> Região, com sede em Porto Alegre e jurisdição sobre os estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina<sup>80</sup>, que possui a Resolução 92, de 28 de maio de 2013. Após dois anos de implementação, em 18 de março de 2015, a Comissão de Gestão do Teletrabalho do Tribunal Regional Federal da 4.<sup>a</sup> Região (TRF4)<sup>81</sup>, reuniu-se para avaliar a experiência e propor alterações na resolução, chegando a algumas considerações. Quanto a aspetos positivos nomeou: o aumento da produtividade e possibilidade de teletrabalho distribuído (trabalho distribuído entre unidades judiciárias, por exemplo, o projeto de varas itinerantes da Corregedoria Regional da Justiça Federal da 4.<sup>a</sup> Região, que busca equilibrar o volume de processos entre as varas federais - a 3.<sup>a</sup> Vara Federal de Santo Ângelo disponibiliza sua força de trabalho para a 2.<sup>a</sup> Vara de Canoas, com maior pendência judicial). Quanto a aspetos negativos referiu: o preconceito (teletrabalho não é privilégio) e a necessidade de formalização de atestados de licença de saúde, para que a ausência da estrutura física de trabalho não implicasse perda de direitos.

Existem outros exemplos de tribunais que iniciaram a implementação do teletrabalho antes da regulamentação a nível nacional por parte do Conselho Nacional de Justiça, nomeadamente no Tribunal Superior do Trabalho (Resolução Administrativa nº 1.499, de 1 de fevereiro de 2012<sup>82</sup>), no poder judiciário de Santa Catarina (Resolução TJ n.º 14/2015), entre outros.

Em consequência, no sentido, de uma regulamentação uniforme para todo o poder judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça preparou uma resolução, com base na experiência dos

---

<sup>79</sup> Consolidação das Leis Trabalhistas, de 01 de maio de 1943. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De15452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm)>, consultada em 10.06.2018.

<sup>80</sup> A experiência do estado de Santa Catarina será analisada, posteriormente, em pormenor, no âmbito de “caso de estudo” atenta as suas especificidades e sucesso de implementação.

<sup>81</sup> Disponível em [https://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia\\_visualizar&id\\_noticia=10850](https://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10850)

<sup>82</sup> Sendo atualmente regulamentado pelo ATO N.º 47/SEGPES.GDGSET.GP, de 15 de fevereiro de 2018.

tribunais que adotaram o teletrabalho e na consulta pública realizada entre os dias 3 de 31 de agosto de 2015, da qual recebeu um total de 185 contribuições (Sardeto, 2016).

Assim, em 15 de junho de 2016, o Conselho Nacional de Justiça, através da sua Resolução n.º 227, regulamentou o teletrabalho, tendo sido levados em consideração fatores como: i) o desenvolvimento da gestão de pessoas ser um dos macro-desafios do Poder Judiciário; ii) o avanço tecnológico, com base na implementação do processo eletrônico, possibilitando assim o trabalho remoto ou a distância; iii) as vantagens e benefícios diretos e indiretos resultantes do teletrabalho para a administração pública, para o servidor e para a sociedade.

Esta Resolução assenta na importância do princípio da eficiência, apontando diversos objetivos como a motivação para adoção de programas de teletrabalho, melhoria da qualidade de vida dos servidores, bem como a melhoria dos serviços, nomeadamente com aumento de produtividade e diminuição de custos. De referir quanto ao último objetivo que, no âmbito das estruturas físicas e tecnológicas, este se traduz num custo suportado pelo teletrabalhador. Com efeito, segundo a resolução do CNJ, nos termos do artigo 13.º, “*o servidor é responsável por providenciar e manter estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho*”.

Por fim, é essencial mencionar que a citada Resolução não obriga os tribunais brasileiros a adotarem programas de teletrabalho, deixando ao critério de cada órgão as regulamentações próprias sobre o tema, em virtude de suas peculiaridades e características de gestão que deverão de estar em consonância com as regras e as diretrizes do CNJ, não contrariando, assim, os dispositivos previstos na Resolução n.º 227/2016 (Lima, 2018:44).

### **2.5.2. Relatos de experiências do teletrabalho no poder judiciário**

Nas páginas eletrônicas do Conselho Nacional de Justiça<sup>83</sup> e do Tribunal Superior do Trabalho<sup>84</sup> são vários os relatos publicados, a dar conta da experiência dos teletrabalhadores e gestores, em diversas valências, nomeadamente na qualidade de vida, qualidade de desempenho, produtividade, integração de pessoas com limitações físicas e aprimoramentos necessários, das quais selecionamos:

#### **i. Qualidade de vida**

Assistente judiciária lotada na 6ª Vara do Juizado Especial Cível da capital, Danielle Fonseca de Souza Pontes também fez um balanço positivo da decisão em aderir ao sistema de Teletrabalho. “Tem sido uma experiência gratificante para mim. A principal vantagem tem sido o ganho de tempo, pois não preciso me deslocar no trânsito até o local de trabalho. Tenho filhos na fase escolar e durante um tempo só almoçava com eles em época de férias. Hoje, tenho a flexibilidade de horário, posso

---

<sup>83</sup> <http://www.cnj.jus.br/>

<sup>84</sup> <http://www.tst.jus.br/en/web/guest/home>

fazer uma pausa para buscá-los na escola e almoçar junto com eles. Tenho tempo de qualidade com meus filhos e isso não tem preço<sup>85</sup>.

## **ii. Qualidade de desempenho**

Desde o início do ano, Rodrigo Rocha e seus colegas que moram em Niterói não enfrentam mais duas horas de viagem em uma barca lotada para chegarem ao trabalho, do outro lado da Baía da Guanabara, na sede do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (RJ), centro do Rio. Graças ao teletrabalho, adotado em janeiro pela Assessoria de Recurso de Revista do tribunal, esses servidores autorizados a trabalhar de casa produzem mais do que quando davam expediente presencial na repartição<sup>86</sup>.

Em casa, não me interessa o que o servidor faz, mas ele tem de cumprir a meta de produtividade dele. Se ficasse dentro da vara, com todas as interrupções comuns ao ambiente, o servidor não conseguiria aumentar sua produtividade. O atendimento ao público é intenso, o telefone não para, temos de lidar com advogados, partes, prepostos de empresas, sem falar nas reclamações, nos colegas, nas demandas da corregedoria que temos de responder, afirma Henrique Lins (Tribunal Regional do Trabalho da 6.ª Região)<sup>87</sup>.

## **iii. Produtividade**

Quando se transferiu para a Vara de Trabalho de Bacabal, no TRT15 (MA), em novembro do ano passado, o servidor Lucas Melo, tinha de cruzar 270 quilômetros pelo interior do Maranhão até o estado vizinho do Piauí e sua cidade-natal, Teresina. Lucas fazia a viagem de 3h30 pelo menos três vezes por mês, para ver a esposa e os pais (...). “Meus pais já são idosos e falam muito comigo durante o dia, mas respeitam meu horário de trabalho. Quando veem a porta do quarto encostada, sabem que estou trabalhando. Uma vantagem única para mim é a flexibilidade da jornada de trabalho. Minha produtividade aumentou 30%”, diz Lucas, um dos 55 servidores em teletrabalho na justiça trabalhista maranhense<sup>88</sup>.

Danielle afirmou que tem sido fácil o trabalho com o novo modelo, pois procurou traçar como plano de trabalho atingir as metas diárias a fim de não acumular serviço. “Mantenho as filas sempre zeradas. Procurei não deixar influências externas, tais como problemas domésticos, isolamento social e excesso de trabalho trazerem reflexos negativos para o projeto do Teletrabalho. Não tive problemas com a internet, que era

---

<sup>85</sup> Servidores do Amazonas concluem fase experimental de Teletrabalho” disponível em <http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/85928-servidores-do-amazonas-concluem-fase-experimental-de-teletrabalho>, consultado em 15.05.2018.

<sup>86</sup> “Normatizado há um ano, teletrabalho agrada tribunais e servidores”, disponível em <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/84854-normatizado-ha-um-ano-teletrabalho-agrada-tribunais-e-servidores>, consultado em 15.05.2018.

<sup>87</sup> “Normatizado há um ano, teletrabalho agrada tribunais e servidores”, disponível em <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/84854-normatizado-ha-um-ano-teletrabalho-agrada-tribunais-e-servidores> e consultado em 15.05.2018.

<sup>88</sup> *Ibidem* “Normatizado há um ano, teletrabalho agrada tribunais e servidores”.

uma das minhas aflições; o SAJ sempre funcionou bem e ainda não precisei utilizar nenhum suporte técnico. Enfim, mesmo trabalhando em casa e precisando atingir 20% a mais da meta da Vara, ainda não encontrei pontos negativos para execução das minhas atividades", afirmou a servidora<sup>89</sup>.

#### **iv. Integração de pessoas com limitações físicas**

Também em Brasília, o servidor do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) Rafael Carvalho tem deficiência visual e não pensou duas vezes antes de aderir ao teletrabalho. Ele garante que a vida dele mudou desde que passou a trabalhar em casa há dois meses. "O trajeto da minha casa até o TST é muito difícil, tenho que pegar metrô e ônibus. É complicado porque o trajeto não tem acessibilidade. Eu gastava cerca de três horas para ir e voltar do Tribunal e, com esse tempo livre, tenho um tempo maior para ficar com a minha família", afirma<sup>90</sup>.

O teletrabalho tem sido maravilhoso. No início foi preciso um tempo de adaptação, tanto pessoal, quanto em relação aos sistemas e ao suporte dos outros setores. Hoje, tendo essa fase superada, o andamento dos trabalhos tem sido surpreendente. Por ser cadeirante e com algumas necessidades especiais, o teletrabalho trouxe para mim um resgate do ponto de vista profissional e do ser humano, me devolvendo autoestima e vontade de crescer", afirmou Cláudio, assistente judiciário lotado na 5ª Vara de Família da Capital<sup>91</sup>.

#### **v. Aprimoramentos necessários**

Segundo o juiz do TRT7 (CE) Hermano Queiroz, é preciso um controle mais objetivo da produtividade. "Precisamos de aprimoramentos na área de controle da produtividade para objetivar o controle, com os dados sobre a produtividade das varas. Embora o teletrabalho signifique mais liberdade para o trabalhador, estamos falando do exercício de uma função pública e, portanto, exige requisitos mínimos para aferir a produtividade", diz<sup>92</sup>.

---

<sup>89</sup> Ibidem "Servidores do Amazonas concluem fase experimental de Teletrabalho".

<sup>90</sup> Reportagem do Programa Jornada disponível em: <http://www.tst.jus.br/>, consultado em 15.05.2018

<sup>91</sup> Ibidem "Servidores do Amazonas concluem fase experimental de Teletrabalho".

<sup>92</sup> Ibidem "Normatizado há um ano, teletrabalho agrada tribunais e servidores".

### **2.5.3 CASO DE ESTUDO: O teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina**

#### **2.5.3.1 Introdução**

A decisão de realizar esta pesquisa junto do poder judiciário de Santa Catarina, no Brasil, teve por base a grande dificuldade em encontrar semelhante realidade na Europa. Com efeito, após várias diligências não foi possível ter conhecimento se existe, efetivamente, teletrabalho nas secretarias judiciais dos tribunais europeus. Pelo contrário, foi relativamente fácil aceder a esta experiência no Brasil, nomeadamente, no Estado de Santa Catarina que, para o efeito, no módulo de teletrabalho, configurado na sua página oficial, habilita qualquer utilizador de elevada informação sobre o tema<sup>93</sup>.

Pese embora, a organização e gestão dos tribunais em Portugal tenham aspetos distintos em relação ao poder judiciário Brasileiro, certo é que o teletrabalho no Estado de Santa Catarina é aplicado ao universo dos seus servidores, nomeadamente, aos técnicos judiciários auxiliares<sup>94</sup>, que têm o mesmo conteúdo funcional dos oficiais de justiça portugueses, pelo que se mostra relevante analisar esta experiência no sentido de averiguar se a mesma poderá ser aplicada a esta classe de profissionais (*benchmarking*).

#### **2.5.3.2 O Poder Judiciário de Santa Catarina**

O Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, com sede na capital do Estado - Florianópolis - e jurisdição em todo o seu território, tem como missão *“realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”*, e como visão *“ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”*<sup>95</sup>.

A organização judiciária brasileira no período colonial seguiu o mesmo modelo da que existia em Portugal. A justiça era exercida pelo Rei, tendo sido os tribunais e órgãos judiciários transferidos de Lisboa, juntamente com a Corte, e instalados no Rio de Janeiro. O Dr. Francisco Lourenço de Almeida foi o primeiro juiz de direito nomeado pelo Príncipe Regente, D. João, através da Mesa do Desembargo do Paço, para as terras de Santa Catarina.

A organização de justiça única desapareceu com a implantação da República em 1889, e com a instituição do federalismo pela Carta Magna de 1891, passando a vigorar o sistema dual - Justiça Federal e Justiça dos Estados. Respeitados os princípios constitucionais da União, cada unidade da federação podia reger-se pelas constituições e leis que adotasse.

A atual Constituição do Estado de Santa Catarina foi adotada em 1989, enumerando no seu artigo 77.º os órgãos do Poder Judiciário desse Estado, sendo eles: *“I - o Tribunal de Justiça; II - os Tribunais do Júri; III - os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos; IV - a Justiça Militar; V -*

---

<sup>93</sup> Teletrabalho disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho>, consultada em 26.05.2018.

<sup>94</sup> As funções de técnico judiciário em cartório, consistem em cumprir as decisões judiciais (expedir mandados, intimações, etc.) e outros atos processuais (juntada e vista obrigatória, por exemplo, que independem de despacho do juiz).

<sup>95</sup> Missão e visão disponível em <https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>, consultado em 20.05.2018.

*os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos; VI - a Câmara Regional de Chapecó; VII - os Juízes de Paz; VIII - outros órgãos instituídos em lei*<sup>96</sup>.

O Tribunal de Justiça, é o órgão máximo dentro da estrutura hierárquica, tendo competência jurisdicional e administrativa. Com sede na capital do Estado de Santa Catarina, em Florianópolis, e jurisdição em todo o seu território, é composto por 94 (noventa e quatro) desembargadores nomeados entre magistrados de carreira, advogados (artigo 82.º da Constituição Estadual) e membros do Ministério Público (artigo 94.º da Constituição Federal).

Em 2014, entre agosto e dezembro, por iniciativa da presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, e com base na experiência bem-sucedida do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e do Tribunal de Contas da União (TCU), foi elaborado um projeto experimental para uma eventual implementação do teletrabalho, no poder judiciário de Santa Catarina.

Quase em simultâneo, em outubro de 2014, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina consolida a aplicação do “Sistema de Automação do Judiciário” (SAJ), versão 5, no primeiro grau de jurisdição (designada primeira instância em Portugal), colocando o processo eletrónico<sup>97</sup> como uma realidade presente em todas as comarcas do Estado, trazendo um maior dinamismo à implementação do teletrabalho. Com efeito, pelo que nos foi dada a oportunidade de conhecer sobre o SAJ, este consiste numa plataforma informática de gestão de informação para a Justiça, muito idêntica às plataformas informáticas denominadas CITIUS e SITAF, em atividade no nosso sistema judiciário.

Finalmente, em 2015, após um período experimental de sucesso, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, pelo seu Tribunal Pleno, instituiu e regulamentou, através da Resolução TJ n.º 14, de 3 de junho desse ano, o teletrabalho no âmbito do poder judiciário desse Estado.

Vejamos, agora, de forma mais pormenorizada, o caminho traçado desde o projeto-experimental até à implementação do programa de teletrabalho.

### **2.5.2.3. Do projeto-experimental à implementação do teletrabalho**

#### **A) O período experimental**

Para a análise deste período experimental foi-nos disponibilizado, pelo gestor do projeto, o relatório denominado “Relatório Conclusivo do Projeto Experimental do Teletrabalho”<sup>98</sup>, elaborado em março de 2015, pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, onde consta a compilação

---

<sup>96</sup> Para uma análise mais exaustiva recomendamos a leitura da estrutura judiciária do TJSC disponível em <https://www.tjsc.jus.br/estrutura-judiciaria>, consultado em 03.06.2018.

<sup>97</sup> Para mais informação aceder: 1) Manual para Digitalização de Processos Judiciais disponível em <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/863379/Manual+de+Digitaliza%C3%A7%C3%A3o+de+Processos+Judiciais/015fb7f3-e338-4de9-9857-da47afe5ad10>, consultado em 26.05.2018 e ainda ; 2) Manuais (com informação sobre as várias áreas de atuação) disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/manuais>, consultado em 03.06.2018.

<sup>98</sup> “Relatório Conclusivo do Projeto Experimental do Teletrabalho”, PJSC, de março de 2015, cedido pelo coordenador do projeto, Xedes Freites, no âmbito desta pesquisa.

de toda a informação sobre esta experiência, à qual nos vamos suportar para relatar os aspetos considerados mais pertinentes.

#### **i) O arranque dos trabalhos**

O Teletrabalho foi instituído no Poder Judiciário de Santa Catarina (doravante designado PJSC), em 2014, por meio de um projeto experimental apoiado em três pilares: incremento da produtividade, aumento da eficiência do trabalho e melhoria da qualidade de vida do servidor.

