



Programa de Pós-Graduação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM
Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário – **Turma 2020.2**
Grupo de Pesquisa GP2

O direito à desconexão no teletrabalho: Estudo de caso no Poder Judiciário Estadual da Paraíba

Audrey Kramy Araruna Gonçalves¹

RESUMO

A presente pesquisa faz parte de atividade desenvolvida para a disciplina de Grupo de Pesquisa – GP2 no Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário, da Escola Nacional de Formação de Magistrados – ENFAM, tendo por objetivo a verificação de como tem se desenvolvido os horários de teletrabalho, bem como, analisar a observância ao direito à desconexão pelo próprio trabalhador e pela Administração. A abordagem se justifica diante da nova realidade imposta pela Pandemia Covid-19, a partir de março de 2020, na qual o Teletrabalho foi adotado de forma praticamente integral, porém sem planejamento ou capacitação dos atores judiciais. Nesse contexto, apresenta-se relevante a verificação da ocorrência ou não de excesso na *disponibilidade* temporal dos que se encontram na modalidade de teletrabalho, e a importância da atuação do gestor no equilíbrio entre produtividade e bem estar nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Direito à desconexão. Poder Judiciário. Gestão Judicial.

INTRODUÇÃO

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM. Juíza de Direito. E-mail: audreykramy@hotmail.com

O isolamento social imposto pela Pandemia Covid 19 gerou uma readaptação no Poder Judiciário brasileiro, com aprimoramento das ferramentas tecnológicas e expansão de seu uso em residências e ambientes de trabalhos formais e informais. Com a decretação da Pandemia,² a utilização do teletrabalho no Poder Judiciário apresentou-se como única alternativa para continuidade da prestação dos serviços à coletividade, sendo todos os atores processuais colocados diante de um novo contexto, sem treinamento ou orientação prévios.

Diante da nova realidade, magistrados e servidores passaram a utilizar a modalidade de teletrabalho, evitando a descontinuidade à prestação do serviço público essencial, independente de satisfazerem os requisitos normativos ou terem perfil para desempenho de gestão ou de trabalho à distância.

De acordo com pesquisa realizada pelo CNJ (2020, p. 11)³, antes do início da pandemia do coronavírus, apenas 5% dos integrantes dos tribunais participantes estavam em regime de teletrabalho, passando para o percentual de 84% logo após início da pandemia.

Especificamente na Justiça Estadual, os percentuais após início da pandemia eram de 78% dos servidores em regime de trabalho remoto, 12% em revezamento na forma presencial em sistema de rodízio e 7% com atividades suspensas em razão da incompatibilidade das atividades⁴.

O trabalho à distância, já adotado há mais de meio século na iniciativa privada, desde início de vigência da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT (Brasil, 1943)⁵, ainda era pouco difundido no Setor Público, notadamente em virtude

² Cf. A Organização Mundial de Saúde declarou em 11/03/2020 estado pela Pandemia pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2). Disponível em <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus> Acesso em 02 Set 2021

³ Cf. A pesquisa “Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-10 nos processos de trabalho dos tribunais”, Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf Acesso em 02 nov 2021, p. 11.

⁴ A pesquisa “Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-10 nos processos de trabalho dos tribunais”, realizada em junho de 2020 pelo CNJ, englobou 62 tribunais: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Superior Tribunal Militar (STM), 27 Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, 5 Tribunais Regionais Federais, 24 Tribunais Regionais do Trabalho e 3 Tribunais de Justiça Militar, sendo constatado que 97% dos respondentes disponibilizaram acesso à Virtual Private Network – VPN para os colaboradores que se encontravam em regime de teletrabalho. Considerando apenas a Justiça Estadual, 63% dos tribunais informaram disponibilizar VPN para todos os colaboradores, 33% disponibilizaram mediante protocolo prévio (em razão de limite de números de VPN) e apenas um tribunal (4%) não disponibilizou VPN para seus colaboradores. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf Acesso em 02 nov 2021, p. 9-12.

⁵ BRASIL. **Decreto-lei n. 5.452**, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Diário Oficial da União, 09 de agosto de 1943. Disponível em:

da dificuldade para acompanhamento da produtividade, havendo distintas opiniões acerca de suas vantagens para o teletrabalhador.

O Poder Judiciário, tradicionalmente reconhecido como formalista, possui prescrições e normas de conduta a serem seguidas não apenas pelos que buscam seus serviços, mas também por seus integrantes. A execução do serviço público na modalidade *presencial*, possibilita o contato direto entre os atores judiciais e é delimitada por meio de normatizações quanto aos espaços e horários de expediente e atendimento, de forma que não há dificuldades para definição dos períodos que o servidor precisa ficar à disposição da Administração.

Entretanto, a execução da modalidade de *teletrabalho*, na qual a definição temporal do trabalho é realizada individualmente por cada um de seus agentes, exige regras mais específicas de gestão para harmonização entre os princípios da Administração e os direitos dos teletrabalhadores, notadamente quanto à desconexão.

É nessa realidade que se apresenta a importância do conhecimento das regras de conduta a serem seguidas na gestão do teletrabalho, evitando que, de forma até mesmo não intencional, causada pela ausência de conhecimento sobre o tema, gestores pratiquem atos que, a par de parecerem rotineiros, podem ferir o direito à desconexão do teletrabalhador, e, até mesmo, levar ao adoecimento de membros de sua equipe.

O presente estudo tem como campo de pesquisa magistrados e servidores integrantes de um Tribunal de Justiça estadual, e abrange a identificação de modelos de Gestão adotados pelo Poder Judiciário no Teletrabalho, com enfoque na investigação da forma como estão sendo desenvolvidos os horários de trabalho, e na análise do respeito ao direito à desconexão pelo próprio teletrabalhador e pela Administração.

A ausência ou extrapolação de limites quanto à exigência de disponibilidade temporal, praticamente transformando o teletrabalho em uma espécie de plantão 24 horas, vão de encontro ao direito à desconexão, exigindo de todos os agentes judiciais capacitação adequada para essa nova modalidade de trabalho no serviço público.

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada consistiu em pesquisas bibliográficas e normativas quanto ao teletrabalho e o Direito à desconexão, e pesquisa empírica realizada com servidores e magistrados de um Tribunal de Justiça Estadual.

Por meio da pesquisa bibliográfica restou verificado que a maior parte dos estudos eram voltados para a análise do acesso à justiça ou para a produtividade do Poder Judiciário, antes ou durante a Pandemia, sendo localizados poucos artigos sobre as relações administrativas no teletrabalho decorrentes da comunicação entre os envolvidos, carga horária de trabalho ou sobre a maneira como os tribunais e gestores estavam lidando com essas questões.

As pesquisas jurisprudencial e normativa foram adotadas, para verificação dos princípios norteadores do Direito à desconexão, havendo vasto material referente ao setor privado, fato inverso do que foi verificado no Setor Público, no qual os normativos, além de mais recentes, são em sua maioria oriundos do Conselho Nacional de Justiça.

Pesquisas e estudos baseados na legislação aplicada à iniciativa privada foram identificados, buscando trazer as descobertas já evidenciadas no âmbito trabalhista e fazendo-se uma análise dos possíveis pontos de interseção com os normativos no Setor Público.

A pesquisa empírica foi desenvolvida visando aferir como tem sido a observância ao Direito à desconexão no teletrabalho no Poder Judiciário Estadual, sendo feito o recorte espacial para o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB).

O método escolhido foi através de questionário online, no qual não foi solicitada a identificação nominal dos respondentes. O anonimato na pesquisa foi escolhido para que os respondentes pudessem se sentir mais à vontade para expressar suas opiniões em relação ao teletrabalho e aos modelos de gestão. A pesquisa coletou dados no período de 10/05/2021 a 30/05/2021, tendo como público-alvo magistrados e servidores do TJPB em teletrabalho, do 1º e 2º grau.

Para Markoni e Lakatos (2021, p. 94)⁶, o questionário é um instrumento de “observação direta extensiva”, que permite a coleta de dados sem a presença do entrevistador, atingindo maior número de pessoas e abrangendo área geográfica mais ampla. Para os autores, dentre outras vantagens desse método de pesquisa, estão a obtenção de respostas mais rápidas e precisas, além da maior liberdade dada aos respondentes em face do anonimato.

⁶ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 9ª ed. 2021.

Na formulação das perguntas deste estudo preponderaram questões de múltiplas escolhas, buscando abranger várias possibilidades sobre o tema tratado. Em menor quantidade, foram desenvolvidas questões dicotômicas, escolha entre sim e não, e questões abertas, para que o entrevistado pudesse esclarecer, em sendo o caso, quais as dificuldades que estaria enfrentando para parar de trabalhar (se desconectar), além de uma questão final para qualquer informação que desejasse compartilhar. A elaboração foi através do *google forms*, com questionário ramificado a partir da identificação do respondente de seu cargo (desembargador, magistrado, analista Judiciário, técnico Judiciário e outro).

Foram elaboradas duas sequências de questionamentos, uma delas para Desembargador e Magistrado (grupo 1), e a segunda para Analista Judiciário, Técnico Judiciário e Outro (grupo 2). As perguntas tinham os mesmos objetivos em ambos os questionários, havendo distinção apenas quanto à redação, adaptando sua formulação quando eram dirigidas ao gestor ou quando eram dirigidas ao teletrabalhador.

A divulgação foi realizada através de aplicativo de mensagem, em grupos já existentes de servidores e magistrados, sendo solicitado no próprio envio que os respondentes divulgassem em suas equipes. Além disso, a pesquisa foi enviada, por aplicativo de mensagem, para o grupo dos gerentes dos fóruns do Tribunal de Justiça da Paraíba, para encaminhamento aos serventuários de todas as comarcas.

Como resultado, foram registradas 228 participações, sendo 74 magistrados e 154 servidores. O público-alvo era composto de 259 magistrados (juízes e desembargadores)⁷ e 3.102 servidores⁸, gerando um percentual de participação de aproximadamente 28% dos magistrados e 5% dos servidores.

A pesquisa envolveu questionamentos sobre: haver processos físicos na unidade; já se encontrar o respondente no exercício do teletrabalho antes do início da pandemia; se teve ou não dificuldade para adaptação ao teletrabalho; qual a periodicidade de ida ao fórum; quantidade de horas diárias trabalhadas

⁷ O TJPB é composto por 19 Desembargadores conforme informação no site oficial do TJPB, disponível em <https://www.tjpb.jus.br/institucional/desembargadores> Acesso em 12 Jul 2021. O número de magistrados na ativa (240) considerou a relação da lista de antiguidade publicada no DJ do TJPB, no dia 01/07/2021. Disponível em https://app.tjpb.jus.br/dje/paginas/diario_justica/publico/buscas.jsf?tipoBusca=data&dtDiario=01%2F07%2F2021 Acesso em 12 Jul 2021.

⁸ Através de solicitação ao setor pessoal do TJPB, nos foi informado o número total de 3.102 servidores, sendo 2.138 de efetivos, 387 ocupantes de cargos comissionados e 577 servidores requisitados. Não foram incluídos na contagem os Oficiais de Justiça por não exercerem teletrabalho.

comparativamente ao período anterior ao teletrabalho; produtividade; e dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar).

Foram inseridas três questões subjetivas, sendo as de n. 6 e 17 desdobramentos das questões anteriores, onde se questionava a dificuldade ou não de se adaptar ao teletrabalho, e sendo afirmativa, era solicitada a descrição, na questão discursiva, de quais seriam essas dificuldades. A terceira pergunta aberta era a de n. 37, sendo também a última do questionário, na qual solicitou-se a indicação de quaisquer informações que o respondente quisesse compartilhar.

3 TELETRABALHO

O conceito de teletrabalho envolve necessariamente as características de tecnologia e distância.

Com o desenvolvimento das ferramentas tecnológicas e a sua crescente absorção pelo mercado de trabalho, as relações laborais se desenvolveram, sendo criados mecanismos voltados não apenas para o cumprimento de jornadas diárias, mas sim para o atingimento de metas de produtividade, sendo irrelevante o local onde a atividade será exercida, seja dentro ou fora do ambiente organizacional.

Na iniciativa privada, o teletrabalho há muito já vinha sendo exercido, inicialmente sob a roupagem de algumas formas de trabalho à distância, entre elas o trabalho em domicílio. A flexibilização das relações trabalhistas, visando sobretudo a manutenção dos empregos na era pós-industrial, permitiu a criação informal de formas de trabalho descentralizadas, a despeito de inexistência de legislação regulamentadora.

Segundo Rodrigues (2011)⁹, a origem do Teletrabalho pode ser atribuída a Jack Nilles, que em 1971, enquanto exercia o cargo de Secretário do Comitê de Investigação da *Aeroespace Corporation*, no sul da Califórnia, na função de desenhar veículos espaciais para o Departamento de Defesa da Força Aérea e para a Nasa, foi questionado durante uma viagem de pesquisas sobre o porque de não serem capazes de criar uma solução para evitar que os homens enfrentassem imensos tráfegos para chegarem aos seus trabalhos, mesmo tendo sido capazes de

⁹ RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho**. São Paulo, 2011. 142p. Disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf Acesso em: 27 jan. 2021.

mandar o homem à Lua. Movido por esse questionamento, Nilles desenvolveu as primeiras ideias de teletrabalho. No ano seguinte, em 1972, já fora da *Aeroespace*, criou o programa “Permuta entre transportes e telecomunicação”, na Universidade do Sul da Califórnia, e em 1973, redigiu um projeto nesse sentido com o apoio financeiro da *National Science Foundation* (Fundação Nacional para a Ciência), o qual foi implantado em uma empresa de seguro de Los Angeles e seu bom resultado foi publicado em 1974 no livro “*The telecommunications-transportation tradeoff*”. Informa Rodrigues, que a partir de então, o conceito de teletrabalho foi difundido e passou a ser adotado em inúmeras empresas americanas, e posteriormente no mundo todo, sendo atribuído a Jack Nilles o título de pai do *Telework*.

No Brasil, a legislação trabalhista privada, desde 1943, através da Consolidação das Leis Trabalhistas, tratava apenas da figura do trabalho em domicílio, sendo o disposto no art. 6º, utilizado analogicamente para as demais formas de trabalho à distância, diante da ausência de normativo específico¹⁰. Somente em 2011, com a alteração do referido artigo pela Lei n. 12. 551¹¹, foram incluídos mais elementos caracterizadores, passando a abranger outras modalidades de serviços realizados à distância, como teletrabalho e home-office, aproximando a legislação ao que já vinha sendo adotado pela doutrina e jurisprudência, não obstante ainda se apresentar insuficiente para dirimir todas as questões referentes a essa forma de trabalho. Com a chamada Reforma Trabalhista de 2017, ocasionada pela Lei n. 13.467, sancionada em 13 de julho de 2017, e vigente a partir de 11 de novembro de 2017, foi incluído o capítulo II-A à CLT¹², passando a tratar expressamente do teletrabalho, com regras específicas e baseadas, primordialmente, nos termos estabelecidos no contrato de trabalho.

Apesar de haver pontos de semelhança, como a exigência de tecnologia e distância, o teletrabalho das empresas privadas e do setor público possuem outras características bem distintas.

Especificamente no Poder Judiciário, considera-se teletrabalho a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos

¹⁰ Segundo o art. 6º da CLT “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego”.

¹¹ A lei 12.551/11 modificou o art. 6º da CLT, passando a ter a seguinte redação: “Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio”.

¹² Cf. Arts.75-A a 75-E da CLT.

tecnológicos, assim como define-se gestor o Magistrado ou ocupante de cargo em comissão responsável pelo gerenciamento da unidade¹³. Em sua previsão normativa, o serventário que pretender esta forma de trabalho deverá demonstrar o preenchimento de requisitos objetivos, como, e.g. não estar no primeiro ano do estágio probatório¹⁴, não apresentar contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica, e não ter sofrido penalidade disciplinar nos últimos dois anos.