Com efeito, entre 11 de agosto e 11 de dezembro de 2014, o PJSC implementou um projeto experimental de teletrabalho, inédito no Estado de Santa Catarina, constituída por uma equipa de projeto, um grupo de controlo, sete gestores e oito teletrabalhadores voluntários, em parceria com o Núcleo de Comunicação Institucional desse Tribunal, mais precisamente a Assessoria de Imprensa, para dar conhecimento à sociedade, aos magistrados e servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina dos estudos realizados (PJSC, 2015).

#### **ii) A equipa do projeto**

Para coordenar o projeto foi designada a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), tendo sido criada uma equipa, denominada “Equipe Multidisciplinar do Teletrabalho”, composta por oito pessoas, com valências para o acompanhamento nas áreas administrativa, jurídica, tecnologia da informação, psicossocial e da saúde.

#### **iii) O grupo de controlo**

O grupo de controlo foi definido como parâmetro de comparação para avaliação psicológica (mental e emocional) e de saúde física dos teletrabalhadores durante o período do projeto, com o intuito de servir como referência às variáveis a que o grupo experimental foi submetido.

Assim, por cada teletrabalhador, pelo menos um servidor que trabalha no mesmo setor foi selecionado para participar como grupo de controlo, permitindo, pela avaliação realizada, comparar os resultados tanto dos teletrabalhadores como dos servidores que fizeram parte do grupo de controlo (PJSC, 2015:8).

#### **iv) Os gestores**

O gestor é o responsável pela atribuição e monitorização das tarefas, com função de chefia ou magistrado titular, consoante a categoria do teletrabalhador. A qualidade e produtividade do teletrabalhador foi mensalmente avaliada e calculada, respetivamente, pelos gestores.

#### **v) Perfil dos teletrabalhadores**

Foram 8 (oito) servidores escolhidos (seis mulheres e dois homens), com diferentes perfis, tanto nas atividades profissionais, quanto nas suas características pessoais. Apenas 2 (dois) teletrabalhadores não têm filhos. A média de idades centra-se nos 32,5 anos. Todos os teletrabalhadores são efetivos, com a exceção de um, que se encontra em comissão de serviço. Na área profissional, quatro servidores exercem cargos de nível superior e quatro de nível médio (12.º ano). No que diz respeito à atividade exercida, 4 (quatro) servidores prestam assessoria aos magistrados, 2 (dois) em lançamentos de movimentações no SAJ (Sistema de Automação do Judiciário)<sup>99</sup> nos cartórios<sup>100</sup> e 2 (dois) em análises e pareceres em processos administrativos.

#### **vi) Equipamentos, tecnologias e acesso remoto**

No âmbito desta experiência foram disponibilizados alguns equipamentos, realizadas configurações, bem como suporte técnico pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), tendo, contudo, alguns teletrabalhadores optado por utilizar equipamentos próprios (*ibidem*:10).

Em relação à tecnologia empregada para viabilizar o projeto, a DTI realizou prova de conceito no uso de “Máquinas Virtuais”, também designada como “Virtualização de Desktops” ou simplesmente VDI<sup>101</sup>. Efetivamente, com a aplicação desta tecnologia não houve necessidade de se manter ligado o computador instalado na estação de trabalho do servidor, bem como possibilitou o uso de dois monitores de vídeo, o certificado digital para assinatura eletrônica e *VoIP*<sup>102</sup>.

Do ponto de vista da Segurança da Informação tanto o acesso remoto, quanto o uso de máquinas virtuais estavam protegidas por protocolos de segurança para garantir que a rede do TJSC não fosse invadida ou infetada por ameaças externas.

#### **vii) Definição das atividades e da produtividade**

A definição das atividades e da produtividade dos teletrabalhadores envolveu o gestor, o teletrabalhador, a equipa de projeto e o Juiz Auxiliar da Presidência, ficando definido uma meta de 20% a mais de produtividade para o teletrabalhador, em relação à média do seu grupo de trabalho. Neste contexto, foi necessário, em primeiro lugar, definir as atividades a incluir e após, calcular a média de produtividade do grupo de trabalho de cada teletrabalhador, num determinado período, acrescentando 20%, para estabelecer, assim a produção a ser alcançada pelo teletrabalhador (*ibidem*:10).

---

<sup>99</sup> É uma plataforma com muitas semelhanças com o CITIUS e o SITAF, utilizadas no sistema judiciário em Portugal. Para aceder ao manual ver nota 51.

<sup>100</sup> Denominadas secretarias judiciais em Portugal.

<sup>101</sup> VDI é uma ferramenta utilizada num protocolo projetado especificamente para acesso através de linhas de comunicação de baixa velocidade, não onerando assim os links das comarcas.

<sup>102</sup> VoIP, significa “Voice-over-IP” (VOIP), é uma tecnologia de comunicação que permite a transmissão em tempo real de sinais de voz colocados em pacotes de dados sobre redes IP que empregam “Transmission Control Protocol” (TCP), “Real-Time Transport Protocol” (RTP), “User Datagram Protocol” (UDP) e “Internet Protocol” (IP). Para mais informação aceder a <http://knoow.net/ciencinformtelec/informatica/voip/>

### **viii) Monitorização do período experimental**

Ao longo do período experimental foi feito um acompanhamento do teletrabalho que consistiu em reuniões com os gestores, reuniões mensais com os teletrabalhadores e a criação de instrumentos de acompanhamento e avaliação.

#### **a) Reuniões com os gestores**

As reuniões com os gestores foram efetuadas no Tribunal de Justiça, tendo por objetivos a perceção dos gestores em relação à definição da produtividade a ser alcançada, a forma de acompanhamento dos teletrabalhadores e a reação do grupo de trabalho que manteve o método tradicional de trabalho (*ibidem*:19).

#### **b) Reuniões mensais com os teletrabalhadores**

Neste âmbito foram tratados assuntos sobre as facilidades e dificuldades encontradas em relação à produtividade, ao relacionamento com familiares e equipa de trabalho, ao cuidado ergonómico, saúde física e mental, gestão de tempo, contactos com a chefia e outros temas que se relacionavam com o projeto (*ibidem*:19-20).

#### **c) Instrumentos de acompanhamento e avaliação**

Estes instrumentos consistiram em questionários quantitativos e qualitativos respondidos individualmente pelos teletrabalhadores, formulários de controle de metas e questionários de acompanhamento do projeto respondidos pelos gestores e avaliações de saúde e psicológica (estas duas últimas efetuadas no início e no fim do projeto).

Os questionários aos trabalhadores visavam encontrar informações relacionadas com a produtividade, qualidade de trabalho e qualidade de vida, e ainda com a tecnologia utilizada. Para o efeito, foram abordadas diversas temáticas como satisfação pessoal, familiar e profissional, aspetos comportamentais, saúde física, tecnologia da informação, produtividade, entre outras consideradas úteis para o projeto.

Quanto aos questionários e formulários dirigidos aos gestores dos teletrabalhadores estes tinham por objetivo reunir informações sobre a meta estabelecida, resultado alcançado, perceção de mudanças na equipa de trabalho, dificuldades e facilidades encontradas, oportunidades de melhoria e outras questões consideradas pertinentes.

No que diz respeito à avaliação de saúde, esta incluiu exames laboratoriais e questionário de sintomas osteomusculares envolvendo teletrabalhadores e grupo de controle. A avaliação psicológica foi realizada através de testes projetivos e de auto-perceção para os teletrabalhadores e grupo de controlo, além de entrevistas individuais apenas com os teletrabalhadores (*ibidem*: 20-21).

## **ix) Conclusões**

O relatório concluiu pela viabilidade da implementação do teletrabalho, em caráter permanente no Poder Judiciário de Santa Catarina, com base na constatação de diversas variáveis, das quais destacamos:

### **a) A produtividade**

No que respeita à produtividade, o relatório realça que os setores que já trabalhavam com produtividade e metas, tendo por isso o registo e acompanhamento de produção de cada servidor, tiveram mais facilidade em se adaptar ao servidor em teletrabalho. Pelo contrário, em outros setores onde não havia registos e controle sobre a produtividade de cada servidor, constatou-se que existiu uma maior dificuldade para atingir a meta proposta para o teletrabalhador, havendo nesse sentido também uma menor facilidade de adaptação, tanto para o teletrabalhador, como para o gestor e a equipa de trabalho.

Neste âmbito, é também evidenciado que para a implementação do teletrabalho é necessário que os setores se adequem ao trabalho por produtividade e metas, o que implica uma mudança gradual de cultura organizacional, com o objetivo de uma maior transparência e maior eficácia na distribuição de trabalho entre os servidores.

Importa, ainda, referir um outro fator relatado e a ter em conta neste âmbito, que consiste na necessidade de definição de objetivos por complexidade e função, reforçando-se para tal desiderato a importância de os gestores ajustarem com os servidores uma produtividade acessível, para não haver perda de qualidade nesses trabalhos.

Com efeito, as atividades onde era requerido uma maior análise e pesquisa exigiu por parte do servidor um esforço acrescido para o alcance da produção definida, gerando, nalguns casos, stress, não possibilitando uma qualidade ainda maior no trabalho desenvolvido. Em contrapartida, os trabalhos mais rotineiros, com menor capacidade de análise e maior esforço repetitivo, possibilitaram alcançar a produção com maior rapidez, gerando, contudo, nalguns casos, monotonia e cansaço em função do tipo de atividade.

### **b) A gestão dos recursos humanos**

Neste âmbito importa destacar a ocorrência criada pela transparência em relação à produtividade de cada servidor. Com efeito, em alguns setores, esta situação gerou competição entre equipas, ocasionando certo desconforto e mal-estar entre eles, tendo sido necessária a adaptação das equipas e dos gestores. Neste sentido, importa o cuidado em transmitir, por parte dos gestores, informações relacionadas ao teletrabalho aos servidores que permanecem em atividades presenciais, especialmente para que se compreendam as diferenças entre atividades presenciais e remotas, a questão da meta e os acordos sobre a divisão de trabalho.

Sem dúvida, verifica-se de suma e especial importância, a necessidade de orientação (formação) dos gestores que por ter a seu cargo os servidores em teletrabalho, têm de conduzir e acompanhar o trabalho e as exigências diferentes daquelas que são vividas no contexto presencial.

Assim, nesse cômputo, foi sugerido aos gestores que incentivassem o vínculo grupal, o espírito de equipa, o desenvolvimento profissional, a participação em eventos formais e informais. E ainda, o cuidado pela carga de trabalho imposta, respeitando o equilíbrio entre a meta estabelecida e capacidade física e mental do teletrabalhador.

De salientar também, no âmbito deste item, a importância da realização das reuniões mensais que permitiram a partilha e trocas de experiências, desabafos, apoios, estímulos e sugestões de soluções para os desafios enfrentados.

#### **c) A área da saúde**

Na área da saúde, segundo os parâmetros adotados no período experimental, considerou-se que a modalidade de teletrabalho apresentou benefícios aos servidores, visto que algumas melhorias foram verificadas nas condições orgânicas investigadas, bem como nos quesitos psicológicos aferidos no início e no final do mencionado período.

#### **d) As tecnologias da informação**

Os aspetos acompanhados no tocante à tecnologia dizem respeito à qualidade de conexão com o sistema remoto (manutenção, velocidade), qualidade dos equipamentos fornecidos, da comunicação telefónica, qualidade do uso do certificado digital (quando havia), relacionamento com o suporte de TIC e desempenho dos programas e sistemas.

No cômputo geral foi positiva a resposta dada, tendo sido tecidos elogios à equipa técnica da DTI que se mostrou competente, prestativa e com soluções rápidas. Contudo, destaca-se como negativo a comunicação telefónica (VOIP), já que segundo alguns relatos, a voz ficava “robotizada”, o som baixo e com dificuldades em ouvir a pessoas. E ainda, o desempenho/sistemas (SAJ), nomeadamente na sua lentidão de resposta em algumas situações.

#### **e) A percepção dos teletrabalhadores**

Os teletrabalhadores, no âmbito do período experimental, nomearam como percepções mais relevantes, as seguintes: i) maior concentração e aumento de produção, pelo facto de trabalharem sem interrupções, algo que geralmente acontecia nas unidades, como por exemplo com o atendimento ao público; ii) ter a possibilidade de flexibilizar os seus horários para momentos de maiores rendimentos e; iii) melhoria de qualidade de vida, avaliada na satisfação pessoal obtida com a qualificação do relacionamento familiar, redução do tempo utilizado com a deslocação para o trabalho, e na melhor conciliação dos afazeres pessoais com a vida profissional.

#### **f) Questões por desenvolver**

O relatório menciona como questões por desenvolver os aspetos de carácter social, ambiental e cultural, como por exemplo: i) repercussão social do teletrabalho no serviço público, considerando a expectativa dos usuários do serviço e o conceito que a sociedade tem do servidor público; ii) características regionais de desempenho no trabalho, tanto individuais quanto coletivas; iii) a efetiva contribuição do teletrabalho na melhoria da mobilidade nos centros urbanos (*ibidem*:59).

## **B) A implementação do “Programa de Teletrabalho”**

### **1. A aprovação e regulamentação**

Com base na análise do período experimental e os bons resultados obtidos foi, por unanimidade, em 3 de junho de 2015, pelo Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (na sessão do seu Tribunal Pleno), aprovado e regulamentado o teletrabalho no poder judiciário de Santa Catarina, através da Resolução TJ n.º 14, disponibilizada no Diário da Justiça eletrônico n.º 2131, de 15 de junho de 2015, passando este de projeto-piloto a Programa de Teletrabalho. Segundo este normativo, a execução do teletrabalho segue por determinadas premissas, salientando-se as seguintes:

- a) A quantidade de servidores em teletrabalho não poderá ser superior a 30% (trinta por cento) do quadro de pessoal da respectiva unidade;
- b) A produtividade do servidor em regime de teletrabalho deverá ser, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à média da produção mensal de sua equipa de trabalho;
- c) Poderá participar do teletrabalho o servidor que execute atividades em meio físico ou eletrônico, compatíveis com a prestação do serviço de forma remota;
- d) O ingresso no teletrabalho ocorrerá mediante anuência do respetivo gestor;
- e) O ingresso do servidor no programa de teletrabalho pressupõe que seu perfil seja adequado à modalidade de trabalho realizado de forma remota;
- f) Compete exclusivamente ao servidor providenciar e manter, às suas expensas, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos ergonómicos e adequados;
- g) A duração do teletrabalho será de 1 (um) ano, a contar da data do efetivo início das atividades remotas pelo servidor, podendo ser prorrogado no interesse da administração.

### **2. O ingresso**

O ingresso no teletrabalho pode ocorrer por designação no interesse do serviço público, por solicitação do gestor da unidade para atender determinada demanda ou mediante processo seletivo. Após aprovação, o Poder Judiciário de Santa Catarina abriu dois editais<sup>103</sup> para inscrição no programa, um a iniciar em outubro de 2015 e outro em março de 2016, tendo sido selecionados um total de 135 candidatos, em 175 inscritos.

Atualmente, o ingresso no teletrabalho ocorre, apenas por interesse do serviço público, com fundamento no artigo 14.º, da Resolução TJ n.º 14/2015, podendo ser solicitado a qualquer tempo. Embora também esteja previsto na aludida resolução o ingresso por processo seletivo, não há edital aberto no momento, podendo ser solicitado a qualquer tempo<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> Processo seletivo: Edital 172/2015, com início em outubro de 2015, com 117 inscritos e 85 selecionados; Edital 237/2015, com início em março de 2016, com 58 inscritos e 50 selecionados.

<sup>104</sup> Informação disponibilizada em <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho/inscricao>, consultada em 03.06.2018.

### 3. Orientações sobre os deveres do teletrabalhador e gestor

Ao abrigo da Resolução TJ n.º 14/2015, as orientações sobre os deveres do servidor em teletrabalho<sup>105</sup> e o seu gestor<sup>106</sup> constam no *site* do Poder Judiciário de Santa Catarina. De destacar como deveres:

#### Do teletrabalhador:

- ✓ Cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida, com a qualidade exigida pela chefia imediata e pelo gestor da unidade;
- ✓ Atender às convocações para comparecer nas dependências de sua unidade lotacional, sempre que houver necessidade;
- ✓ Ajustar com o gestor da unidade a periodicidade e a forma de contacto e manter permanentemente atualizadas e ativas as ferramentas de comunicação;
- ✓ Consultar diariamente o correio eletrónico institucional;
- ✓ Apresentar ao gestor da unidade os resultados parciais e finais;
- ✓ Preservar o sigilo dos dados obtidos de forma remota.

#### Do gestor:

- ✓ Verificar se o teletrabalhador atende aos requisitos para ingressar em teletrabalho e se as suas atividades são compatíveis para realização à distância;
- ✓ Acompanhar o trabalho e adaptação do servidor ao teletrabalho;
- ✓ Observar aspetos da qualidade de vida do teletrabalhador;
- ✓ Aferir e monitorizar o desempenho do servidor e a qualidade das atividades realizadas, dando-lhe *feedback* sempre que necessário;
- ✓ Avaliar periodicamente a adequação da meta;
- ✓ Reportar-se trimestralmente os dados de acompanhamento à Diretoria de Gestão de Pessoas.