Após análise e aprovação pelo gestor do pedido de Teletrabalho, decisão que será sempre tomada no interesse na Administração, o serventário àquele submetido terá suas atividades aferidas a partir de metas de desempenho, as quais deverão ser obrigatoriamente estipuladas em números superiores às realizadas por servidores que executam a mesma função de forma presencial¹⁵.

O espaço físico e a estrutura material e tecnológica necessários para realização do teletrabalho ficam a cargo do serventário, sendo expressamente vedado aos Tribunais arcarem com qualquer custo para aquisição de bens ou serviços destinados a tal fim¹⁶. O Teletrabalho poderá ser parcial ou total, a depender do interesse da administração, sendo a adesão facultativa, assim como o deferimento pelo órgão ou gestor da unidade, iniciando-se sempre por pedido do servidor.

Essas são, em síntese, as diretrizes padrões para exercício do teletrabalho nas atividades judiciárias, vigentes desde a regulamentação pela Res. 227 do CNJ, de 15 junho de 2016. Em situações ordinárias, esses são os requisitos e os procedimentos padrões para requerimento, concessão e exercício do teletrabalho no Poder Judiciário.

Porém, situações extraordinárias e urgentes exigiram atitudes imediatas e singulares.

Em março de 2020, a população mundial foi surpreendida com a decretação de Pandemia pela Covid-19. Atividades privadas e públicas, entre estas

¹³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227**, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>> Acesso em 1 fev. 2021.

¹⁴ Alteração trazida pela Res. 371 CNJ, de 12/02/2021.

¹⁵ O acréscimo de produtividade poderá ser dispensado quando se tratar de magistrado ou servidor com deficiência, necessidades especiais ou doença grave, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição (Res. 343 CNJ, de 09/09/2020)

¹⁶ No setor privado as despesas com aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária à prestação do trabalho remoto poderão ser custeadas pelo empregador, a depender do contrato escrito formalizado entre as partes (art. 75-D, CLT).

o Poder Judiciário, precisaram fechar fisicamente seus prédios, sem qualquer planejamento. Rapidamente, os setores precisaram se readaptar, aprendendo e colocando em funcionamento atendimentos e trabalhos de forma remota, protegendo a integridade física dos prestadores de serviço e dos usuários, sem comprometer a continuidade dos trabalhos.

No Poder Judiciário, fóruns e Tribunais foram fechados paulatinamente à medida que seus Estados declaravam situação de emergência pública ou Pandemia. Os atores do processo judicial foram remetidos ao trabalho em suas residências, mediante realização de Teletrabalho, que foi sendo sucessivamente regulamentado por normas legislativas e administrativas, até abranger a realização de praticamente todos os atos anteriormente realizados presencialmente, entre eles, audiências, reuniões com a equipe e atendimento ao público.

Não houve planejamento. O teletrabalho, antes facultativo e restrito às atribuições em que fosse possível mensurar objetivamente o desempenho, passou a ser a única possibilidade de continuidade de prestação do serviço judiciário.

Segundo pesquisa realizada em 2020 pela *Internacional Association for Court Administration* (IACA, 2020), em parceria com o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo (iJusPLab)¹⁷, com respostas de 38 países, o acesso à justiça após início da Pandemia, foi mantido majoritariamente em face da execução do teletrabalho. Em análise à pesquisa, Bochenek e Zanoni (2020, p. 6)¹⁸ relatam que “o resultado para a pergunta se houve aumento de *home office* de juízes e servidores em tempo de pandemia é de 89,70%, número bastante elevado. Em vários países o *home office* foi de 100%.”¹⁹ Ainda segundo a pesquisa, de forma global, o resultado foi de 76,83% de garantia de acesso à justiça nos países pesquisados, aumentando o percentual para 92,23% quando se refere à possibilidade de propositura de novas ações.

No ano seguinte, nova pesquisa foi realizada pelo IACA e iJusPLab, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (IBRAJUS) e o Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito (PACED),

¹⁷ Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/iaca/> Acesso em 02 Set 2021.

¹⁸ Bochenek, Freitas e Zanoni. **Pesquisa Internacional do Poder Judiciário durante a Pandemia de Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/IACA/Analise_portugues.pdf Acesso em 27 Maio 2021.

¹⁹ Bochenek, Freitas e Zanoni. **Pesquisa Internacional do Poder Judiciário durante a Pandemia de Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/IACA/Analise_portugues.pdf Acesso em 27 Maio 2021.

dirigida a magistrados do Poder Judiciário dos países lusófonos, Brasil, Portugal, Angola, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe²⁰, com dados coletados no período de 30/11/2020 a 15/02/2021. Em resposta ao questionamento sobre se houve aumento dos magistrados e servidores públicos/funcionários judiciais em *home office* (questão 13), 47,89% dos magistrados brasileiros responderam que juízes e servidores estão em teletrabalho integral e 47,39% adotaram o teletrabalho parcial.

Segundo Bochenek e Zanoni (2021, p. 16), em análise da pesquisa, todos os países respondentes informaram a realização de *home office* por parte de juízes e servidores, à exceção de Guiné-Bissau, onde não é permitido o teletrabalho. Especificamente em relação ao Brasil, os autores ressaltaram a ocorrência de expressivo aumento da produtividade, fato provavelmente decorrente de já haver, anteriormente à pandemia, regulamentação pelo Conselho Nacional de Justiça para teletrabalho pelos servidores do Poder Judiciário, com proibição dessa modalidade de trabalho apenas para magistrados²¹.

Pontue-se que em relação a adoção do teletrabalho pelos Magistrados, encontra-se atualmente em tramitação no Conselho Nacional de Justiça projeto de resolução sobre o tema²².

A partir da decretação da Pandemia, o Poder Judiciário brasileiro passou a adotar o teletrabalho tanto para serventuários como para magistrados, sendo verificado que houve expressivo aumento da produtividade, não obstante as dificuldades da infraestrutura tecnológica verificadas nos Tribunais²³.

Apesar de já ser empregado há tempo considerável no setor privado, o uso do Teletrabalho no serviço público ainda era pouco aplicado.

No modelo tradicional do Poder Judiciário, o teletrabalho ainda era visto por uma boa parcela de seus membros com desconfiança quanto à sua produtividade e eficiência, devido à maior dificuldade para gerenciamento, sendo certo que até bem pouco tempo atrás não se entendia a gestão de pessoas e de

²⁰ Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced> Acesso em 02 Set 2021.

²¹ Bochenek e Zanoni. **Análise da Pesquisa: Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 – Países Lusófonos.** 2021, p. 15. Disponível em https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUBI/Ana_lise_da_Pesquisa_IACA_PACED_IJ_USPLAB.docx.pdf Acesso em 02 Set 2021.

²² O processo n. 000.6711-84.2019.2.00.0000 teve início em 05/09/2019, antes do início da Pandemia pela Covid-19, por iniciativa do Conselho Nacional de Justiça, visando reunir informações dos agentes envolvidos no Poder Judiciário acerca da permissão e condições de desenvolvimento do teletrabalho por magistrados. O processo ainda se encontra em fase de juntada de informações, havendo sucessivos pedidos de associações e comissões para inclusão no feito, como terceiros interessados.

²³ Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced> Acesso em 02 Set 2021.

processos como um dos deveres da Magistratura, sendo este outro obstáculo ainda a ser superado.

Com a declaração de estado de Pandemia mundial pela Covid-19, o teletrabalho deixou de ser uma faculdade e passou a ser a única possibilidade viável de manutenção do trabalho no Poder Judiciário. Nesse contexto, não houve possibilidade de serem exigidos os requisitos legalmente previstos para obtenção de autorização para o teletrabalho, sendo todos os atores processuais remetidos para essa forma de trabalho, independente de possuírem estrutura material e aptidão para trabalho remoto, assim como, estrutura psicológica para lidar com a nova realidade imposta.

O isolamento da equipe, a falta de organização prévia e de horário pré-definido para exercício das atividades, não raras vezes através de um único computador a ser compartilhado com os demais membros do lar, foram alguns dos desafios enfrentados.

A decretação da pandemia também gerou consequências psicológicas secundárias, além do medo em si da doença. Silva (2020, p. 129)²⁴ pontua que

“Os governos, ao instituírem a proibição de viagens e determinações de quarentena que são importantes para cuidar da saúde pública, também privaram as pessoas de visitarem e auxiliarem seus familiares e amigos e de buscarem conforto em locais de adoração religiosa”.

E os serventuários não foram os únicos a serem lançados nessa nova realidade sem preparação. Os Magistrados e os servidores ocupantes de cargos de chefia, da mesma forma, se viram diante de um novo contexto para o qual não receberam treinamento ou orientações, tendo que repentinamente passarem a exercer uma gestão por meios eletrônicos.

Com a realização das audiências por meio de videoconferências, comunicações sendo efetuadas mediante ligações telefônicas ou aplicativos de mensagens, os atores processuais passaram a ficar *disponíveis* de forma permanente, passando a haver interseções entre vida profissional e vida pessoal.

A inexistência do ambiente de trabalho externo obrigou os agentes a trazerem para dentro de suas residências todo o grupo de trabalho, o próprio trabalho, e, não raras vezes, pessoas externas à equipe. Com isso, novas questões, antes praticamente inexistentes devido à menor quantidade de pessoas em

²⁴ SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Uma experiência do Poder Judiciário**. Curitiba: Alteridade Editora, p. 129, 2020.

teletrabalho, surgiram, como a violação ao direito constitucional à privacidade e à intimidade.

Após o início da Pandemia pelo Covid-19 no Brasil²⁵, o número de trabalhadores do serviço público no regime de teletrabalho aumentou progressivamente a cada mês, fato inverso do que ocorreu no setor privado.

Segundo Góes, Martins e Nascimento (2020)²⁶, dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Covid-19, divulgada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, demonstraram que em maio de 2020, ou seja, dois meses após o início da Pandemia, havia 2,8 milhões de pessoas no setor público exercendo teletrabalho, aumentando para 3 milhões no mês de junho, o que corresponde a 24,7% dos trabalhadores do serviço público. No mesmo período, a quantidade de trabalhadores no setor privado exercendo o teletrabalho era de 5,7 milhões de pessoas no mês de junho, sendo 224 mil pessoas a menos do que em relação ao mês anterior de maio, e correspondendo a 8% dos trabalhadores da empresa privada. Observa-se, assim, que o setor *público*, entre maio e junho de 2020, possuía mais de três vezes o percentual de pessoas em trabalho remoto que o setor *privado*.

Esse aumento repentino afetou diretamente as rotinas laborais, podendo gerar reflexos nos direitos à privacidade e intimidade dos teletrabalhadores, assim como no Direito à desconexão, sendo certo que nem estes, tampouco os gestores foram preparados para essa nova modalidade de gestão.

A demanda do serventuário a qualquer momento, sem regras claras e objetivas, dando a impressão de que deve estar integralmente à disposição da administração numa espécie de plantão 24 horas, fere os princípios da privacidade e intimidade, assim como, o direito à dignidade e ao descanso. A essa espécie de direito denomina-se *direito à desconexão*.

4 GESTÃO JUDICIAL NO TELETRABALHO

²⁵ Decreto legislativo n. 6, de 20 de março de 2020, p. 20/03/20. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-legislativo-249090982> Acesso em 25 Maio 2021.

²⁶ GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo.** Ipea. 2020. 14p. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_teletrabalho.pdf. Acesso em: 27 jan. 2021.

Ao longo da história, a Administração Pública passou por três modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial. Por não ser o tema central deste trabalho, será conceituado apenas o modelo gerencial, atualmente em processo de desenvolvimento no Judiciário brasileiro. Nesse modelo, procura-se a realização de uma gestão de participação e colaboração de todos os interessados envolvidos, iniciando-se na base em direção ao topo, de baixo para cima (*bottom up*), oposta ao sistema hierárquico, vertical, de comando e obediência.

Segundo Bochenek *et al* (2018), o magistrado exerce, além da autogestão, a gestão da unidade, a gestão decisional e a gestão processual, visando a produção de valores públicos, com a participação dos demais auxiliares da justiça, servidores ou não, sob sua fiscalização e orientação²⁷.

Nesse contexto, a gestão de uma unidade judiciária deve ser realizada de forma estruturada e objetiva, com estabelecimento claro das atribuições de cada membro, os quais devem participar das definições de metas e prioridades, gerando um ambiente de trabalho saudável e produtivo, apto a gerar o resultado pretendido de efetiva prestação jurisdicional, conforme exigido pela Carta Magna (art. 37 CF/88). Para os que se encontram em teletrabalho, a definição clara dos métodos que serão adotados, horário de trabalho ou definição de metas de produtividade, devem ser previamente combinados entre gestor e teletrabalhador, evitando o desgaste da comunicação profissional em face da cobrança excessiva, em vários horários, aleatoriamente, ou de metas excessivamente altas.

Segundo cartilha lançada pela Organização Internacional do Trabalho – OIT, contendo orientações para o Teletrabalho “as práticas de gestão devem ser ajustadas à situação, incluindo priorização, carga de trabalho, tarefas e prazos”²⁸. O material realça que o teletrabalho deve ser baseado no diálogo e cooperação entre gestores e teletrabalhadores, notadamente no momento atual em que o teletrabalho está sendo obrigatório e integral em vários locais do mundo.

Com a tecnologia ao alcance das mãos por qualquer aparelho *smartphone*, e sem que sejam bem definidas as condições em que o trabalho à distância será realizado, cria-se um ambiente mais favorável para descumprimento ao direito à desconexão. Por isso, a informação, o diálogo e a assertividade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, seja presencial ou eletrônico, são

²⁷ Bochenek, A. C. *et al*. **Manual Luso-Brasileiro de Gestão Judicial**. São Paulo: Almedina, 2018

²⁸ cf. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf Acesso em 27 maio 2021

fundamentais, cabendo ao gestor munir-se de conhecimento e manter-se vigilante para prevenir que situações aparentemente rotineiras não venham a se transformar em lesivas ao ambiente organizacional.

Atitudes como mandar mensagens por aplicativos de telefone celular em horário noturno ou fim de semana, preencher mensagens com letras em caixa alta, exigir respostas imediatas para todas as mensagens, e outras situações, podem ou não configurar constrangimento, a depender da comunicação prévia com a equipe e do contexto em que ocorrerem. Ser a mensagem enviada diretamente para o destinatário ou para o grupo da equipe, assim como seu conteúdo, também são fatores diferenciadores.

É importante frisar que não existe uma resposta única para todas as situações. Relações interpessoais devem ser sempre individualizadas e dependerão das condições específicas de seus interlocutores e das circunstâncias em que ocorrerem. Ao gestor cabe o cuidado de conhecer sua equipe e traçar a melhor forma de se relacionar com cada um de seus membros.

A ultrapassada figura de *chefe* no Poder Judiciário está cada vez mais sendo substituída pelo conceito de *líder*. De acordo com Bennes, citado por Figueiredo (2014, p. 153)²⁹, “liderar uma organização não mais deve ser confundido com ordenar, controlar ou punir”, mas sim, “disseminar a cultura organizacional fazendo a ponte entre os diversos níveis da organização”. Figueiredo destaca que o gestor tem autoridade, que advém do cargo, mas não necessariamente possui liderança, devendo esta ser desenvolvida, o que somente pode ser feito com a efetiva inserção no seu grupo³⁰.