### 4. Os servidores do teletrabalho

Segundo dados do Poder Judiciário de Santa Catarina, em Julho 2017, encontravam-se em teletrabalho 237 servidores, sendo 177 (75%) do género feminino e 60 (25%) do género masculino, aos quais foi feita uma pesquisa sobre a sua experiência com base nos três pilares<sup>107</sup> do teletrabalho, tendo para o efeito participado 163 teletrabalhadores, aferindo-se que:

---

<sup>105</sup> <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho/orientacoes-ao-servidor-em-teletrabalho>, consultado em 03.06.2018.

<sup>106</sup> <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho/orientacoes-ao-gestor>, consultado em 03.06.2018.

<sup>107</sup> Os três pilares a que fazemos referência são o incremento à produtividade, qualidade de vida e qualidade de trabalho, no sentido de alcançar maiores índices de eficiência e eficácia no atendimento à população e oferecer aos servidores uma alternativa quanto à sua organização pessoal e profissional, melhorando a sua satisfação com o trabalho e o seu bem-estar.

- ✓ 99% atendem aos objetivos ou expectativas que motivaram a entrada no teletrabalho; mantém contacto com os colegas da sua unidade de trabalho; considera que a sua participação no teletrabalho está a auxiliar a sua unidade e a equipa de trabalho;
- ✓ 98% sente parte integrante da equipa de trabalho no teletrabalho; organiza as suas atividades para poder alcançar a meta estabelecida; ministra favoravelmente as suas relações familiares e profissionais no mesmo espaço;
- ✓ 96% tem uma maior convivência com familiares e amigos;
- ✓ 84% iniciou ou manteve a prática de atividade física;
- ✓ 79% sente que a sua disposição mental aumentou;
- ✓ 74% sente que a sua disposição física aumentou;
- ✓ 63% sentiu uma prestação inferior dos sistemas de informação/plataformas informáticas em comparação quando atuava na sua unidade de trabalho em regime presencial;
- ✓ 42% sente-se pressionado com a meta estabelecida.

Foram ainda, identificadas como *vantagens*:

- ✓ a flexibilidade de horário (69%); a maior qualidade de vida (50%) e aumento de produtividade (49%).

E como *desvantagens*:

- ✓ A necessidade de maior produtividade em relação à equipa presencial (41%); a redução de oportunidades de crescimento profissional (32%) e o isolamento social (29%).

Atualmente, segundo as estatísticas fornecidas, em maio de 2018, estão registados 300 servidores em teletrabalho, o que demonstra um aumento na adoção desta modalidade de trabalho.

## **5. As entrevistas com os teletrabalhadores**

No decurso desta pesquisa, foi dada a oportunidade pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, através da sua equipa do Teletrabalho<sup>108</sup>, de efetuar entrevistas escritas através de correio eletrónico com alguns servidores que se encontram nessa modalidade de trabalho no poder judiciário de Catarina, tendo os mesmos se voluntariado para o efeito fornecendo os seus contactos. No total foram realizadas 10 entrevistas, sendo 8 os entrevistados do sexo feminino e 2 do sexo masculino, com idades que variam entre os 31 anos de idade e os 44 anos de idade e antiguidade na carreira compreendida entre os 5 e os 22 anos. Para o efeito, foi questionada a idade dos teletrabalhadores e elaboradas três questões abertas onde foi pedido: uma pequena descrição das funções exercidas no poder judiciário de Santa Catarina; um pequeno relato da experiência vivida como teletrabalhadores no poder judiciário de Santa Catarina (ex.: vantagens/desvantagens; grau de satisfação; impacto familiar, etc.); e ainda, se o teletrabalho trouxe benefícios efetivos para os

---

<sup>108</sup> Equipe do Teletrabalho, Seção de Análise de Cargos, Divisão de Gestão de Cargos, Diretoria de Gestão de Pessoas, disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho>, consultado em 03.06.2018.

serviços, e em caso afirmativo, quais. Estas questões tinham como finalidade essencial, aferir as vantagens e desvantagens sentidas pelos teletrabalhadores, bem como para os seus serviços.

Neste contexto, embora tenham sido outras categorias de teletrabalhadores a responder, por uma questão metodológica, é dado maior ênfase aos técnicos judiciários auxiliares, que exercem as suas funções na primeira instância, já que são estes que têm o mesmo conteúdo funcional do público-alvo<sup>109</sup>.

Com efeito, as funções de técnico judiciário auxiliar (TJA) “com lotação em cartório”<sup>110</sup>, consistem em cumprir as decisões judiciais (expedir mandados, intimações, entre outros) e realizar atos oficiosos (atos que não necessitam de despacho judicial), bem como prestar a necessária assistência aos magistrados, conforme é exemplificado no depoimento infra:

A Comarca é 100% digital (...). Nossa função é cumprir todas as determinações judiciais (despachos, decisões interlocutórias, sentenças), enfim, dar andamento ao processo seja por meio da emissão de expedientes, juntadas de documentos/ petições, conclusões aos gabinetes (Juiz e Promotor). Além disso temos o atendimento ao público (presencialmente, telefone, e-mail). Quando eu trabalhava presencialmente auxiliava dois dias da semana na realização de audiências de mediação familiar processual e extraprocessual junto ao Cejusc (Ent.10).

Da análise das entrevistas realizadas extraímos as vantagens, desvantagens para os teletrabalhadores e benefícios para os serviços, os quais vamos apontar através de breves relatos dos entrevistados para uma melhor leitura e compreensão.

#### **a) Vantagens**

Como vantagens, resultam das entrevistas dadas, a opinião unânime, da melhoria da qualidade de vida e da flexibilidade do horário, conforme se pode aferir pelos seguintes depoimentos:

Como vantagens do teletrabalho posso mencionar, principalmente, a flexibilidade do horário e a melhoria da qualidade de vida (saúde, relações sociais e familiares) [(Ent.1)].

---

<sup>109</sup> Oficiais de justiça que exercem funções na primeira instância dos tribunais judiciais, administrativos e fiscais em Portugal.

<sup>110</sup> “Lotação em cartório” é uma denominação aproximada das designadas secretarias judiciais em Portugal.

No meu caso, são muitas as vantagens do Teletrabalho: estar bem mais próxima da família, flexibilidade de horário, conseguir estar presente em todos os momentos especiais da vida dos filhos, como apresentações da escola, música e dança. Estou bem menos nervosa no dia-a-dia e todos ganharam. Consigo cumprir com mais eficácia meus afazeres de Dona de Casa, Esposa, Mãe e Servidora do Poder Judiciário (Ent.2).

Iniciei o teletrabalho há três meses. Minha motivação foi meu filho de um ano, uma tentativa de estar mais próxima e ter mais flexibilidade de horário para poder acompanhá-lo no que fosse necessário (como vacinas, consultas, alimentação, etc.). Até esse momento, minha experiência tem sido um sucesso. Nem todo dia é fácil alcançar a meta estabelecida, mas com organização é possível. O que é interessante no teletrabalho é que você tem uma motivação para produzir: ter mais tempo em família, mais tempo para você, para suas atividades. Isso não tem preço. Antes, eu olhava pela janela do gabinete, ao lado da minha mesa, e sempre comentava com meus colegas: me sinto presa aqui. Hoje, olho pela janela da minha casa e penso: aqui sou livre! Estou muito mais feliz e realizada porque consigo organizar meu dia de forma mais produtiva (Ent.6).

O teletrabalho trouxe para mim e para minha família a possibilidade de um mundo novo. Nos reorganizamos para criar um espaço dedicado a meu trabalho, o respeito pelas horas que eu estou trabalhando e a alegria de estarmos próximos, nos uniu ainda mais. Agora almoçamos juntos. Nossa qualidade de vida permanece a mesma, já que o trabalho em nossa comarca sempre foi equilibrado e muito gratificante. Porém, estar em meu próprio espaço e poder desfrutar da companhia dos meus familiares é realmente uma bênção (Ent.8).

Ainda como vantagens, foram apontadas a redução de custos com os transportes, alimentação feita fora de casa e roupas formais, bem como a prática de modalidades desportivas e outros *hobbies*. Vejamos:

Houve uma melhora significativa no aproveitamento do tempo. Como, usualmente, levo cerca de 30 minutos para chegar ao Tribunal de Justiça, este tempo é mais bem aproveitado no teletrabalho. Houve economia: não há necessidade de gastos com transporte ou de alimentação fora de casa. Houve uma maior disponibilidade para as interações familiares, já que posso adequar o tempo de trabalho com outros afazeres. Meu grau de satisfação é de alto nível. Não consigo identificar sensíveis desvantagens (Ent.3).

Estou no teletrabalho desde o ano de 2015 e minha vida melhorou muito desde o ingresso no programa. Antes eu despendia muito do meu tempo no trânsito, no trajeto

casa-trabalho, saindo cedo e retornando tarde em casa. Hoje consigo organizar minha rotina em casa e meu tempo de dedicação ao trabalho, sem deixar que o trabalho prejudique minha vida pessoal e vice-versa. Com isso, minha vida melhorou muito, pois tenho mais tempo para me dedicar a minha família, especialmente ao meu filho de 3 anos de idade, bem como porque consigo realizar uma atividade física, o que foi importante para minha auto-estima (Ent.5).

Flexibilização de horários, possibilitando maior qualidade de vida para prática de atividades físicas, hobbies, entre outros compromissos ou resolução de problemas pessoais. Ganho de tempo dada a ausência de deslocamentos/trânsito. Economia com combustível, vestimentas formais e alimentação, esta última mais saudável, já que de preparo caseiro. Adequação ergonômica dos instrumentos do trabalho - o Tribunal, nos Fóruns, oferece cadeiras e mesas padronizadas que não são adaptáveis e adequadas à minha estatura, o que me causava desconforto e dores por todo o corpo. Agora eu mesma adquiri móveis e instrumentos para melhorar minha saúde laboral. Outro ponto positivo que posso fazer pequenas pausas para alongamentos. Redução da ansiedade, já que não estou sujeita a milhares de interrupções de colegas ou situações inconvenientes do ambiente de trabalho compartilhado, aumento da concentração e foco (Ent.7).

Do ponto de vista pessoal, o teletrabalho só trouxe vantagens, pois estou com meu esposo e filho todos os dias, além de participar assiduamente na educação deste (que antes ficava com cuidadora). Ressalto que comecei a praticar exercícios físicos e minhas refeições são mais adequadas, além da economia com vestuário. Estou realizada com o teletrabalho e minha família também (Ent.10).

Importa, ainda, a respeito das vantagens apontadas pelos entrevistados, a experiência de uma teletrabalhadora que adotou esta modalidade devido uma questão de saúde de um familiar, acabando por ser esta a solução para uma situação de impossibilidade de permanência física da trabalhadora no foro, como é evidenciado no depoimento infra:

Ingressei no Teletrabalho para poder ficar mais perto da minha filha. Minha filha foi diagnosticada com Diabetes tipo 1 em janeiro de 2013. Desde que ela foi diagnosticada eu requeri redução da jornada de trabalho, por ter previsão legal, e tinha que estar presente no horário das refeições, para poder aplicar as insulinas. Como a previsão legal abrangia até ela completar 9 anos, teria que encontrar outra solução para poder acompanhar o tratamento dela. No último ano de redução da jornada de trabalho, dentro da previsão legal, o Poder Judiciário de SC instituiu o Teletrabalho. Motivada pela Magistrada, que atuava na época na Vara Criminal de Itapema, me inscrevi e estou até hoje. Sou da primeira turma do Teletrabalho. A maior vantagem, para mim

é poder cuidar da saúde de minha filha, acompanhando o tratamento, com as aplicações de insulinas e cuidando da alimentação dela. Outra vantagem, é poder ter flexibilidade de horário, trabalhando dentro da minha rotina diária. (...). Meu grau de satisfação é muito maior que quando estava presencialmente. Poder estar com minha filha é extremamente importante. As vezes tenho que fazer alguns sacrifícios, como trabalhar de noite e aos finais de semana, que nunca será uma agravante, pois tenho a possibilidade de estar com minha filha. Meu esposo fica muito mais tranquilo em saber que estou sempre perto da nossa filha, isso faz com que ele trabalhe e viaje mais tranquilo, em razão do trabalho ele viaja com frequência. Somos uma família feliz (Ent.9).

Por último, uma referência à condição de trabalhador-estudante, onde a prática do teletrabalho se pode revelar uma vantagem, conforme se constata no depoimento infra:

“Estou muito satisfeita com o teletrabalho, pois a flexibilidade daí decorrente permite que eu desempenhe com qualidade outras funções além das profissionais, tais como realizar o curso de mestrado” (Ent.1).

#### **b) Desvantagens**

Como desvantagens foram apontadas falhas no sistema de automação do judiciário (SAJ)<sup>111</sup>, aumento de despesas com o consumo de energia elétrica, equipamentos informáticos, contratação técnica de manutenção especializada, bem como falta de contacto pessoal, salientando-se neste contexto os seguintes depoimentos:

Como desvantagens menciono a inatividade/falhas do SAJ (sistema de automação do Judiciário) em diversas ocasiões, exigindo a mudança de cronograma para que a meta não ficasse prejudicada (Ent.1).

A desvantagem que pontuo é a lentidão do nosso sistema. Adoro trabalhar no SAJ, é um sistema muito inteligente e prático, mas trava com muita frequência. Sempre me adequei as situações, já tive que trabalhar à noite, madrugada, finais de semana, feriados, em razão do sistema não funcionar corretamente no “horário comercial”, mas nada que prejudicasse o cumprimento da meta (Ent.10).

---

<sup>111</sup> Plataforma de informática de gestão de informação para a justiça, que possibilitou a tramitação eletrônica dos processos judiciais no poder judiciário Brasileiro. No Estado de Santa Catarina praticamente todos os processos são digitais, pelo que este sistema é utilizado para elaborar todos os atos processuais.

Aumento das despesas com consumo de energia elétrica, equipamentos de informática, contratação de técnica especializada e manutenção. Falta de contato pessoal e confraternização com as pessoas e colegas que me são queridos (Ent.7).

Como desvantagens, cito somente a falta de relacionamento com os colegas de trabalho, pois embora ele continue sendo diário (via mensagens instantâneas), este não permite uma troca real de experiências e uma convivência mais próxima, pois acaba limitado aos assuntos relacionados ao trabalho em si (Ent.5).

Desvantagem é não ter contato físico com os meus colegas de trabalho, já que resido em outra cidade (Ent.9).

### **c) Benefícios para os serviços**

No que respeita aos benefícios para os serviços foi unânime a referência ao aumento de produtividade, não só porque a adoção do teletrabalho implica para o teletrabalhador uma meta de 20% superior em relação ao seu colega que se encontra a realizar o trabalho presencialmente, mas também pela ausência de fatores que potenciam a desconcentração. Os seguintes depoimentos evidenciam essa percepção:

Em relação ao Poder Judiciário, também houve benefícios tendo em vista minha produtividade ter superado a meta estabelecida em todos os meses de Teletrabalho. A meta é calculada pela média de produtividade dos últimos seis meses de todos os servidores do cartório acrescida de 20%. Eu acredito que o segredo do sucesso é conseguir ter um ambiente adequado para trabalhar e muita disciplina. Pois a vantagem de se trabalhar em casa é estar sozinha, sem interferência de conversas, telefone e atendimento de balcão onde o rendimento é muito maior (Ent. 2).

Aumento significativo da minha produtividade. Eu em particular tenho problemas com ansiedade e de concentração. As constantes interrupções, mesmo as involuntárias dos colegas, como alguém falando ao telefone ou conversas paralelas no ambiente compartilhado me causavam grande estresse, angústia e ansiedade além de irritação, porquanto perdia o foco de concentração e não conseguia raciocinar ou desenvolver textos de complexidade na maior parte do tempo do expediente. Os sintomas reduziram significativamente, já que consigo começar e terminar uma peça sem interrupção alguma. O aumento da minha produtividade pessoal chega a 40% em comparação ao tempo em que trabalhava presencialmente na Comarca. Não lidar com os conflitos interpessoais dos demais colegas, reclamações, mau humor, fofocas ajudou significativamente na manutenção da minha energia vital. Me sinto mais disposta em desenvolver meu trabalho, num ambiente harmonioso e tranquilo. A

comunicação com os colegas é facilitada pelos meios de comunicação habituais, especialmente o Whatsup, que permite a troca de mensagens de áudio com a Magistrada, no caso minha Chefe Imediata, e demais Assessores, inclusive otimizando o tempo com resolução das dúvidas afetas à atividade (Ent.7).

A produtividade aumenta porque você não precisa atender a telefonemas, nem balcão. Apesar destas não serem fonte de problemas, elas tiram um bom tempo do cumprimento dos processos. Estando em seu lar, você não precisa se preocupar com o horário de chegada nem de saída, com o trânsito, com a segurança. Se você está cansada por algum motivo, pode retornar depois de um descanso e terminar de forma mais completa e segura o que você estava fazendo (Ent.8).