A escolha da técnica de gestão adequada dependerá do perfil de cada grupo, sendo certo que algumas vezes serão necessárias algumas tentativas até se chegar àquela que se apresente mais eficiente, podendo, ainda, ser necessário o emprego de vários métodos dentro da mesma equipe, a depender do objetivo buscado. A realização das práticas de forma rotineira permitirá que os problemas decorrentes da inobservância ao direito à desconexão sejam detectados em sua fase inicial, evitando maiores desgastes para a equipe e prejuízo para o desempenho do serviço.

É possível que em alguma equipe sejam detectadas pessoas que não apresentem disposição para comunicação efetiva com o gestor, não obstante todas

²⁹ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas**. Curitiba: CRV, p. 153, 2014.

³⁰ *Ibidem*, p. 152

as técnicas de gestão utilizadas. Mas caso seja esta a situação, há de ser revisto se esse teletrabalhador possui perfil para permanecer nessa forma de trabalho.

Para aqueles que efetivamente possuem perfil para essa modalidade, as regras do teletrabalho devem ser sempre comunicadas previamente de forma clara e objetiva, e se possível através de reunião com todos os envolvidos presentes e lavrando-se um documento escrito com registro dos principais pontos.

Especificamente quanto ao horário do teletrabalho, a principal característica, e, para muitos, a maior vantagem do teletrabalho é a flexibilidade da jornada diária, de forma que possivelmente cada membro, inclusive o gestor, trabalhará em horário distinto. Desta forma, é fundamental o desenvolvimento de modelos de gestão baseados em atividades assíncronas, utilizando-se meios tecnológicos onde os agentes possam se comunicar no horário em que cada um desenvolve sua função.

Ressalte-se que tratando-se o Poder Judiciário de um prestador de serviço público essencial, é possível que fortuitamente seja necessário que uma atividade seja cumprida de forma imediata, independente do horário. Da mesma forma do trabalho presencial, também no teletrabalho podem ocorrer situações excepcionais que exijam do gestor demandar a equipe em horário diverso do inicialmente combinado. O Poder Judiciário exerce uma função pública primordial à sociedade, e, algumas vezes, da mesma forma como ocorre em todas os órgãos jurídicos em que é necessário ultrapassar o horário de expediente para finalizar um processo urgente, será preciso que o teletrabalhador exerça sua atividade no horário em que for demandado. O bom senso e o compromisso à sua missão são fatores exigidos de todos os que exercem função pública, independente da forma como as desenvolvem, seja presencial ou à distância.

Neste sentido, Figueiredo (2014, p. 14) define a missão pública como sendo “a identidade comum a todos na organização; a finalidade última de todo o serviço desempenhado em todos os níveis, que devem estar alinhados e atuando em sintonia para galgar objetivos e resultados para a organização”³¹.

Apesar de ainda ser uma prática em desenvolvimento, o estudo de metodologias de gestão dentro do Poder Judiciário, inclusive através de cursos ministrados pelas Escolas de Magistratura, é fundamental para que Magistrados e exercentes de cargos de chefia dentro do Poder Judiciário busquem capacitação

³¹ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas**. Curitiba: CRV, p. 165, 2014.

para o exercício de funções administrativas de gerência, visando aliar o conhecimento jurídico às capacidades técnicas para liderar uma equipe. O bom desempenho do Poder Judiciário depende do engajamento de seus integrantes, e isso somente será obtido através de um bom gerenciamento e do esforço conjunto de todos.

5 DIREITO À DESCONEXÃO

A Constituição Federal do Brasil garante a toda pessoa o direito à intimidade e à vida privada (art. 5º. Inc. X), direito este que deve ser preservado inclusive nas relações de teletrabalho, notadamente quando o teletrabalhador é demandado em seu aparelho celular pessoal por mensagens, ligações telefônicas ou, ainda, chamadas de vídeo, por motivos referentes à sua atividade profissional.

Mesmo antes da situação emergencial deflagrada pela pandemia, já havia preocupação normativa com o bem-estar dos agentes públicos em teletrabalho. A resolução n. 227/16 do CNJ, alterada pela Res. n. 298/19, prevê que o regime de teletrabalho deve ser realizado *sem obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação dos servidores* que estejam nesse regime, assim como não deve *embaraçar o direito ao tempo livre*. O cuidado com a saúde também está presente em outros pontos da resolução, como na estipulação da meta de desempenho por cada órgão, que deve ser superior à meta dos que desempenham a mesma atividade no ambiente judicial, porém *sem comprometer a proporcionalidade e razoabilidade, e sem embaraçar o direito ao tempo livre* (art. 6º. § 2º.) Em 02 de março de 2021 o CNJ, através da Res. n. 375, acrescentou à Res. n. 227/16 o “Capítulo 4 – Da equipe de trabalho remoto”.

A nível mundial, a Organização das Nações Unidas determina que *todo ser humano tem direito a repouso e lazer inclusive à limitação razoável das horas de trabalho e férias periódicas remuneradas*³².

No teletrabalho, há peculiaridades que devem ser consideradas. Uma de suas principais características é a flexibilidade do horário de trabalho. Ao ser estipulada meta de desempenho ao teletrabalhador, cabe a este organizar sua rotina laboral de acordo com suas preferências pessoais, adaptando-a ao seu bio-ritmo, às conveniências familiares e demandas sociais. Assim, a estipulação dos momentos

³² Cf. Artigo 24 da Declaração Universal dos Direitos Humanos – ONU. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 6 fev. 2021.

de lazer e repouso também ficam a cargo do teletrabalhador. O equilíbrio e a correção na divisão da jornada diária entre as tarefas pessoais e profissionais são fundamentais para o sucesso do teletrabalho e, a médio e longo prazo, manutenção da saúde física e psicológica do teletrabalhador.

Para Scalzilli (2020), “o trabalho possui fundamental importância na vida do ser humano; porém, a tecnologia não deve escravizar, mas sim servir ao homem”³³.

Entretanto, com a conectividade cada vez mais presente na vida de todos e o exercício do teletrabalho, o liame entre os campos pessoal e profissional tem ficado cada vez mais tênue. A falsa impressão de ausência de horário pré-definido para o trabalho tem levado muitos gestores a demandarem membros de sua equipe a qualquer hora do dia ou da noite, sem prévios combinados, violando o direito ao descanso e à desconexão. O comportamento, por vezes, acaba sendo reforçado pelo próprio teletrabalhador que, em um primeiro momento, e na tentativa de demonstrar melhor desempenho de suas atividades, mesmo sendo demandado em horário tradicionalmente de expediente, entende conveniente dar *feedback* da demanda no momento em que é executada a tarefa, ainda que seja em momento noturno, fins de semana ou feriados. Tal comportamento do teletrabalhador gera a impressão no gestor de que pode comunicar-se em qualquer horário, criando um círculo de demanda e resposta, a qualquer tempo, que se auto-reforça, gerando a ideia em ambos de que a atividade pode ser solicitada e deve ser cumprida a qualquer momento do dia ou da semana.

A curto prazo, o efeito pode aparentar ser positivo para ambos os lados, o serventário sente-se valorizado, eis que seu trabalho está sendo reconhecido e o *feedback* é imediato. O gestor sente-se motivado com o trabalho sendo desenvolvido e com a comunicação direta com os membros da equipe. Porém, a médio e longo prazo a questão pode transformar-se em transtorno e comprometer a saúde dos envolvidos.

Mesmo para aqueles teletrabalhadores que inicialmente sentiam-se confortáveis em serem demandados a qualquer horário, é possível que após meses ou até anos nessa condição, a falta de uma fixação de horário dentro do qual tenha obrigação de responder às demandas profissionais possa causar prejuízo

³³ SCALZILLI, Roberta. **O direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro frente ao dano existencial como consequência da jornada excessiva de trabalho em tempos de pandemia.** Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região. Belo Horizonte, edição especial, t. II, p. 643-664, jul. 2020. Disponível em <<https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/56362>>. Acesso em 27 Maio 2021.

emocional, familiar e até mesmo gerar problemas de saúde. E nem sempre é simples, após ter sido criado o hábito, informar ao gestor que não deseja ser demandado a qualquer horário. É neste momento que o papel do gestor apresenta-se fundamental.