Neste contexto, também foi ainda apontado uma maior qualidade de trabalho e redução de custos para os serviços, conforme depoimentos infra:

O teletrabalho trouxe uma melhora significativa na minha produtividade e na qualidade do meu trabalho, pois exerço uma função que demanda muita concentração e o ambiente de casa, onde estou sozinha, me permite realizar o trabalho com muito mais atenção e afinco, o que resulta num resultado melhor, tanto em termos de produção (quantidade), quanto em termos de qualidade (Ent.1).

Sem a menor dúvida o teletrabalho traz benefícios efetivos ao serviço, principalmente o incremento da produtividade, a concentração do servidor para a realização das tarefas, economia de insumos e redução de posições de atendimento também podem ser apresentados como benesses dessa modalidade de trabalho (Ent.4).

O TJSC exige que a produção de quem está em teletrabalho seja 20% maior do que a sua produção presencial. Isso só trás benefícios a todos. Além disso, para o TJSC, só existem vantagens, pois os equipamentos, gastos com água e luz, por ex, tudo fica por conta do servidor, o que também representa economia para o Judiciário. No meu caso, não existe nem espaço físico para todos os servidores e estagiários em gabinete, questão que também foi resolvida pelo teletrabalho (Ent.6).

Como reflexão final, após a realização das entrevistas concedidas, podemos concluir que estes teletrabalhadores sentiram uma melhoria de vida, maior flexibilidade horário que lhe permitiu gerir a sua vida de uma forma mais harmoniosa, trazendo inclusive vantagens na sua saúde mental e física. Constata-se também uma maior produtividade e uma diminuição de gastos por parte do poder judicial, já que quanto a este ultimo é imputado ao teletrabalhador o dever de assumir os gastos com os equipamentos tecnológicos, manutenção e energia elétrica. Embora possamos não concordar com esta opção (imputar ao teletrabalhador os equipamentos que deviam ser fornecidos pela entidade empregadora), o certo é que a mesma não é desmotivadora da adoção do teletrabalho por parte desses profissionais, conforme se comprova pelo seguinte depoimento:

O TJSC autorizava 30% dos servidores da unidade a realizarem o teletrabalho. Mas com base na Resolução do CNJ sobre o Teletrabalho esse percentual tem sido ampliado para 50%, e em função disso obtive meu deferimento, pois na minha unidade há grande interesse dos servidores por essa forma de trabalho, sobretudo entre aquelas que são mães (...) [(Ent.6)].

## CAPÍTULO III - DESAFIOS DE UM PROJETO DE MUDANÇA

### 3.1. O acesso remoto e a segurança das redes

No âmbito das entrevistas com o IGFEJ, DGAJ e CSTAF, é confirmado que o acesso remoto é uma realidade nos tribunais portugueses, podendo a gestão processual ser exercida à distância pelas plataformas tecnológicas *Citius* e *Sitaf*. Com efeito, o alargamento do espectro do acesso ao *Citius*, fazia parte de uma das medidas da *Justiça + Próxima*. Esta medida tinha como objetivo permitir que os Magistrados pudessem ter acesso ao mesmo, fora do seu local de trabalho, de forma mais célere e abrangente, tendo sido efetivamente implementada.

Segundo o IGFEJ, o acesso ao sistema *Citius* por todos os utilizadores (magistrados e funcionários judiciais), exceto mandatários, faz-se exclusivamente a partir de máquinas que estejam "dentro" da Rede de Comunicações da Justiça (RCJ), isto é, ligadas diretamente à RCJ, cujos pontos terminais de rede se situam em instalações do Ministério da Justiça, ou que àquela se liguem, remotamente, por ligação segura através de sistemas de Rede Virtual Privada (RVP).

Segundo podemos apurar, a Rede de Comunicações da Justiça é uma rede fechada sem possibilidade de outro acesso que não os referenciados, tendo sido em 2017, reforçados os sistemas contra ameaças externas, em particular contra-ataques de intrusão e "*malware*", tendo também implementado mecanismos contra-ataques de "*denial of service*" e de uma nova solução de "*firewalls*".

### 3.2. Teletrabalho *versus* produtividade e qualidade de vida

Neste item pretende-se apurar se o teletrabalho poderá contribuir, a nível da organização judiciária, para uma maior produtividade dos serviços e melhor qualidade de vida para o trabalhador. Para tal desiderato iremos nos apoiar no caso de estudo do poder judiciário de Santa Catarina, bem como nas entrevistas realizadas aos teletrabalhadores do foro.

Com efeito, o teletrabalho no poder judiciário de Santa Catarina foi dirigido a todos os trabalhadores do judiciário, incluindo aos técnicos judiciários auxiliares, cujas competências podemos comparar com a dos oficiais de justiça portugueses atentas as suas funções.

Como podemos verificar no mencionado caso de estudo<sup>112</sup> a implementação do teletrabalho dada a complexidade da organização judicial foi antecedida de um período experimental, onde foram definidas as atividades e as metas de produtividade para os teletrabalhadores.

No que concerne à produtividade verificou-se, nesse período experimental, que as equipas que já trabalhavam por objetivos e com controlo de registos se adaptaram melhor à modalidade de teletrabalho, ao contrário das que não tinham essa experiência. Na verdade, esta constatação é muito importante, porque a génese do teletrabalho encontra-se na definição de objetivos. Mas

---

<sup>112</sup> Vide Capítulo II, ponto 2.5.3.

como se faz? Aí reside a verdadeira questão. No caso em concreto, embora os objetivos tenham sido atingidos, concluiu-se pela necessidade de se ajustar a complexidade dos atos e a função do teletrabalhador às metas impostas, para assim se alcançar o equilíbrio entre a produtividade e a qualidade. Com efeito, no âmbito da produtividade, as atividades exercidas pelos teletrabalhadores que requeriam maior análise e pesquisa exigiram um esforço acrescido, em relação àqueles que se dedicaram a trabalhos mais rotineiros e menos complexos, embora estes acusassem nalguns casos, monotonia e cansaço em função do tipo de atividade.

Em aplicação à realidade portuguesa começar por definir o tipo de atos processuais e a complexidade dos mesmos para, posteriormente, definir metas de produtividade será, sem dúvida, o primeiro desafio.

Em relação à melhoria da qualidade de vida, são unânimes os resultados positivos obtidos tanto no período experimental, como no período de implementação e nas entrevistas realizadas aos teletrabalhadores no âmbito desta pesquisa. Consta-se que a melhoria de vida se traduz numa maior produtividade, flexibilidade de horário, diminuição de tempo nos transportes, melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal. Contudo, importa não esquecer que estes resultados têm por detrás um trabalho de formação dos gestores, dos teletrabalhadores, incluindo ainda definição do seu perfil, questões que não podem ser dissociadas com a satisfação apresentada no caso de estudo. Realçar também que apesar de serem indicados pontos positivos na sua maioria, também neste âmbito, foram indicados alguns negativos, nomeadamente o isolamento social que poderá ser eliminado com o teletrabalho parcial ou maior frequência de reuniões com a equipa presencial.

Assim, neste âmbito, e no sentido de alcançar igualmente bons resultados no caso português será desejável conciliar os métodos utilizados na experiência brasileira com fórmulas que mitiguem o fator isolamento, como por exemplo, modelos de rotação que permitissem uma saudável socialização dos trabalhadores.

### **3.3. Teletrabalho e o conteúdo funcional do oficial de justiça**

No capítulo II foram identificadas as diferentes modalidades de teletrabalho para um melhor enquadramento do tema que ora vamos analisar.

Atualmente, segundo fonte institucional<sup>113</sup>, existem situações nos tribunais judiciais que podem ser inseridas na modalidade de “telecentro”, mais especificamente os “centros-satélites”, uma vez que foram criadas equipas de recuperação, localizadas na DGAJ, que tramitam “à distância” processos originários de diferente comarcas, no âmbito das execuções e para elaboração da conta final dos processos judiciais.

---

<sup>113</sup> “Atualmente, no âmbito dos processos de execuções e na elaboração da conta dos processos judiciais, existem equipas de recuperação que realizam o seu trabalho fora dos tribunais, nomeadamente nas instalações da DGAJ”. - extrato da entrevista concedida pela DGAJ.

Já no que respeita ao teletrabalho domiciliário, dado às suas especificidades e exigências, não se mostra ainda disponível para os oficiais de justiça. Relembramos que o teletrabalho domiciliário, também denominado por *electronic home work* ou *home-based telework*, *consiste no teletrabalho realizado em casa de forma integral, ocasional ou alternada, pelos teletrabalhadores, sendo esta a modalidade mais referenciada pela doutrina, atendendo à sua génese.*<sup>114</sup> Nesta modalidade a doutrina faz a distinção entre teletrabalhador domiciliário a tempo completo ou a tempo parcial o que pode fazer a diferença, já que nesta última hipótese poder-se-á fazer um infundável número de combinações entre as diferentes modalidades de teletrabalho ou intercalar o teletrabalho domiciliário com o trabalho nas instalações do empregador, de acordo com horário estipulado entre as partes, que poderá ser em alguns casos a solução mais eficaz em termos de produtividade do empregador e da satisfação do trabalhador (Gil, 2015).

Os conteúdos funcionais dos oficiais de justiça foram descritos no capítulo I <sup>115</sup>, nomeadamente, o cumprimento de atos processuais oficiosos e de despachos elaborados pelos senhores magistrados, assistência em diligências, cumprimento de serviço externo e atendimento ao público. Acresce que a gestão processual é atualmente elaborada com recursos a plataformas tecnológicas também elas já identificadas (*Citius* e *Sifaf*)<sup>116</sup>, sendo o seu acesso remoto o realidade conforme expresso no ponto anterior.

Verificados os conteúdos funcionais e os meios operacionais, constata-se que algumas funções efetuadas pelos oficiais de justiça não poderão ser realizadas remotamente, nomeadamente a assistência dos senhores magistrados em diligências, o atendimento presencial, ou mesmo o serviço externo (penhoras, arrolamentos, etc.), contudo existem atos compatíveis com o teletrabalho, como por exemplo o cumprimento de despachos, a elaboração da conta e atos oficiosos. Esta compatibilidade além de demonstrada pela experiência das equipas de recuperação e pelos meios operacionais existentes (onde se inclui o acesso remoto) é, igualmente, reforçada pela experiência brasileira, onde estes atos foram, com êxito, efetuados remotamente.

### **3.4. Implicações jurídicas**

Como já anteriormente referido subsistem ainda situações na regulamentação do teletrabalho pouco claras, como por exemplo: i) o seu conceito legal de teletrabalho, que por assumir conceitos vagos e genéricos podem levar a situações de difícil interpretação jurídica, pelo que deveriam ser mais concretizados numa futura revisão do regime; ii) a questão do horário de trabalho, pois embora o Código do Trabalho contenha uma norma que consagra a igualdade de tratamento entre a modalidade de teletrabalho e a modalidade tradicional em termos do limite do período normal de trabalho (artigo 169.º, n.º1), o teletrabalho no domicílio proporciona mais facilmente uma

---

<sup>114</sup> Vide capítulo II, ponto 2.2.3.

<sup>115</sup> Vide Capítulo I, ponto 1.4.5.

<sup>116</sup> Vide Capítulo I, ponto 1.4.1.3.

situação de disponibilidade, que pode ser excessiva, do trabalhador, uma vez que é um espaço de trabalho e de lazer, o que pode dificultar a separação do tempo de trabalho e do tempo de lazer e; iii) outras situações a analisar, como a definição das atividades profissionais compatíveis com o regime de teletrabalho.

Se a sua regulamentação se revela importante no setor privado e setor público em geral, nas secretarias judiciais, em particular, esta parece impor-se, atenta a complexidade da organização judiciária.

O teletrabalho na administração pública vem previsto para os dois regimes de emprego público, contrato individual de trabalho e nomeação, como é o caso de grande parte dos oficiais de justiça, que integram uma carreira de regime especial<sup>117</sup>, pelo que sua aplicação “*per si*” não nos levanta dúvidas. Contudo, não podemos esquecer o contexto e a realidade desta classe de profissionais.

Vejamos, como anteriormente referido, com a entrada em vigor da LOSJ, foi implementado um modelo de gestão por objetivos, para maior eficácia e qualidade, a ser colocado em prática pelo «Conselho de Gestão»<sup>118</sup> (composto por um juiz presidente do tribunal, que preside, um magistrado do Ministério Público coordenador e um administrador judiciário) com fontes de legitimação distintas. Com efeito, em matérias que dizem respeito aos magistrados judiciais estas são da competência do presidente do tribunal de comarca e CSM; as matérias do foro dos magistrados do ministério público, estão a cargo do magistrado coordenador do MP e seu respetivo conselho superior (CSMP); e, finalmente, matérias que respeitam a funcionários judiciais, equipamentos e instalações, são da competência do administrador judiciário, Direção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ) e Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça (IGFEJ).

Na verdade, compete ao administrador judiciário dirigir os serviços de secretaria<sup>119</sup>, contudo não podemos olvidar que o titular dos processos judiciais são os juízes de direito, aos quais os oficiais de justiça se encontram funcionalmente dependentes<sup>120</sup>. Como se pôde observar, ao longo do presente estudo, o sucesso deste modelo de organização passa pelo bom exercício, articulação e aceitação das competências de cada um dos órgãos de gestão, nomeadamente na gestão dos recursos humanos.

Conforme salienta o CSM<sup>121</sup> “*o trabalho aplicado aos trabalhadores individuais em razão de situações específicas deverá ser analisado e regulamentado pelas entidades competentes, não existindo motivos que o desaconselhem em casos específicos, desde que seja assegurado o vínculo de dependência funcional do juiz titular*”.

---

<sup>117</sup> Cfr. artigo 18.º n.º 1 da LOSJ.

<sup>118</sup> A composição e competência do conselho de gestão encontra-se prevista no artigo 108.º da LOSJ.

<sup>119</sup> Cfr. artigo 106.º n.º 1 alínea a) da LOSJ.

<sup>120</sup> Cfr. artigo 18.º n.º 2 da LOSJ e n.º 3 o artigo 6.º do EFJ.

<sup>121</sup> Em sede de entrevista concedida no âmbito do presente estudo.

Em concreto, o deferimento do teletrabalho deve ser analisado em várias vertentes conforme já apontado no capítulo II, nomeadamente, o perfil do teletrabalhador, a organização onde se encontra inserido, os meios de operacionais, a definição de objetivos, entre outros.

Neste sentido, ponderados os vários fatores a serem analisados e atenta a complexidade da organização judiciária em Portugal, onde se inclui uma gestão tripartida, a eventual implementação do teletrabalho nas secretarias judiciais e serviços do MP, deverá passar por regulamentação a nível nacional, tendo por exemplo o caso de estudo do poder judiciário de Santa Catarina, sob pena de aplicação de procedimentos diferenciados em cada comarca que poderão levar a tratamentos desiguais juntos dos oficiais de justiça.

### **3.5. O teletrabalho sob a perspetiva institucional e dos oficiais de justiça**

#### **3.5.1 A visão institucional**

Neste ponto o trabalho de campo mostrou-se essencial, revelando-se as entrevistas uma mais-valia pela sua riqueza de testemunhos e perspetivas de cada um dos órgãos responsáveis. De salientar ainda, as recomendações trazidas pelo administrador judiciário de Lisboa Oeste e do SFJ no sentido de uma melhor gestão do teletrabalho nas secretarias judiciais.

No âmbito deste tema foram colocadas duas questões comuns: i) a primeira, saber se consideravam que o teletrabalho poderia ser uma ferramenta viável e útil para uma boa gestão dos tribunais; ii) a segunda, a sua opinião se neste momento existem condições para se prosseguir com um projeto piloto de implementação do teletrabalho aplicado aos oficiais de justiça. Assim, para uma melhor exposição do tema, utilizaremos extratos das entrevistas para assim colocar em evidência as respostas dadas.

**I.** Em referência à primeira questão onde se procura apurar a *utilidade e a viabilidade do teletrabalho na organização judiciária*, podemos afirmar que os depoimentos trazem uma visão positiva, contudo é de sublinhar que além das necessidades apontadas, o teletrabalho é visto de forma diferenciada no que tange aos possíveis ganhos de eficiência dos serviços, conforme extratos selecionados que infra expomos:

Pode ser, mas não de uma forma alargada. Não me parece que sejam propriamente os tribunais que precisem do teletrabalho, mas admito que seja uma ferramenta viável e útil para os oficiais de justiça em determinadas situações, como por exemplo quando se encontram deslocalizados das suas áreas de residência. Neste contexto posso dar o exemplo de uma funcionária a quem foi deferido o trabalho à distância por motivos familiares. Efetivamente, a mencionada funcionária pertence à equipa de recuperação sediada em Lisboa, nas instalações da DGAJ, mas irá prestar o seu trabalho na comarca de Castelo Branco, no município do Fundão, por motivos familiares que a obrigam neste momento a permanecer nessa localidade (DGAJ).

O teletrabalho, enquanto trabalho à distância é já uma realidade nos tribunais com afetação de processos a funcionários e unidades de processos geograficamente distantes. O CSM tem apoiado e acompanhado as múltiplas medidas de gestão nesse sentido que têm possibilitado a tramitação eficiente dos processos (CSM).