De acordo com Haddad e Pedrosa (2017, p. 32), “quando prevalece a cultura de que ‘juiz não deve administrar, mas apenas julgar’, a resolução do problema mostra-se ainda mais trabalhosa”³⁴.

A necessidade de um olhar mais voltado para o papel do gestor tem sido percebida por todos os segmentos do judiciário, chegando essa preocupação ao patamar de ser incluída entre um dos Macrodesafios do Poder Judiciário a *Melhoria da Gestão de Pessoas*, através da Resolução CNJ n. 198, de 1/07/2014, a qual dispôs sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020³⁵.

Posteriormente, a Resolução CNJ 325 dispôs sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e estabeleceu o *Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas* como um dos Macrodesafios na Agenda 2030, incluindo os índices de capacitação de Magistrados e de servidores em gestão no cálculo do índice de desempenho³⁶.

Com o crescimento quantitativo do teletrabalho no Poder Judiciário, sendo praticamente integral em algumas localidades do país devido à Pandemia pela Covid-19, apresenta-se necessária a capacitação de todos os envolvidos, a fim de que o teletrabalho seja exercido de forma eficaz e eficiente, trazendo benefícios para ambos os lados, administração e teletrabalhador.

Para tanto, o conhecimento é a melhor ferramenta para a prevenção.

A exigência excessiva de disponibilidade temporal, sem que haja prévia comunicação com a equipe e delimitação das regras a serem adotadas no

³⁴ HADDAD, Carlos Henrique Borlindo; PEDROSA, Luís Antonio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual** – vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017, p. 32

³⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n° 198**, de 01 de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, 3 jul. 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em 1 fev. 2021.

³⁶ O anexo II da Resolução define o *Aperfeiçoamento de pessoas* como sendo “o conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho”.

teletrabalho, podem ferir o direito à desconexão e gerar efeitos negativos sobre a saúde e a produtividade da equipe.

Esclarecimentos e capacitação de Magistrados e exercentes de função de direção sobre o direito à desconexão apresenta-se fundamental para que seja bem sucedida a continuidade do teletrabalho no Poder Judiciário, mesmo após o final da Pandemia.

6 DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Os resultados obtidos na pesquisa empírica, para melhor entendimento, foram divididos em dois grupos, correspondentes às duas ramificações do questionário. O Grupo 1 corresponde aos respondentes que se identificaram como Desembargador ou Magistrado, ao passo que o Grupo 2 corresponde aos respondentes que se identificaram como Analista Judiciário, Técnico Judiciário ou outro.

A questão inicial do formulário, referente ao exercício da função, constatou que dentre os 228 respondentes, 91% exercem sua função no 1º. Grau e 9% no segundo grau. Quanto ao cargo exercido, verificou-se que não houve participação de desembargador entre os respondentes, sendo 32% magistrados, 28% analistas judiciários, 39% técnicos judiciários e 16% outra função (Gráfico 01).

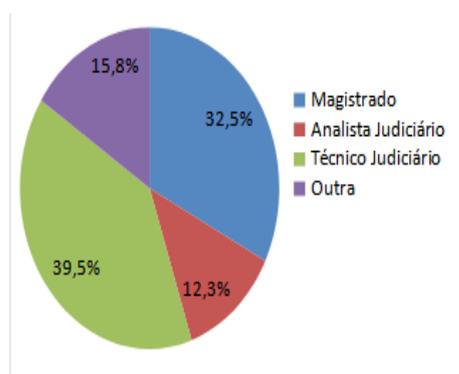


Gráfico 1 – Cargo que exerce
Fonte: Elaboração própria

No tocante à virtualização dos feitos (questões 03 e 14), entre os respondentes magistrados (grupo 1), 28% informaram que em sua lotação os processos são a maioria de processos eletrônicos e 72% informaram que os processos são integralmente eletrônicos (Gráfico 2). Entre os respondentes do

Grupo 2, apenas 1% informou que em sua lotação os processos são físicos, ao passo que 57% possuem processos integralmente eletrônicos e 42% possui a maioria dos processos na forma virtual (Gráfico 3).

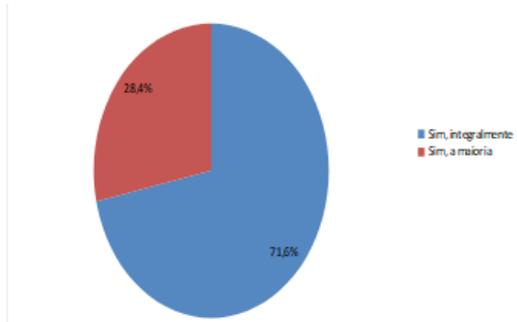


Gráfico 2 – Processos eletrônicos na unidade
Fonte: Elaboração própria

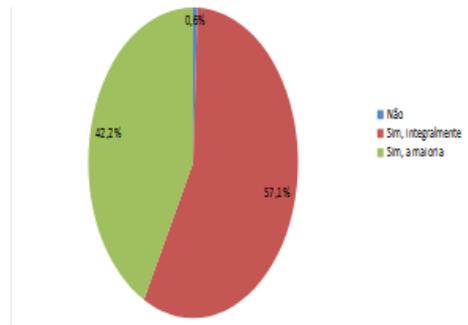


Gráfico 3 – Processos eletrônicos na unidade
Fonte: Elaboração própria

No Grupo 1, composto por magistrados, 97% não se encontrava em regime de teletrabalho antes do início da pandemia. Ainda assim, apenas 30% dentre estes informaram ter tido alguma dificuldade para se adaptar ao teletrabalho. Em questão aberta, solicitou-se a descrição de quais foram as dificuldades, sendo as respostas em sua maioria referentes à dificuldade de delimitar horários e rotinas entre trabalho e vida pessoal. Também foram citadas problemáticas decorrentes da falta de conhecimento quanto ao uso das ferramentas tecnológicas, ausência de móveis apropriados e distanciamento da equipe (questões 04 a 06) – (Gráficos 4 e 5) .

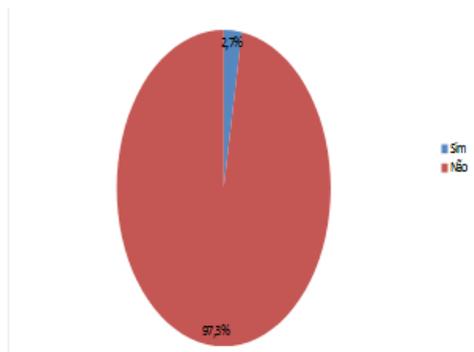


Gráfico 4 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia
Fonte: Elaboração própria

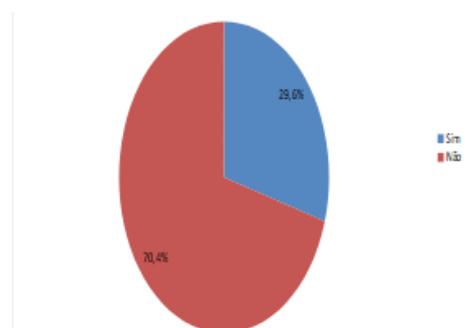


Gráfico 5 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho
Fonte: Elaboração própria

No grupo 2, apenas 13% dos respondentes já se encontravam em regime de teletrabalho antes do início da pandemia. Dentre os 87% que não estavam em

teletrabalho anteriormente, 42% afirmaram que tiveram alguma dificuldade para se adaptar ao teletrabalho e 58% não apresentaram dificuldade. A maioria das dificuldades citadas referem-se às dificuldades de planejamento de rotinas e distinção entre trabalho e vida pessoal, falta de estrutura material e falta da convivência com os colegas e o local de trabalho (questões 15 a 17) (Gráficos 6 e 7).

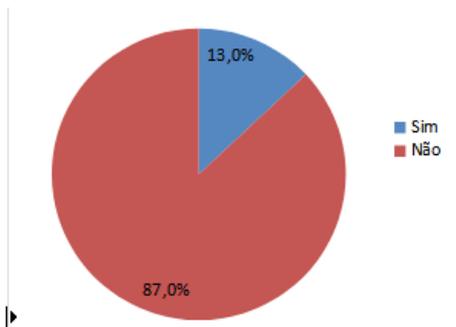


Gráfico 6 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia
Fonte: Elaboração própria

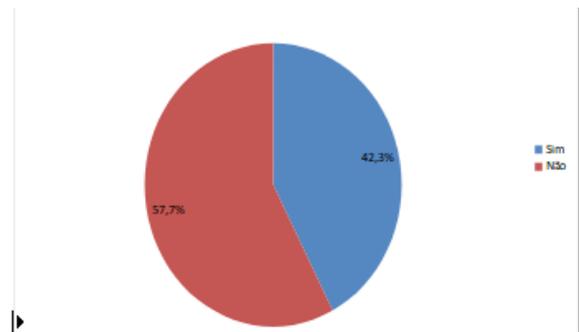


Gráfico 7 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho
Fonte: Elaboração própria

Quanto à rotina das atividades, 47 respondentes do Grupo 1 informaram que estão exercendo o teletrabalho integral, 14 estão indo ao local de trabalho de 1 a 2 vezes por semana, 3 estão indo de 3 a 4 vezes por semana, 8 estão indo quinzenalmente, e 2 optaram pela resposta 'outra' (questão 07 – Gráfico 8).

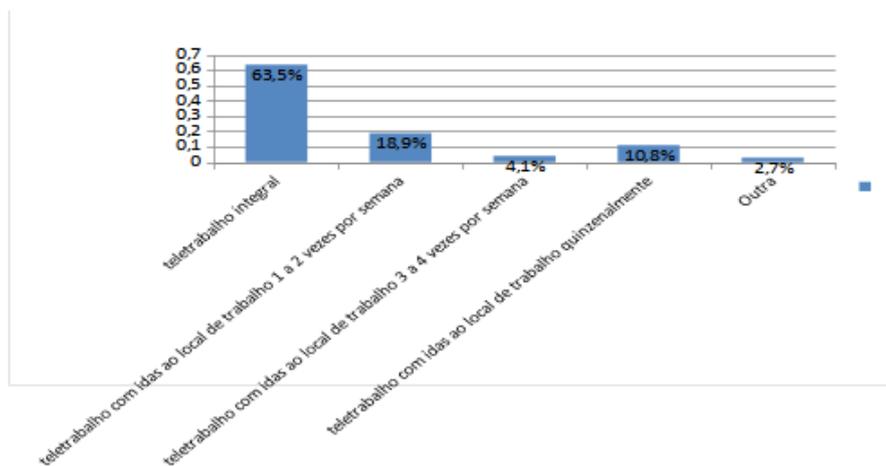


Gráfico 8 – Rotina de trabalho
Fonte: Elaboração própria

No grupo 2, a rotina de trabalho está se desenvolvendo com 88 respondentes exercendo o teletrabalho integral, 37 indo ao local de trabalho de 1 a 2 vezes por semana, 9 indo de 3 a 4 vezes por semana, 9 com frequência quinzenal, e 11 optaram pela resposta 'outra' (questão 18 – Gráfico 9).

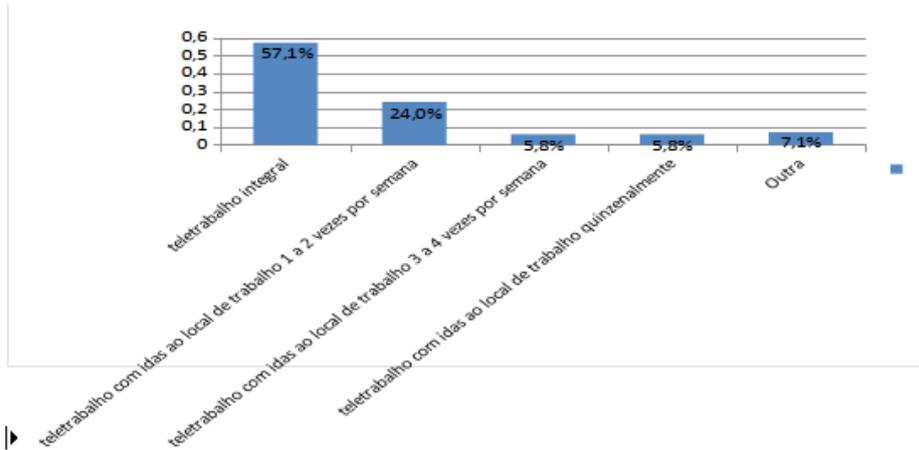


Gráfico 9 – Rotina de trabalho
Fonte: Elaboração própria

A produtividade no teletrabalho foi informada como sendo superior à do regime presencial por 88% do Grupo 1 e 78% do Grupo 2 (questões 11 e 22).

Em perguntas específicas sobre o direito à desconexão, dentre os magistrados 66% declararam que tem tido dificuldade para parar de trabalhar, sendo de 92% a porcentagem dos que afirmaram estar trabalhando mais horas diárias no teletrabalho do que no regime presencial (questões 9 e 12). Entre os servidores, 73% informaram estar tendo dificuldades para se desconectar do trabalho, afirmando 85% dos respondentes que têm trabalhado mais horas diárias do que no regime anterior presencial (questões 20 e 23).

Não obstante a declaração majoritária em ambos os grupos de dificuldade para se desconectar, verificou-se que 59% do Grupo 1 (Gráfico 10) e 66% do Grupo 2 afirmaram que pretendem continuar em regime de teletrabalho mesmo após final da pandemia (Gráfico 11) (questões 13 e 24).

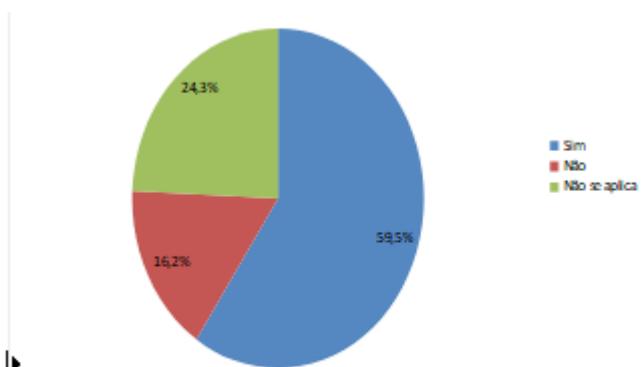


Gráfico 10 – Desejam continuar em teletrabalho
Fonte: Elaboração própria

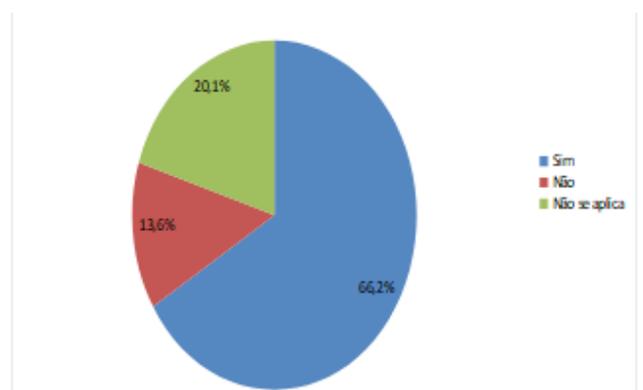


Gráfico 11 – Desejam continuar em teletrabalho
Fonte: Elaboração própria

No grupo 1, foi informado que 50,7% estão trabalhando diariamente de 3 a 4 horas a mais que no regime presencial, 23,9% estão de 1 a 2 horas a mais, 16,4% responderam que estão trabalhando mais 5 a 6 horas, e 9% informaram que estão trabalhando igual ou acima de 7 horas diárias a mais (questão 10 – Gráfico 12).