O teletrabalho só será em princípio viável quando todo o processado for exclusivamente digital, o que ainda não acontece pois ainda subsistem os suportes físicos como meio de apoio. (...) no pressuposto da pergunta que nos foi dirigida – dificuldade de conciliação vida familiar e profissional atendendo ao volume de trabalho e/ou distância entre residência e o local de trabalho-, vê-se como potencialmente vantajoso o teletrabalho em regime parcial, por exemplo, trabalho presencial de 2/3 dias, consoante a categoria profissional do funcionário e as tarefas que o mesmo tenha a cargo e que exijam maior ou menor presença no tribunal ou interação direta com o juiz. O teletrabalho pode ser particularmente útil, por exemplo, na tramitação após o trânsito da sentença (CSTAF).

O trabalhador inserido num quadro de teletrabalho presta o mesmo trabalho que os restantes trabalhadores que trabalham no espaço físico da empresa ou organização, com a única diferença de que o faz noutro espaço e, porventura, desenquadrado de um horário previamente fixado. Tendo por base esta ideia, afigura-se-me que o teletrabalho aplicado aos oficiais de justiça pode constituir uma ferramenta viável e útil a uma boa gestão dos tribunais (COJ).

Sem dúvida. Em determinadas áreas/matérias o teletrabalho (cumprimento de despachos e / ou determinações exaradas pelos Sr.ºs Magistrados) é já uma realidade, nomeadamente os cumprimentos dos mencionados despachos num Tribunal diferente do Tribunal da competência Territorial - ex. na área dos Juízos de Execução.

Mas poder-se-ia ir mais longe, permitindo a realização/cumprimento de determinados actos por parte do oficial de justiça, sem deslocação ao tribunal. Por exemplo a elaboração das contas processuais. Mas certamente haveria outros actos em que a presença do oficial de justiça na secretaria é totalmente dispensável. Esta possibilidade tem, a nosso ver, várias vantagens das quais destacaria a possibilidade de melhor gestão dos tempos de trabalho, gestão de stress e, conseqüentemente mais eficácia, melhor produtividade. Claro que a adopção desta alternativa - teletrabalho em casa – terá de ser sempre uma decisão conjunta do trabalhador e da respectiva chefia, com regras e, claro, por períodos de tempo definidos (SFJ).

O teletrabalho tem sido solicitado por muitos funcionários. Quer porque muitas vezes o seu sentido de responsabilidade os levam a querer fazer mais mesmo nas horas de descanso. Mas muitas vezes porque por razões familiares não podem fisicamente

deslocar-se para as instalações do Tribunal, mas o motivo da sua ausência, pode não os impedir de realizar toda a sua atividade no âmbito dos processos judiciais (...). Acresce que hoje é muito fácil, em matéria de objetivos saber quem faz o quê no sistema informático. Ora se tivermos em consideração que o mais importante é cumprir os objetivos fixados a cada funcionário e menos importante o local em que o faz e, por outro lado que muitos funcionários em casa poderão até fazer mais, porque o fazem onde querem, e poupam o tempo e custos relacionados com a deslocação para o Tribunal, com facilidade concluímos que isso é não só possível como desejável e diria mesmo uma realidade dentro de algum tempo. A tecnologia existe, a vontade também, o serviço melhoraria com isso, os funcionários também, só falta mesmo disponibilizar equipamento para que isso seja uma realidade. E claro deve repensar-se toda a atual organização e funcionamento do Tribunal (AJ).

**II.** A questão sobre a *possibilidade de um projeto piloto de implementação de teletrabalho* dirigido aos oficiais de justiça é aceite de forma unânime, desde que cumpridos alguns aspetos relevantes, nomeadamente a necessidade de regulamentação, onde deveriam ser definidos o perfil do teletrabalhador, modalidade, objetivos, tipo de atos processuais, entre outros. Neste sentido vejamos os extratos selecionados:

Embora possamos afirmar que sim, uma vez que temos já algumas valências que o permitem, como a desmaterialização dos processos, meios de controle, bem como o acesso remoto em ambas as plataformas de gestão processual (Citius e Sitaf), há que previamente regulamentar de forma genérica quais as áreas onde se poderia aplicar o teletrabalho, definindo os objetivos, o tipo de atos processuais e o perfil dos funcionários. Também importa aferir se seria a tempo inteiro ou parcial, por exemplo três dias em casa e dois no local de trabalho, para melhor monitorização do funcionário, pelo menos no período experimental (DGAJ).

O teletrabalho enquanto modelo de trabalho aplicado aos trabalhadores individuais em razão de situações específicas deverá ser analisado e regulamentado pelas entidades competentes, não existindo motivos que o desaconselhem em casos específicos, desde que seja assegurado o vínculo de dependência funcional do juiz titular (CSM).

No estado atual do sistema informático de tramitação processual, pese embora as condicionantes e dificuldades que o mesmo ainda demonstra, mas que são cada vez de menor relevância e evidenciando também melhorias consistentes, parece-nos passível de ser equacionada a implementação de um projeto piloto para os oficiais de justiça, testando, na realidade portuguesa, o que de vantajoso se conseguiu com a experiência brasileira, e evitando cometer erros que já tenham sido ali identificados (CSTAF).

Vindo a ser regulado/implementado nas secretarias dos Tribunais o regime de teletrabalho e qualquer que seja a Secretaria onde o oficial de justiça desempenhe funções (judicial ou do Ministério Público), permite-lhe o Estatuto dos Funcionários de Justiça colaborar na normalização do serviço, independentemente do lugar que ocupa e da carreira a que pertença (artº 66º, nº1, al b)), ou seja o oficial de justiça em funções na Secretaria dos Serviços do Ministério Público pode praticar atos próprios das secretarias judiciais (CSMP).

O sistema de justiça está atualmente dotado de ferramentas tecnológicas e digitais que tornam possível a execução do trabalho à distância e em qualquer lugar. Tal facto, associado à mudança de filosofia de trabalho nos tribunais que se tem vindo a verificar, (...) permite-me concluir que há condições, pelos menos físicas, para prosseguir num projeto piloto de implementação de teletrabalho, tanto mais que se trataria sempre de uma forma de execução do trabalho excecional e, porventura, residual (COJ).

Por último, deixamos algumas *recomendações* dadas pelo presidente do SFJ e o administrador judiciário da Comarca de Lisboa Oeste, que infra se reproduzem:

A primeira recomendação, julgo que óbvia, é que essa medida fosse analisada no sentido da efectiva melhoria da qualidade e celeridade do serviço da respectiva secretaria. Cumulativamente com esta ponderação, a mesma teria de ser aceite consensualmente por todos os que trabalham nessa secretaria. Ou seja, seria sempre uma decisão do colectivo e no interesse deste, e nunca uma questão de decisão ou interesse pessoal. Que sejam bem definidos os actos e procedimentos que poderão ser executados com recurso ao teletrabalho. Quais os trabalhadores e porquê da escolha. Transparência, assertividade e imparcialidade nestas escolhas. Acordo e identificação entre trabalhadores e chefias nos compromissos e objectivos assumidos. Claro que só actos específicos poderiam ser efectuados por teletrabalho.

Em conclusão, sim ao teletrabalho se isso contribuir para maior eficácia dos serviços e, simultaneamente, para o bem-estar do trabalhador no seu “habitat” de trabalho (SFJ).

Começaria por pensar na nova organização judiciária (organização da secretaria) e identificaria com clareza quais as tarefas que podiam ser realizadas com recurso ao teletrabalho das demais. E os funcionários colocados no Tribunal onde exerço funções, para além da área processual seriam questionados sobre esta possibilidade. Desde que cada um que indicasse essa sua vontade e cumprisse os objetivos em matéria de realização da sua atividade, gradualmente, iria disponibilizando outras áreas em que isso fosse possível, desde que concluísse que com esta nova modalidade a qualidade e quantidade do trabalho tinha aumentado.

Pelo menos experimentalmente diria que isso devia começar a ser já possível. E, como sempre temos feitos, por cada inovação findo o prazo experimental faríamos a avaliação e verificávamos os resultados. Por mim creio ser de esperar resultados muito bons.

Assim, recomendaria que fossem disponibilizados meios (equipamento) para iniciar já essa experiência, podendo, Lisboa Oeste, mais uma vez ser o pioneiro desta nova alteração no sistema judiciário (AJ).

### 3.5.2. A visão dos oficiais de justiça

A análise deste tema apoia-se nas entrevistas realizadas junto do público-alvo (os oficiais de justiça) que se revelaram muito ricas, não só pela visão própria de cada um deles, mas também pela diversidade de categorias (escrivães-auxiliares, escrivães-adjuntos e escrivães de direito) e especialização de matérias (cível, criminal, família e menores, trabalho, comércio, execuções, concorrência, administrativo, fiscal) em que se encontravam estes profissionais.

As entrevistas são compostas no seu todo por nove questões, em concreto: i) a identificação dos entrevistados somente para fins de agradecimento já que as entrevistas decorrem de forma anónima; ii) a idade, género, local de trabalho, área de especialidade e experiência de teletrabalho; iii) e por fim, três perguntas abertas, com o objetivo de recolher maior informação no âmbito da recetividade para o exercício da modalidade do teletrabalho. Para facilitar a visualização dos resultados foram elaborados gráficos, sendo todos eles elaborados pela autora com o recurso aos dados recolhidos nas entrevistas, bem como selecionados extratos das entrevistas nas questões abertas.

- I. Em campo foram efetuadas no total 45 entrevistas, sendo 15 dos entrevistados do género masculino e 30 do género feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 63 anos de idade, conforme demonstram os gráficos 1 e 2, respetivamente:

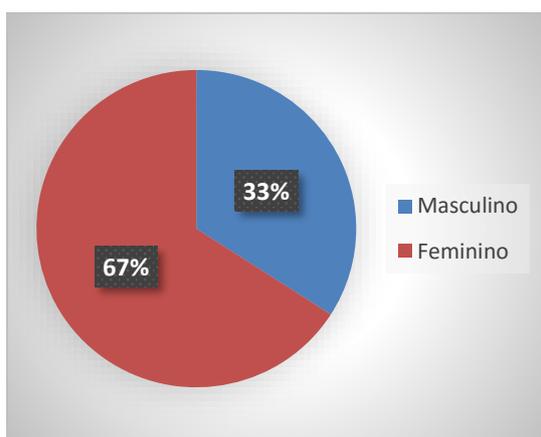


Figura 4: Gráfico 1. Género

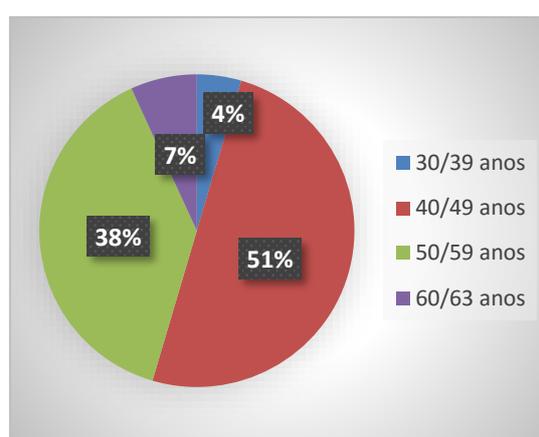


Figura 5: Gráfico 2. Idade

De salientar neste âmbito a idade dos participantes que, pese embora seja uma amostra muito diminuta dos oficiais de justiça no ativo, reflete o envelhecimento preocupante existente nos tribunais portugueses.

II. Em referência às categorias do público-alvo (gráfico 3), comarcas (gráfico 4) e especialização dos tribunais (gráfico 5) podemos constatar que a diversidade dos mesmos, em cruzamento com outros dados, analisados posteriormente, como a adaptação das suas tarefas ao teletrabalho, se revelaram ricos pela sua visão diferenciada.

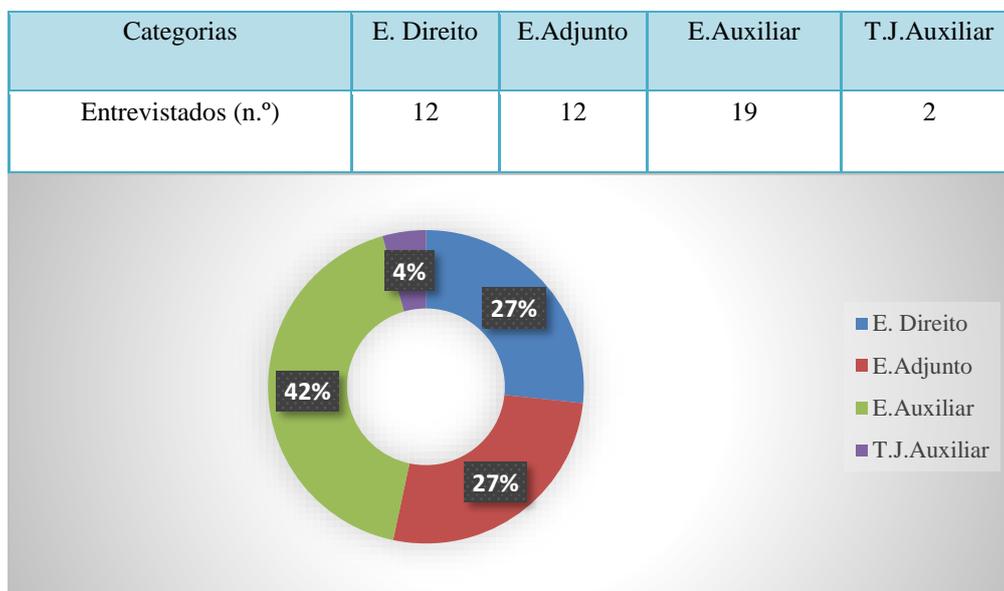


Figura 6: Gráfico 3. Categorias dos entrevistados

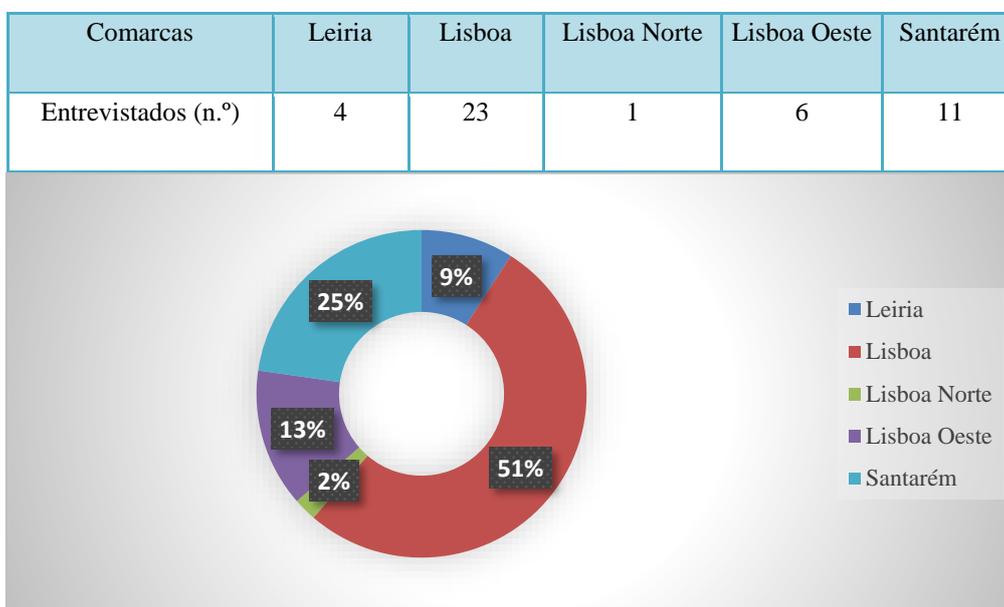


Figura 7: Gráfico 4. Comarcas (embora a jurisdição administrativa e comum não comporte esta denominação foi inserida nas respetivas localidades para facilitar a leitura dos dados)

Área	Cível	Comércio	Criminal	Fam./men.	Trabalho	Administrativo	Fiscal	Concorrência	N/indicou
Ent.	8	6	8	3	3	8	1	2	6

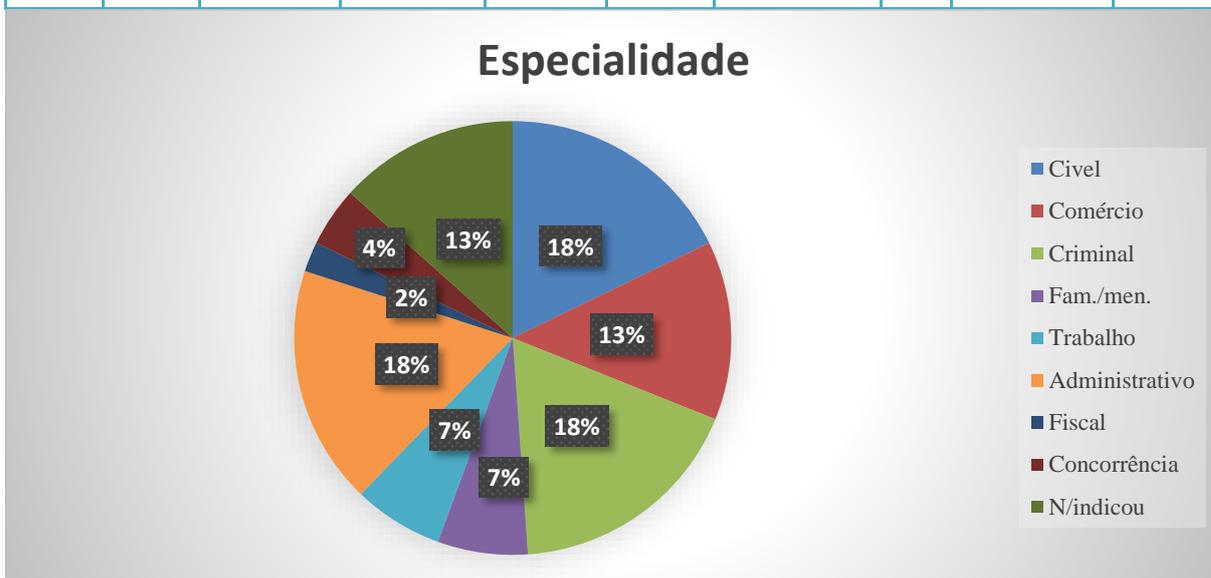


Figura 8: Gráfico 5. Área de especialização dos entrevistados

III. No sentido de aferir se os entrevistados se encontravam longe das suas residências foi perguntado se se encontravam deslocalizados, tendo 12 entrevistados respondido afirmativamente e 33 entrevistados negativamente (gráfico 6).



Figura 9: Gráfico 6. Deslocalizados

IV. Com o intuito de analisar a experiência sobre a modalidade do teletrabalho foi questionado o público-alvo se alguma vez, ao longo do seu percurso profissional (dentro e fora dos tribunais) exerceram teletrabalho. Somente um entrevistado exerceu esta modalidade de trabalho, sendo revelador a falta de contacto do público-alvo (entrevistado) com a mesma (gráfico 7).



Figura 10:Gráfico 7. Experiência no exercício do teletrabalho

V. No âmbito das entrevistas ao público-alvo, foi questionado se existiram situações que os fizessem sentir necessidade de solicitar o teletrabalho, tendo-se aferido que perto de 50% deram resposta afirmativa (gráfico 8).

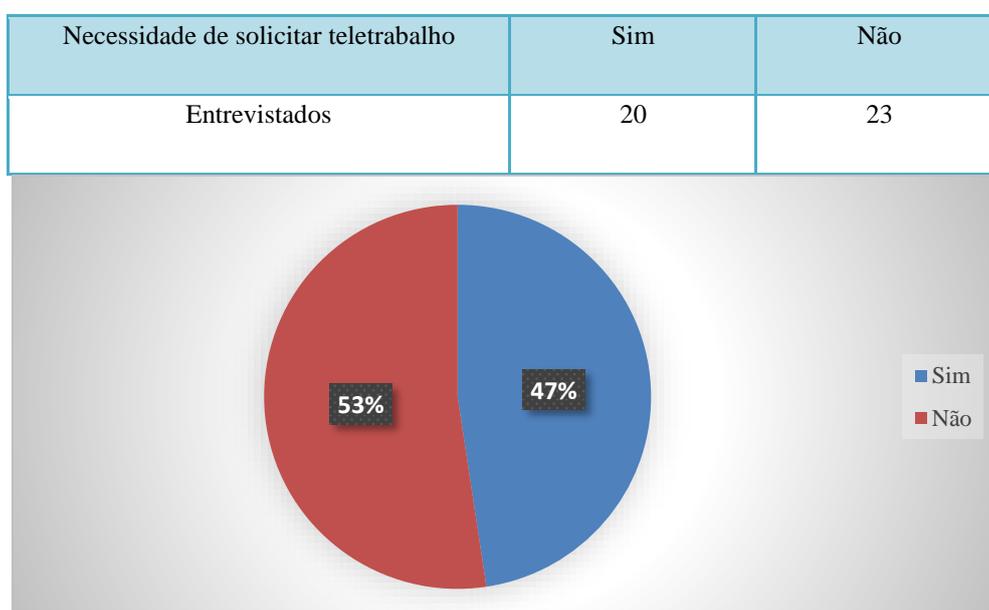


Figura 11:Gráfico 8. Necessidade de solicitar o teletrabalho

Com efeito, as respostas afirmativas tiveram várias justificações, onde se incluem situações do foro académico, familiar (onde existem maior número de relatos de necessidade, em particular na assistência a familiares), saúde, entre outras, as quais deixamos expressas através de pequenos extratos selecionados:

Sim! Como trabalhadora estudante era uma ótima ferramenta que me permitiria gerir melhor o meu tempo de estudo, conciliando-o com o meu trabalho (Ent.1).

Sim. Como chefe de uma secção, existem tarefas que tenho necessidade de fazer, por exemplo nas férias, e por me encontrar ausente do meu local de trabalho não me é possível realizar. Também tive necessidade enquanto dava assistência à família (motivo doença) que não estando incapacitada não consegui contribuir para o trabalho diário da secção (Ent. 12).

Sim. Neste momento tenho um filho com 10 meses de idade e frequentemente acontece ter febres ligeiras, irritações oculares ou outras patologias que me obriga a não levar o menino para o berçário e nesse caso tenho de recorrer a atestado médico e ficar em casa com o menino. Se fosse possível exercer teletrabalho era vantajoso para mim que não perdia vencimento e para a minha secção, uma vez que não sobrecarregava colegas nem deixava o serviço atrasado (Ent. 13).

Sim. Assistência a familiares (Mãe com idade de 82 anos) [(Ent. 17)].

Sim, no apoio a familiares (filho e mãe) doentes (...) [(Ent. 21)].

Sim, porque tendo esta modalidade de trabalho, poderia acompanhar os familiares e efetuar o meu trabalho sem ter de faltar, o que às vezes acontece (Ent. 43).

Sim, quando estive doente durante um longo período de tempo (Ent. 31).

Sim. Há algum tempo estive de baixa médica, por um período de +/-5 meses. A minha única limitação era a nível de locomoção motora. Se tivesse tido a oportunidade do teletrabalho teria diminuído em muito o tempo de baixa médica (Ent. 42).

Sim, quando fui mãe. Na altura, se tivesse essa opção, teria ficado 1 ou 2 anos em casa, a trabalhar nesse tipo de modalidade (Ent. 40).

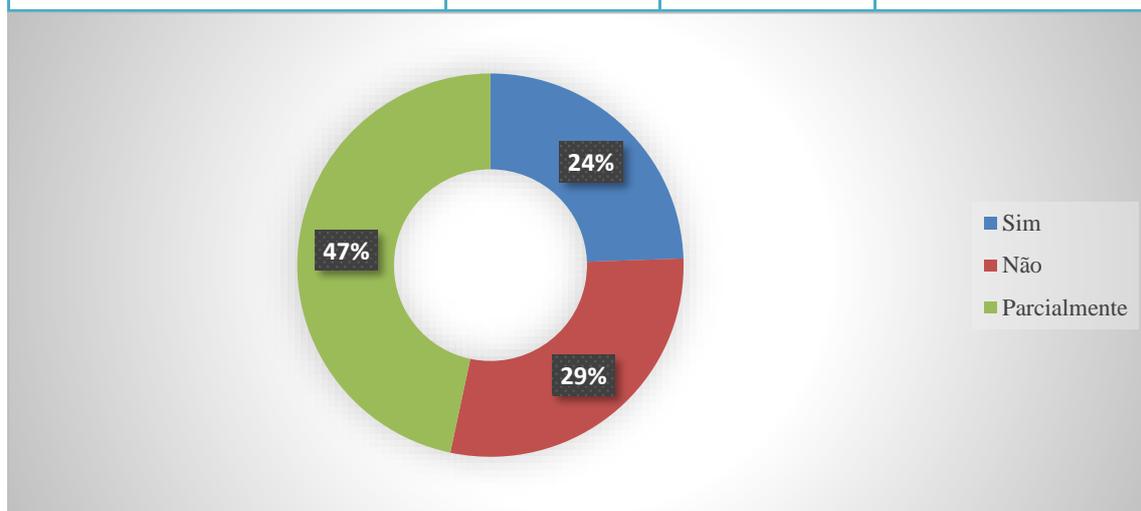
Sim. Penso que, em algumas situações pontuais, essa disponibilidade poderia ter facilitado a normal e eficaz cumprimento de atos processuais, nomeadamente em situações de turnos de fim-de-semana e/ou férias, ou ainda em situações de despachos dados após o horário “normal” de secretaria, em que temos que esperar pelo despacho do Sr. Juiz, o qual, muitas vezes, recorre a essa mesma possibilidade. Para além destas, há, por exemplo, as situações em que, por questões familiares, a nossa disponibilidade para comparecer no posto de trabalho fica limitada ou condicionada mas poderia ser possível pelo recurso a essa funcionalidade (Ent. 18).

Sim, aquando da elaboração de atas de audiência (preliminares/prévias e de julgamento), que inúmeras vezes foram feitas em casa com recurso às tecnologias existentes na época (fotocópias de articulados e utilização de disquetes). Nas alturas em que por motivo de assistência na doença e ou acompanhamento escolar do meu filho fui obrigado a ausentar-me do meu local de trabalho (Ent. 19).

Sim, quando estava deslocada da minha área de residência, perdendo cerca de 3 horas diárias em transportes (Ent. 44).

**VI.** No sentido de aferir a compatibilidade do teletrabalho com as funções de oficial de justiça, foram obtidas três tipos de respostas: uns afirmaram categoricamente que sim, ou seja, que o seu trabalho era compatível; outros categoricamente que não (com relevo na área criminal e concorrência) e a maioria que entende que se adapta parcialmente (gráfico 9).

O teletrabalho adapta-se às suas funções	Sim	Não	Parcialmente
Entrevistados	11	13	21



**Figura 12:Gráfico 9. Compatibilidade com o teletrabalho**

Relembramos que, no âmbito deste estudo, foram descritos os conteúdos funcionais de cada categoria respeitante à carreira dos oficiais de justiça<sup>122</sup>. Esta descrição revela-se importante neste item já que embora existam funções onde se afere à partida que não serão possíveis de realizar através do teletrabalho (como por exemplo, a assistência aos senhores magistrados em diligências ou o atendimento presencial), existem outras que poderão ser compatíveis com a modalidade em estudo, como por exemplo elaboração de atas, o cumprimento de despachos, notificações,

<sup>122</sup> Vide Capítulo I, ponto 1.4.5.

elaboração de conta, estatística, entre outras. Em conformidade com esta realidade assiste-se a justificações diferenciadas do público-alvo, que se prendem essencialmente com as competências próprias das suas categorias e diferentes áreas de especialidade (por exemplo área criminal) que nem sempre são consideradas compatíveis com o teletrabalho. Vejamos:

Sim. Pois, em muitas situações haveria uma maior produtividade de serviço, dado não haver o atendimento ao público e dada a tecnologia informatizada dos tribunais (Ent. 6).

Sim, porque tirando a parte das diligências em sala podia realizar atos processuais através de um computador com *internet* ligado em casa (Ent. 13).

Sim, encontrando-se os processos integralmente digitalizados e sendo o computador a ferramenta de trabalho que hoje em dia mais é utilizada nas secções de processos, o uso das novas tecnologias, para a tramitação processual tanto pode ser feito numa de secretaria de um qualquer tribunal ou na residência do oficial de justiça (Ent. 19).

Uma vez que exerço funções neste tribunal, como escrivão contador, ou seja, elaborar contas de custas, dar respostas a reclamações de contas e informações inerentes à área do Regulamento de Custas Processuais, poderá eventualmente este serviço ser realizado como teletrabalho, em plataformas devidamente concebidas para o efeito (Ent. 24).

Completamente. As tarefas são todas efetuadas com recurso às várias plataformas informáticas disponíveis; os processos encontram-se todos desmaterializados; o correio, nalgumas secções é feito por uma entidade externa, não havendo assim uma necessidade de presença física da maioria funcionários (segundo este atual modelo, que está errado, serão precisos alguns funcionários, tendo em vista o residual atendimentos ao público), poderia pensar-se num modelo misto que contemplasse o teletrabalho com o trabalho na empresa, por forma a permitir uma rotatividade. Repare-se, uma quantidade significativa de Magistrados já só vem ao Tribunal um ou dois dias por semana, despachando os processos a partir de casa, tendo diariamente os funcionários acesso a esses despachos (Ent. 26).

Sim. Com a desmaterialização do processo físico, sendo que cada vez mais o processo é eletrónico, salvo situações muito pontuais, nas espécies processuais do Tribunal Tributário é possível recorrer ao teletrabalho (Ent. 34).

Do meu ponto de vista não. Embora atualmente já exista muita documentação digitalizada, num processo-crime ainda existe muita documentação em papel, na

maioria das vezes tratam-se de processos extensos, com muita documentação anexada. Acresce ao oficial de justiça o atendimento ao público, as audiências de julgamento, entre outras funções, que só podem ser realizadas presencialmente (Ent. 7).

Não, exercendo um cargo de chefia numa secção de processos é importante a presença física para apoio junto dos funcionários, público e magistrados (Ent. 29).

Na minha categoria só me lembro de atas porque a digitalização dos processos ainda está em fase de desenvolvimento (Ent. 2).

Em parte, poderá ser realizado através do teletrabalho. As minhas funções são realizadas na unidade central, na sua maioria na secção de serviço externo. Os autos e certidões efetuados, podiam ser rececionados e enviados através do recurso ao teletrabalho” (Ent. 3).

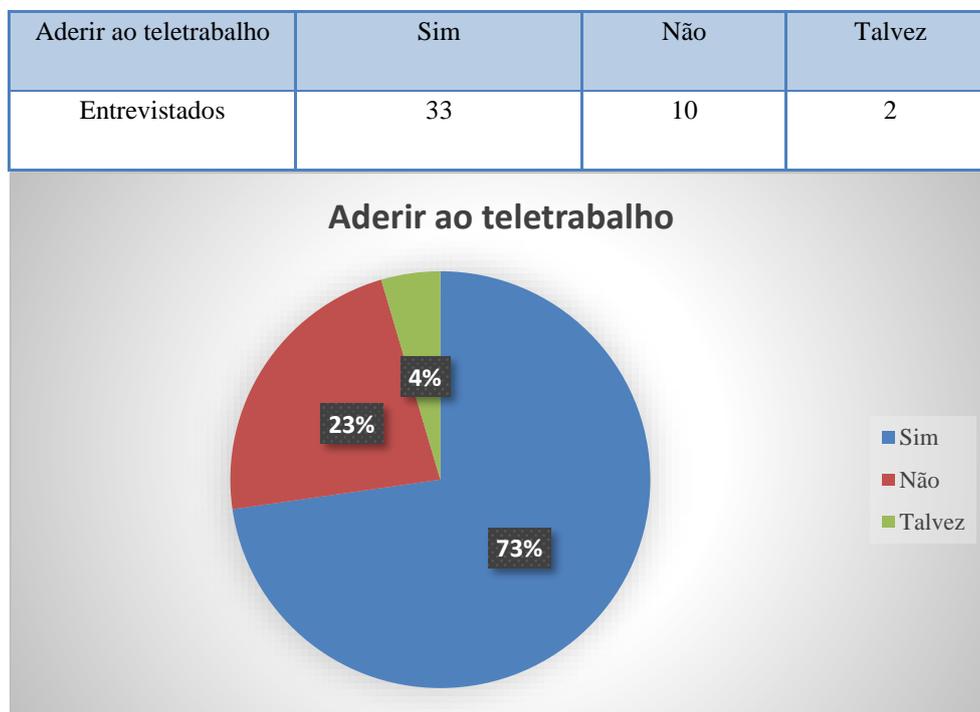
Não se adaptaria a todas as situações, mas seguramente respondia a mais de 50% das situações (Ent.14).

Penso que poderia ser implementado em algumas áreas. Naturalmente que há questões legais e de segurança da rede informática, mas penso que venha a ser uma realidade a curto prazo. Até porque, essa disponibilidade já existe e é utilizada por boa parte da Magistratura, e, de alguma forma, a interação por parte dos Mandatários Judiciais já se faz sem que os mesmos tenham que consultar física e localmente os processos nas respetivas secretarias (Ent. 18).

Atualmente já é possível cumprir algumas funções através de teletrabalho, assim a entidade patronal o possibilitasse, tais como notificar despachos a mandatários, onde este serviço é feito via eletrónica (*citius*). Penso que também se poderia adaptar a pessoas com dificuldade de locomoção e outros que muitas vezes estão de baixa médica (gripes, constipações e outras doenças) que impedem o funcionário de se deslocar para o local de trabalho mas que poderiam desempenhar as suas funções através de casa (Ent. 21).

Considero que, dado que cada vez mais os processos são eletrónicos, uma parte desse serviço poderia ser realizado por teletrabalho (por exemplo: partilhas, contas, notificações aos mandatários, tratamento de emails recebidos, ofícios a diversas entidades, até o registo de assiduidade dos funcionários...) sendo que tudo isto seria possível unicamente com a instalação dos programas com que trabalhamos no nosso computador pessoal (Ent. 31).

**VII.** Por último, questionados os entrevistados no sentido de saber se caso fosse implementado o teletrabalho nos seus serviços os mesmos pensariam aderir, obteve-se da sua parte uma resposta maioritariamente positiva (gráfico 10).



**Figura 13:Gráfico 10. Adesão ao teletrabalho**

Como anteriormente exposto, o teletrabalho tem aspetos positivos e negativos<sup>123</sup>, que acabam por ser identificados de forma natural pelos entrevistados através da diversidade das respostas dadas. Assim, embora registemos como positiva a maioria das respostas dadas a este item, não queremos deixar de seleccionar um conjunto de depoimentos que pela sua diversidade trazem uma riqueza acrescida no que toca à sensibilidade dos entrevistados quanto a esta modalidade de trabalho:

Com certeza que sim! Pois, possibilitava-me gerir muito melhor as minhas tarefas quer pessoais quer profissionais (Ent. 1).

Sim. Sem dúvida. Em primeiro lugar penso que seria melhor para os próprios serviços por haver maior rentabilização do tempo. Pela minha parte também tinha conveniência. Penso que no caso dos Tribunais o ideal, em termos do funcionalidade e produtividade, seria desenvolver um sistema misto de teletrabalho com o trabalho convencional, com predominância para o primeiro (Ent. 14).

<sup>123</sup> Tema analisado no Capítulo II.

Sim, de imediato, pelo seguinte: Stress pelo tempo despendido nos transportes públicos com os seus problemas (greves e atrasos); Stress no meu local de trabalho devido a constantes interrupções com consequências a médio e longo prazo para a saúde; Porque gosto imenso de trabalhar sozinha; Diminuição dos gastos com alimentação; Mais tempo disponível para mim e meus familiares (Ent. 17).

Sim, caso se verifiquem os seguintes aspetos: Os processos encontrarem-se integralmente digitalizados; Uma efetiva segurança da rede a utilizar, sendo a proteção de todo o software assegurada pela DGAJ. Fornecidas todas as ferramentas de trabalho (PC, acesso ao Habilus/Citius, acesso às bases de dados) [(Ent.19)].

Sim, de imediato, pelo seguinte: o tempo gasto nos transportes públicos com os seus problemas (greves, atrasos e outros); o stress no meu local de trabalho, pela interrupção constante a que estou sujeito, provocando desconcentração e diminuição da produtividade, com consequências a médio e longo prazo para a saúde; diminuição das despesas com alimentação e vestuário; mais tempo disponível para cuidar dos meus familiares, filho, mãe e tios (Ent. 20).

Sim, face à minha idade e aos problemas de saúde, o teletrabalho seria uma ferramenta muito útil para os dias em que me sinto muito cansada para cumprir horários e até para permanecer no local de trabalho, sendo certo que, por exemplo as partilhas necessitam de muita concentração, que nem sempre se consegue numa secretaria judicial (Ent. 31).

Não, embora ache que pontualmente possa ser útil, pessoalmente prefiro trabalhar fora de casa (Ent.29).

Atualmente penso que não em virtude de não pretender trabalhar em casa devido ao facto de evitar misturar a vida pessoal e profissional no mesmo local (Ent. 32).

Talvez. Seria uma maneira mais calma de trabalhar (Ent. 30).

O teletrabalho não traz só benefícios nem para o trabalhador nem para a empresa, pois se por um lado, o trabalhador poupa em tempo de deslocação, gere o seu tempo etc, para a empresa reduz os custos com esse trabalhador... por outro lado o trabalhador deixa de dialogar com a sua equipa, e trocar experiências... e a empresa deixa de ter controlo no empregado..., pelo que no meu entender iria aderir, em situações esporádicas e não em tempo integral (Ent. 12).

Ainda neste item, pode observar-se um resultado muito interessante quando cruzados os dados obtidos no ponto V (a necessidade de solicitar teletrabalho) com os do ponto VII (adesão ao teletrabalho). Na verdade, em alguns casos verifica-se que os entrevistados apesar de darem uma resposta negativa ao ponto V respondem afirmativamente ao ponto VII, ou seja, embora não tenham tido necessidade de solicitar esta modalidade de trabalho pensam em aderir à mesma caso haja possibilidade para tal, conforme podemos ver nos depoimentos infra:

Sim, essa hipótese já havia sido considerada. Teria um ritmo de trabalho que não dependeria do horário normal de atendimento ao público, condição mais vantajosa para o serviço que exerço (Ent. 3).

Sim. Acho que o futuro em parte passará necessariamente por isso (Ent. 9).

Sim, porque me permitiria uma maior flexibilidade nos horários para a resolução de assuntos da esfera privada e permitiria também um afastamento de colegas com os quais temos de lidar obrigatoriamente cinco dias por semana, muitas semanas num ano e mesmo vários anos seguidos, o que conduz a um cansaço, uma saturação e mesmo um desgaste nas relações profissionais entre todos nós (Ent. 22).

Sim, uma vez que, por dia de trabalho, demoro cerca de 2 horas para me deslocar em transportes públicos para o local de trabalho e de regresso à minha residência (Ent. 24).

Sim. Penso que até a partir de uma certa idade, deveria ser possível os trabalhadores manterem-se ativos, trabalhando a partir de casa, quem tem crianças pequenas, e noutras situações, o trabalho não atrasava e os trabalhadores continuavam a exercer a sua atividade (Ent. 27).

Pensaria sim. Evitaria a deslocação para o local de trabalho e os seus custos. Poderia ser mais produtivo por não haver interrupções constantes, promovendo uma maior organização e concentração no trabalho realizado (Ent. 28).

Sim. Seria melhor poder trabalhar sossegada sem nada a desconcentrar-me (Ent. 33).

Sim, em casos pontuais, como doença prolongada ou assistência a familiares (Ent. 41).

Em síntese, quanto a este ponto, é notória a vontade de adesão dos participantes ao teletrabalho, mas também a sua sensibilidade para esta modalidade, conseguindo, em conjunto, identificar as vantagens e desvantagens da mesma.

## CONCLUSÕES

Após um longo caminho percorrido, onde foi feito um enquadramento sobre a Administração Pública e a organização e gestão judiciária em Portugal, a abordagem do teletrabalho numa perspetiva global, o estudo de caso no poder judiciário de Santa Catarina, a aplicação das tecnologias nos novos métodos de trabalho nos tribunais, a análise das implicações jurídicas, o apuramento da receptividade dos oficiais de justiça ao teletrabalho, a verificação da compatibilidade do teletrabalho com o conteúdo funcional dos oficiais de justiça, as entrevistas com o público-alvo e com os órgãos responsáveis, cabe agora finalizar este estudo.

Com efeito, analisados os conceitos, abordados os contextos e realizada a investigação de campo, a qual com base nas diferentes perspetivas e visões testemunhadas nos deu um especial estímulo para refletir sobre o tema, entramos agora no capítulo conclusivo onde de forma analítica, isenta e crítica se pretende aferir da (in)viabilidade do teletrabalho nas secretarias judiciais e serviços do MP.

No âmbito deste estudo elaborámos quatro hipóteses de pesquisa que se prendem com: i) a compatibilidade do teletrabalho e os conteúdos funcionais dos oficiais de justiça; ii) a produtividade e a qualidade de vida como incentivo à implementação do teletrabalho nos tribunais; iii) os meios operacionais existentes para a sustentação do teletrabalho e iv) se a experiência brasileira poderia ser aplicada à realidade portuguesa.

Iniciando pela *compatibilidade*, podemos afirmar que foram identificadas tarefas que não são compatíveis com o teletrabalho (v.g. diligências e atendimento presencial), contudo, tal facto não impossibilita a viabilidade da implementação do teletrabalho, uma vez que existe uma multiplicidade de atos processuais relevantes que poderão ser realizados nessa modalidade (v.g. liquidações, rateios, mapas de partilha, atos processuais independentes de intervenção judicial em processo executivo, etc.). Importa, neste âmbito, ser aferida a complexidade desses atos para, posteriormente, se poderem fixar metas compatíveis com os objetivos a atingir pelo teletrabalhador.

Quanto à *produtividade dos serviços* e a *qualidade de vida dos trabalhadores*, estas na verdade são sempre questões abordadas quando se analisa o teletrabalho, no sentido de se atingir uma melhor resposta aos serviços prestados. Com efeito, é referido pela doutrina que o nível de produtividade, em muitos casos, é proporcional ao nível de satisfação pessoal do trabalhador (aumento da auto-estima, capacidade de o trabalhador gerir o seu próprio horário e a possibilidade de trabalhar nos horários mais produtivos) ou seja, a qualidade de vida que o teletrabalho pode oferecer está intrinsecamente ligada a uma maior produtividade do teletrabalhador. Isso é confirmado não só por referência a vários estudos apresentados ao longo deste trabalho mas também pela experiência trazida no caso de estudo realizado no poder judiciário de Santa Catarina, no Brasil. Não podemos, contudo, esquecer nem deixar de salientar que o teletrabalhador tem um

perfil ideal que não pode ser dissociado destas questões, ou seja, o deferimento do teletrabalho no sentido de uma maior produtividade não pode ser feito sem uma prévia análise ao perfil do trabalhador que o solicita. Mais, importa ainda referir que, mesmo que estejamos perante um trabalhador com um perfil ideal, deverá haver um cuidado para evitar o seu isolamento, fator negativo mais apontado, que poderá ser feito através de fórmulas de rotação, teletrabalho a tempo parcial, e/ou aumento de reuniões presenciais, no sentido de permitir uma saudável socialização.

No que se refere aos meios informáticos, foram demonstradas as virtualidades das plataformas disponíveis nos tribunais judiciais (CITIUS) e dos tribunais administrativos e fiscais (SITAF), onde se aferiu que as mesmas têm sido constantemente sujeitas a aperfeiçoamentos, tendo como principais objetivos o aumento da segurança no seu acesso e a agilização da tramitação processual, nas secretarias judiciais, através da contínua desmaterialização dos processos judiciais. Acresce que o acesso remoto é uma realidade em ambas as plataformas (CITIUS e SITAF), de acordo com as informações obtidas junto do Diretor-Geral da Administração da Justiça, bem como com o IGFEJ, no âmbito das entrevistas concedidas.

Assim, embora admitamos que sejam de verificar outros meios necessários, que aqui não analisámos, como os custos a suportar com uma eventual necessidade de compra de novos equipamentos (portáteis) ou manutenção dos mesmos, é nossa convicção que estes fatores não condicionam o arranque de um projeto experimental.

No que concerne ao caso de estudo trazido para esta pesquisa, podemos concluir que a experiência no poder judiciário de Santa Catarina, no Brasil, poderá, em vários pontos, ser inspiradora para aplicação do teletrabalho nos tribunais judiciais, administrativos e fiscais, em Portugal, face às funções dos oficiais de justiça que são em sua grande maioria idênticas aos técnicos judiciários auxiliares, profissionais aos quais foi aplicado com êxito a modalidade de teletrabalho, bem como os ensinamentos que se podem extrair, nomeadamente, no que concerne à sensibilidade e capacitação dos gestores e teletrabalhadores, regulamentação legal, preocupação com a segurança das TIC e monitorização de resultados.

Além disso, mantendo a nossa convicção de que é possível o arranque de uma experiência piloto para implementação do teletrabalho nos tribunais em análise, cumpre-nos identificar os principais desafios que poderão ser ultrapassados. O primeiro prende-se com a *gestão dos tribunais*, pois a implementação do teletrabalho nas secretarias dos tribunais deverá passar por uma regulamentação no sentido de uniformizar o seu exercício para evitar futuras desigualdades no tratamento desta matéria, sendo que tal dependerá, sem dúvida, de uma vontade articulada dos responsáveis (MJ, CSM, CSTAF e CSMP), não esquecendo a audição dos parceiros sociais (SFJ e SOJ). O segundo encontra-se no âmbito da *organização judiciária*, onde será imperioso definir o perfil do funcionário que se propõe ao teletrabalho e a imposição de metas e objetivos para que o controlo que hoje é feito presencialmente ao oficial de justiça, seja feito de forma eficaz remotamente. O terceiro, talvez o mais difícil de superar, está inserido na *cultura judicial*. Um

desses exemplos são os processos desmaterializados que continuam a ser integralmente impressos em papel<sup>124</sup>. Embora se compreenda que muitas peças são de difícil leitura no visor do computador, certo é que não se mostra necessária a impressão de todo o processo. Esta resistência, além de criar gastos excessivos ao erário público, dificulta a introdução de novos métodos de trabalho, com base nas novas tecnologias, como é o caso do teletrabalho. E sustentando essa ideia, veja-se as novas prioridades para a justiça, que esperamos todos nós, como cidadãos, se consigam concretizar: «*Vamos trabalhar a eficiência: Retirar o papel possível, melhorar circuitos, nunca perdendo de vista o que é fundamental na Justiça: a garantia da segurança jurídica*»<sup>125</sup>.

Em fase final, de salientar que este trabalho teve por objetivo analisar a viabilidade de uma possível implementação do teletrabalho nos tribunais judiciais, administrativos e fiscais, tendo como principal preocupação aferir da sensibilidade institucional e do público-alvo para essa modalidade, bem como os meios operacionais para tal, trazendo para isso uma experiência de sucesso na área em pesquisa. Assim, no decurso de um período experimental, muitas questões podem ainda ser levantadas para uma efetiva implementação, nomeadamente os custos, a fórmula de rotação dos funcionários para impedir o seu isolamento, qual a melhor modalidade dentro do teletrabalho domiciliário (a tempo inteiro ou tempo parcial), a formação dos gestores e oficiais de justiça para o teletrabalho, entre outras.

Como última nota, importa deixar claro que o teletrabalho não é visto pela autora como um instrumento para ser utilizado a 100% nos tribunais, tendo em atenção a importância da modalidade presencial no âmbito de algumas competências, mas tão só como mais uma ferramenta para uma boa gestão dos mesmos. Encontrar o equilíbrio entre as modalidades será a chave da questão! Como bem refere a Ministra da Justiça, “(...) a solução de legislar para resolver “*está esgotada*” e o que está e tem de mudar são os métodos de trabalho nos tribunais”<sup>126</sup>. Ou seja, a proposta que formulámos é baseada em convicções fundamentadas, mas não esquece que, para além das convicções há também a considerar as responsabilidades que derivam da sua aplicação concreta. E, neste domínio, têm particular importância as questões de organização e de funcionamento com vista à consecução de melhores resultados.

---

<sup>124</sup> Vide Capítulo I- SITAF.

<sup>125</sup> <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mj/noticias/20160301-mj-justica-mais-proxima.aspx>

<sup>126</sup> Extrato retirado do artigo publicado pela Home Page Jurídica, em 08.08.2018, disponível em: <https://www.homepagejuridica.pt/noticias/3196-ministra-da-justica-diz-que-cidadaos-vao-poder-consultar-online-o-estado-dos-seus-processos-judiciais>, consultado em 06.09.2018.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, Ricardo Jorge Fernandes (2011). *Formação Inicial na Administração Pública Portuguesa - Proposta de modelo e breve análise comparativa*. Trabalho de Projeto de Mestrado de Administração Pública, Lisboa, ISCTE.
- Aranda, Beatriz Simões (2012). *Análise das condições de trabalho dos teletrabalhadores- Antecedentes, processos e conseqüentes na visão do trabalhador e da chefia*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, ISCTE.
- Aranda, Javier Thibault (2000). *El teletrabajo: análisis jurídico-laboral*. Madrid: Consejo Economico y Social.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de (2005). “*A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma (working paper)*”. Braga: Universidade do Minho - Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas. (<http://hdl.handle.net/1822/3274>)
- APDSI (2006). *e-Justiça- O que o sector da Justiça em Portugal tem a ganhar com o desenvolvimento da Sociedade de Informação*. Lisboa. UNISYS
- APDSI (2007). *Repensar o futuro da Sociedade de Informação- A Nova Estratégia de Lisboa*. Disponível em:  
[http://www.apdsi.pt/uploads/news/id530/conclus%C3%B5es\\_f%C3%B3rum\\_arr%C3%A1bida\\_2007\\_4016-06\\_20071012\\_v2.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id530/conclus%C3%B5es_f%C3%B3rum_arr%C3%A1bida_2007_4016-06_20071012_v2.pdf)
- APDSI (2012). *e-Justiça II*. Lisboa
- Baruch, Y. (2000). *Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers*. New technology, Work and Employment, 15, 34-49.
- Bento, A. (2012). *Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas*. Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira), nº 65, ano VII (pp. 42-44). ISSN: 1647-8975.
- Bezerra, Hygina Josita Simões de Almeida (2009). *Educação para formação de juízes-gestores*. Concurso de Monografia da AMB – Vencedor da Área III (Autonomia e Gestão do Judiciário). Disponível em:  
<http://emam.web2004.uni5.net/arquivo/documentos/4f24e31b-5c30-4a5b-9ee988974c123691.pdf>
- Bottini, Pierpaolo Cruz (2007). *A reforma do Judiciário: aspectos relevantes*. Revista da Escola Nacional da Magistratura. Ano II. N. 3. p. 89-99.
- Brasil (2011). Supremo Tribunal Federal (STF). Relatório de Atividades. Brasília, disponível em [http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/sobreStfConhecaStfRelatorio/anexo/RELATORIO\\_DE\\_GESTAO\\_2011\\_site\\_STF.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/sobreStfConhecaStfRelatorio/anexo/RELATORIO_DE_GESTAO_2011_site_STF.pdf)

- Brasil (2016). Supremo Tribunal Federal (STF). *A Constituição e o Supremo*, 5.<sup>a</sup> ed. atualizada até a EC 90/2015. Brasília: STF, Secretaria de Documentação, disponível em <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=publicacaoLegislacaoAnotada>
- Burch, Sally (2006), *Sociedade da informação / Sociedade do conhecimento*, artigo extraído “*Desafios de Palavras: Enfoques Multiculturais sobre as Sociedades da Informação*”. Coordenado por Alain Ambrosi, Valérie Peugeot e Daniel Pimienta, publicado em 5 de novembro de 2005 por C & F Éditions, disponível em: <https://vecam.org/archives/article519.html>
- Caetano, Marcello (1959), *Curso de Ciência Política e Direito Constitucional*. 3ª Edição. Volume I. Coimbra Editora Limitada.
- Cardoso, Gustavo; Costa, A.F.; Coelho, Ana R.; Pereira, André (2015). *A sociedade em Rede em Portugal, uma década de transição* Coimbra. Edições Almedina.
- Carvalho, Kildare Gonçalves (2009). *Direito Constitucional*, 15ª Ed. Belo Horizonte: Del Rey.
- Chhibber, Pradeep; Torcal, Mariano (1997). “*Elite Strategy, Social Cleavages, and Party Systems in a New Democracy*”, *Comparative Political Studies* 1(30): 27-54. disponível em: <http://hdl.handle.net/2027.42/67933>
- Coelho, Nuno (2017). *Manual de organização e administração judiciais no âmbito da criminalidade organizada, corrupção, branqueamento de capitais e tráfico de estupefacientes*. Camões, I.P. - Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito, Lisboa.
- Contini, F., e Cordella, A. (2007). *Information System and Information Infrastructure Deployment : the Challenge of the Italian e-Justice Approach*. *The Electronic Journal of e-Government*, 5, 43-52.
- Costa, Daniel e Mendes, Vítor (2012). *O Administrador Judiciário na nova Organização Judiciária*, artigo Julgar n.º 20, *Revista Julgar*, disponível em: <http://julgar.pt/o-administrador-judiciario-na-nova-organizacao-judiciaria/>
- Coutinho, Ana Luisa Celino e Gradín, Gianella Bardazano (2016). “*Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça*”. V Encontro Internacional do Conpedi Montevideu - Uruguai, disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/9105o6b2/52p12846/4xSBPQzqrr950rHT.pdf>
- Denhardt, Robert e Janet Denhardt (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. *Public Administration Review* Vol. 60, 549–559.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2003). *The New Public Service – Serving, not Steering*, EUA, M.E. Sharpe.
- Direção-Geral da Administração da Justiça (2016). *Coleção “SITAF” - Portal do Mandatário*, 1.<sup>a</sup> edição - Centro de Formação, disponível em: <http://www.osae.pt/Uploads/fichs/20161213164245.pdf>
- Direção-Geral da Administração da Justiça (2016), *Custas Processuais- SCJ*, Manual de Apoio.

- Dray, Guilherme (2010). *A globalização e as novas tendências do mercado de trabalho: teletrabalho e deslocalização do trabalho: o caso português*. In *Análise contemporânea do direito em face da globalização e da crise económica*. II Congresso Internacional de Direito Brasil-Europa. Instituto de Direito do Trabalho da Faculdade de Direito de Lisboa, Coimbra, Almedina.
- Dray, Guilherme, Lopes *et al* (2016). *Livro Verde sobre as Relações Laborais*. Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Lisboa, disponível em:  
[http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/LIVRO\\_VERDE\\_2016.pdf](http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/LIVRO_VERDE_2016.pdf)
- Escorel, Lauro (1979), *Introdução ao Pensamento Político de Maquiavel*. Brasília. Editora Universidade de Brasília.
- Ferraz, David e Madureira, César (2009). *The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal*, comunicação apresentada na Conferência Anual da IASIA - International Institute of Administrative Sciences, Brasil.
- Fernández, Antonio Barreo (1999). *El Teletrabajo*. Agata. Madrid, p. 16.
- Ferreira Jr, José Carlos (2006). *Teletrabalho – O Paradigma de um Novo Estilo de Trabalho*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Virginia: Donnelly and Sons.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of applied psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- Gandarez, Carlos Alberto Nobre (2015). *Proposta de Modelo de Avaliação do Sucesso dos SI, como parte da estratégia de E-Justice: Uma Análise Exploratória*, Dissertação de Mestrado de Gestão, Coimbra, Universidade de Coimbra.
- Gil, Susana Isabel Pinto Ferreira dos Santos (2015). *As Perspetivas Cívicas do Contrato de Trabalho- O Teletrabalho Subordinado: Seu Estudo nos Ordenamentos Jurídicos Portugueses e Espanhóis*. Tese de Doutoramento, Departamento de Direito Privado, Universidade da Coruña.
- Gladden, E.N. (1972), *A History of Public Administration (Volume Two) – From the Eleventh Century to the Present Day*, London, Frank Cass.
- Gunther, Luiz Eduardo e Busnardo, Juliana Cristina (2016). *A Aplicação do Teletrabalho ao Poder Judiciário Federal* disponível em:  
[http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/tjlb/2016/4/2016\\_04\\_1199\\_1246.pdf](http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/tjlb/2016/4/2016_04_1199_1246.pdf)
- Guerra, Ana Sofia Zêzere da Conceição (2013). *O Regime Especial do Teletrabalho. As Implicações nas Relações Laborais*. Dissertação de mestrado em Direito do Trabalho. Faculdade de Direito, da Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa.

- Harrington, S. J., & Ruppel, C. P. (1999). *Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage*. IEEE Transactions on Professional Communication.
- Hood, Christopher (1991). *A Public Management for all seasons*, *Public Administration Review* vol. 68:3-19. Doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). *Manager control and employee isolation in telecommuting environments*. The Journal of high technology management research.
- IPPS-IUL (2015). *ESTUDO. Reorganização do Estado do Estado e da Administração. Pública e a Questão dos Recursos Humanos*. Francisco Madelino (Coord.) Juan Mozzicafreddo. Realinho de Matos. Disponível em:  
[http://www.ugt.pt/UGT\\_Reorganizacao%20do%20Estado%20UGT%20201413%20jan.pdf](http://www.ugt.pt/UGT_Reorganizacao%20do%20Estado%20UGT%20201413%20jan.pdf)
- Jackson, Peter. 1994. *The new public sector management: surrogate competition and contracting out* in Peter Jackson and Catherine Price (ed) *Privatisation and regulation: A review of the issues* New York.
- Livro Verde (1997). Ministério da Ciência e da Tecnologia. *Missão para a Sociedade da Informação Livro verde para a sociedade da informação em Portugal / Missão para a Sociedade da Informação*, Ministério da Ciência e da Tecnologia. - Lisboa.
- Madsen, S. R. (2003). *The effects of home-based teleworking on work-family conflict*. Human Resource Development Quarterly, 14 (1), 35-58.
- Martinez, Pedro Romano *et al.* (2013) - *Código do Trabalho Anotado*. 9ª Edição. Coimbra. Almedina.
- Martins, Luís Miguel Vaz da Fonseca (2017). *As competências do Juiz Presidente dos Tribunais de Comarca na actual organização judiciária, especialmente de gestão processual*. Lisboa. Verbo Jurídico. Disponível em: <http://www.verbojuridico.net/forense/tribunais/165-luizmiguelmartins-competencias-juiz-presidente.html>
- Melo, Adriana Araújo Martins (2009). *Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça*. Monografia realizada no âmbito do curso de especialização em Gestão Judiciária, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília- DF.
- Merton, Robert King (1970). *Sociologia: Teoria e Estrutura*. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou.
- Miranda, Jorge (2002). *Teoria do Estado e da Constituição*. Coimbra. Coimbra Editora.
- Moraes, Alexandre de (2005). *Direito Constitucional*. Ed. São Paulo. Atlas
- Morgado, Mário Belo (2014). “*O Juiz Presidente e a Gestão Processual*”, intervenção no Centro de Estudos Judiciários, integrada na ação de formação contínua “Gestão Processual”, em 6 de junho de 2014. eBook do Centro de Estudos Judiciários.
- Moura, Paulo Veiga e Arrimar, Cátia (2014). *Comentários à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. 1.º Volume. Coimbra. Coimbra Editora

- Mozzicafreddo, Juan. (2001). *Modernização da Administração Pública e poder político*. Mozzicafreddo, Juan e Gomes, João Salis (orgs.). Administração e Política - Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos. Oeiras. Celta.
- Mozzicafreddo, Juan e Carla Gouveia (2011). *Contextos e Etapas de Reforma na Administração Pública em Portugal*, in Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.) Projectos de Inovação na Gestão Pública, Lisboa, Editora Mundos Sociais, pp. 5-62.
- Mozzicafreddo, Juan (2017). *Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas*. Estudos de Administração e Sociedade, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 19-46. ISSN 2525-9261.  
Disponível em: <http://www.revistaeads.uff.br/index.php/revista/article/view/65>
- Nilles, Jack et al. (1976) - *The telecommunications-transportation tradeoff, Options for tomorrow*. New York: John Wiley & Sons.
- Nilles, Jack (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*, John Wiley & Sons, Inc.
- OPJ (2006). *Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça*. Coimbra, Centro de Estudos Sociais.
- OPJ(2010). *A Gestão dos Tribunais. Um olhar sobre a experiência das comarcas piloto*. Coimbra, Centro de Estudos Sociais.
- OPJ(2017). *Justiça e eficiência: O caso dos Tribunais Administrativos e Fiscais*. Coimbra, Centro de Estudos Sociais.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*. Oxford; Basil Blackwell.
- Projecto CITIUS (2008). *Perguntas e Respostas*. Disponível em:  
<http://www.dgpj.mj.pt/sections/politica-legislativa/projectos-em-curso/citius>
- Proença, Maria Luísa Lambelho (2012), *Desmaterialização na Administração Pública*, Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de mestre em Master in Public Administration (MPA) - Administração da Justiça, ISCSP, UTL.
- Queiroz, Isis (2013). *Burocracia X Eficiência: O princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública*, artigo disponível em:  
<https://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-principio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica>
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). *Technology enabled work: The role of Self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior*. Journal of Vocational Behavior, 63(2), p. 180-198.

- Raymond, Wilfredo Sanguinetti (2003). *Teletrabajo y globalización: En busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Rebello, Glória (2004). *Teletrabalho e Privacidade – Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho*, 1.ª ed. 1- Lisboa, RH.
- Redinha, Maria Regina (2001). *O teletrabalho. Questões Laborais, n.º 17*. Ano VIII. Coimbra, Coimbra Editora.
- Rocha, J. A. Oliveira (2009). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rodrigues, Jorge Nascimento (1996), *Jack Nilles em Portugal - Apóstolo do teletrabalho*, revista Exame Executive Digest disponível em: <http://janelanaweb.com/reinv/nilles2.html>
- Rodrigues, Miguel Ângelo Vilela e Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local*, disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4545/1/INA2005.pdf>
- Rosenbloom, David H, Robert S. Kravhuk e Richard M. Clerkin (2009), *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*, New York, McGraw-Hill Companies.
- Ruschel, Airton José; Silva, Cláudio Eduardo Régis de Figueiredo; Rover, Aires José (2010). *O Governo Eletrônico na Gestão do Judiciário*. Anais do Simpósio Argentino de Informática y Derecho - SID 2010, SADIO, Buenos Aires.
- Santos, Boaventura de Sousa (2005), *Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e informação*, Sociologias, 13, disponível em: [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Tribunais%20e%20novas%20tecnologiasSociologias\\_2005%281%29.pdf](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Tribunais%20e%20novas%20tecnologiasSociologias_2005%281%29.pdf)
- Santos, Bruno José Belo (2012), *Manual para implementar projetos-piloto de Teletrabalho na Inspeção Tributária e Aduaneira*, Trabalho de Projeto em Administração Pública, Lisboa, ISCTE.
- Sardeto, Patrícia Eliane da Rosa (2016), *O Teletrabalho na Visão Gerencial do Poder Judiciário Brasileiro in Política judiciária, gestão e administração da justiça- V Encontro Internacional do Conpedi Montevideu- Uruguai*, disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/9105o6b2/52p12846/4xSBPQzqrr950rHT.pdf>
- Silva, Gabriella di Felício (2014). *Perspectivas sobre o Teletrabalho no Contexto da Administração Pública Brasileira: um anteprojecto*, Dissertação de Mestrado profissional em Administração Pública, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
- Silveira, João Tiago (2002). *A reforma do contencioso administrativo*. Revista Jurídica, n.º 25, p. 441–468. Disponível em:

[https://www.mlgs.pt/xms/files/Publicacoes/Artigos/2012/Revista\\_juridica\\_25\\_jts.pdf](https://www.mlgs.pt/xms/files/Publicacoes/Artigos/2012/Revista_juridica_25_jts.pdf)

Teixeira Arlando Mendes (2011), *Poder Judiciário Brasileiro*, in Trabalho de pesquisa realizado na disciplina Teoria Geral, JurisWay, disponível em:

[https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=5280](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=5280)

TJSC (2015) - *Relatório conclusivo do projeto experimental do teletrabalho*. Florianópolis. TJSC  
Veloso, Ana Luísa de Oliveira Marques (1998). *TELETRABALHO- Aspetos facilitadores*,  
Dissertação de Mestrado Gestão de Empresas, Porto, Instituto Superior de Estudos  
Empresariais da Universidade do Porto.

Warrington, Edwards (1997). *Tree Vies of the "the New Public Administration*. Public  
Administration and Development Vol. 17, 3-12.

Weber, Max (1973) - *O Politico e o Cientista*. 2.<sup>a</sup> Edição. Lisboa. Editorial Presença.

## LEGISLAÇÃO

### I. Portuguesa

- ✓ Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/96, de 21 de março - Criou a Missão para a Sociedade da Informação.
- ✓ Resolução do Conselho de Ministros n.º. 138/98 de 4 de dezembro - Aprova o programa de informatização judiciária e dispõe sobre a sua estrutura e funcionamento.
- ✓ Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto - Estabelece as regras e os princípios gerais em matéria de duração e horário de trabalho na Administração Pública.
- ✓ Decreto-Lei n.º 343/99, de 26 de agosto, com a última alteração introduzida pelo DL n.º 73/2016, de 08/11 – Estatuto dos Funcionários de Justiça.
- ✓ Portaria n.º 1417/2003 de 30 de dezembro, com a última alteração introduzida pela Portaria 114/2008, de 6 de fevereiro - Regulamenta o funcionamento do sistema informático dos Tribunais Administrativos e Fiscais (SITAF).
- ✓ Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro - Regime e Regulamento do Contrato de Trabalho em Funções Públicas.
- ✓ Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro - Aprova a revisão do Código do Trabalho.
- ✓ Decreto-Lei n.º 165/2012, de 31 de julho - Lei Orgânica da Direção-Geral da Administração da Justiça.
- ✓ Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto - Lei da Organização do Sistema Judiciário.
- ✓ Lei n.º 35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.
- ✓ Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, com última redação dada pelo Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro - Regulamentação da Lei da Organização do Sistema Judiciário e regime aplicável à organização e funcionamento dos tribunais judiciais.

- ✓ Portaria n.º 161/2014, de 21 de agosto - Aprova os mapas de pessoal das secretarias dos tribunais judiciais de primeira instância e fixa as regras de transição e de afetação dos oficiais de justiça e demais trabalhadores.
- ✓ Portaria n.º 163/2014, de 21 de agosto - Homologa o regulamento, aprovado pelo Centro de Estudos Judiciários, do primeiro curso de formação específico para o exercício de funções de presidente do tribunal, de magistrado do Ministério Público coordenador e de administrador judiciário.
- ✓ Portaria n.º 164/2014, de 21 de agosto - Estabelece os critérios objetivos para a distribuição do pessoal oficial de justiça e demais trabalhadores, também aplicáveis aos casos de realocação transitória de oficiais de justiça.
- ✓ DL n.º 214-G/2015, de 2 de outubro - No uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 100/2015, de 19 de agosto, revê o Código de Processo nos Tribunais Administrativos, o Estatuto dos Tribunais Administrativos e Fiscais, o Código dos Contratos Públicos, o Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação, a Lei de Participação Procedimental e de Ação Popular, o Regime Jurídico da Tutela Administrativa, a Lei de Acesso aos Documentos Administrativos e a Lei de Acesso à Informação sobre Ambiente.

## **II. Brasileira**

- ✓ Resolução do Conselho Nacional da Justiça n.º 198/2014, de 1 de julho, que dispõe sobre o “Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências”.
- ✓ Resolução do Conselho Superior da Justiça do Trabalho n.º 151, de 29 de maio de 2015, que incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus, de forma facultativa, observada a legislação vigente.
- ✓ Resolução TJ n.º 14, de 3 de junho de 2015.
- ✓ Resolução do Conselho Nacional de Justiça n.º 227, de 15 de junho de 2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.
- ✓ Constituição Estadual de Santa Catarina.