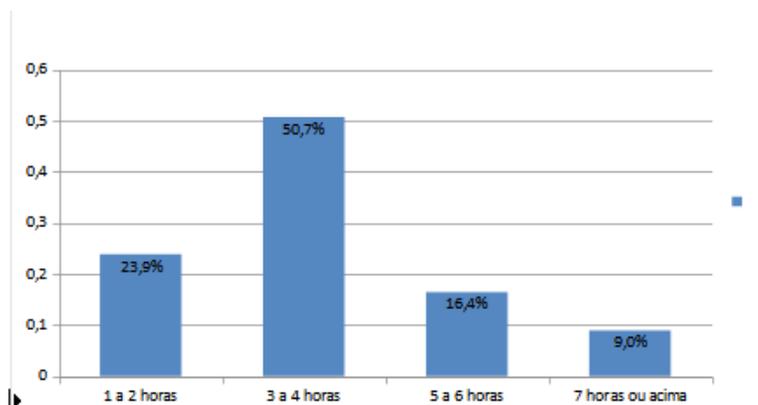


Gráfico 12 – quantidade de horas diárias a mais
Fonte: Elaboração própria

No grupo 2, 44,3% responderam que estão trabalhando de 1 a 2 horas diárias a mais que no regime presencial, ao passo que 42,7% estão de 3 a 4 horas a mais, 9,9% informaram de 5 a 6 horas, e 3,1% estão trabalhando igual ou acima a 7 horas a mais diariamente (questão 21 – Gráfico 13).

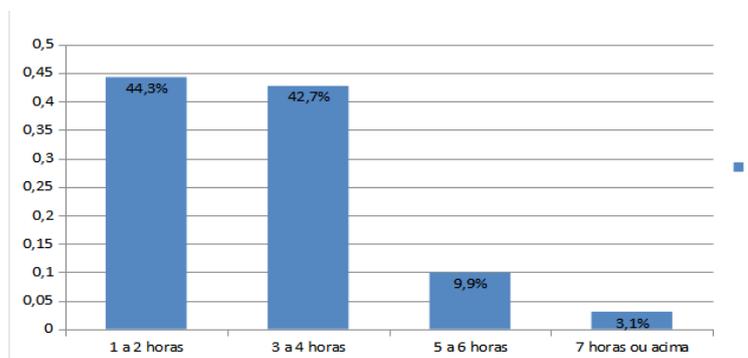


Gráfico 13 – quantidade de horas diárias a mais
Fonte: elaboração própria

Pelos dados colhidos, pode ser averiguado que a maioria dos participantes informou estar tendo dificuldades para parar de trabalhar (se desconectar). Não obstante, também foi informado pela maioria a pretensão de continuar no regime de teletrabalho, mesmo após a normalização dos expedientes presenciais.

Esse resultado traz informações de que o teletrabalho apresenta-se como opção viável e desejada, porém está havendo entraves para equilibrar o tempo de trabalho e as demais atividades rotineiras.

Essa aparente dicotomia sinaliza que a modalidade de teletrabalho, norteadada por uma gestão efetiva, com normas claras e individualizadas para cada equipe, apresenta-se como opção desejada pelos atores judiciais, devendo ser exercido com foco não apenas para a produtividade, mas também garantindo o direito à desconexão de todos os envolvidos.

Os resultados obtidos não têm a pretensão de realizar um diagnóstico integral acerca do Direito à desconexão no teletrabalho, sendo apenas uma amostragem da realidade ocorrente no Poder Judiciário. Porém, os dados coletados trazem importantes informações acerca do tema, abrindo caminho para outras investigações e debates, para verificação de melhorias nas técnicas de gestão utilizadas dentro do teletrabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do teletrabalho no Poder Judiciário, notadamente com o aumento quantitativo gerado pelo fechamento das unidades judiciais pela Pandemia Covid-19, trouxe à tona a necessidade de maior atenção dos atores judiciais ao conhecimento de formas de gestão também nessa modalidade de trabalho.

A transferência da atividade para dentro das residências, com comunicações por chamadas telefônicas, mensagens de texto, mensagens de vídeos, entre outras formas, deixou uma linha tênue entre os ambientes pessoal e profissional, sendo exigido maior equilíbrio e bom senso para a prevenção à invasão ao direito à privacidade e intimidade do teletrabalhador.

Nesse contexto, a aplicação de métodos de gestão, com regras claras e objetivas, desenvolvidas e comunicadas previamente à equipe apresentam-se fundamentais para garantir o direito à desconexão, evitando-se confusão entre teletrabalho e disponibilidade 24 horas.

A estipulação de metas viáveis de cumprimento e horários para comunicação entre a equipe são questões fundamentais para o exercício de uma gestão efetiva, com produtividade e manutenção do ambiente salutar do trabalho.

As pesquisas bibliográfica, jurisprudencial e normativa demonstraram que antes da declaração de Pandemia pelo covid-19, o teletrabalho no setor público brasileiro era em número pouco expressivo, sendo permitido apenas para os servidores da justiça e mediante cumprimentos de critérios específicos. A partir da nova realidade, com a necessidade de fechamentos dos fóruns para manter a integridade física de seus agentes, o Judiciário passou a adotar quase integralmente o teletrabalho, passando magistrados e servidores a desenvolverem suas atividades por trabalho à distância.

A partir dos dados colhidos na pesquisa empírica, realizada em um Tribunal de Justiça estadual, foi possível ser feita uma análise inicial de como o direito à desconexão tem sido enfrentado pelos atores do Poder Judiciário, sendo verificado que apesar das dificuldades apontadas para delimitar vida pessoal e profissional, há um desejo de continuidade do teletrabalho, mesmo após final da pandemia. Porém os dados demonstram que em algumas gestões tem havido excesso de demanda temporal dos teletrabalhadores, gerando hiperconectividade e ofensa ao seu Direito à desconexão.

Desta forma, foi possível identificar que para o desenvolvimento eficaz e salutar do teletrabalho no Poder Judiciário, será necessária a capacitação de magistrados e servidores, dotando-os de conhecimento sobre as formas de gestão e métodos de rotina voltados para realização dessa modalidade de trabalho à distância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 6 fev. 2021.

BRASIL. **Decreto legislativo n. 6**, de 20 de março de 2020. Reconhece para os fins do art. 65 da Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2020, a ocorrência de estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem n. 93, de 18 de março de 2020. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-legislativo-249090982> Acesso em 25 Maio 2021.

BRASIL. **Decreto-lei n. 5.452**, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Diário Oficial da União, 09 de agosto de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm Acesso em: 6 fev. 2021.

BRASIL. **Lei n. 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, 16 de dezembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 1 fev. 2021

BRASIL. **Lei n. 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, 14 de julho de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em 1 fev. 2021.

BOCHENEK. A. C. *et al.* **Manual Luso-Brasileiro de Gestão Judicial**. São Paulo: Almedina, 2018.

BOCHENEK. A. C. ZANONI. **Análise da pesquisa: Resposta Judiciária à Pandemia da covid-19 – Países lusófonos**. 2021. Disponível em: [HTTPS://WWW.JFSP.JUS.BR/DOCUMENTOS/ADMINISTRATIVO/NUBI/ANA_LISE_DA_PESQUISA_IACA_PACED_IJUSPLAB.DOCX.PDF](https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/nubi/ana_lise_da_pesquisa_iaca_paced_ijusplab.docx.pdf) Acesso em 2 Set 2021.

BOCHENEK. A. C., FREITAS e ZANONI. **Pesquisa Internacional do Poder Judiciário durante Pandemia de Covid-19**. 2020. Disponível em: [HTTPS://WWW.JFSP.JUS.BR/DOCUMENTOS/ADMINISTRATIVO/UCIN/INOAJU_SP/IACA/ANALISE_PORTUGUES.PDF](https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/ucin/inoaju_sp/iaca/analise_portugues.pdf) ACECESSO EM 27 MAIO 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 198**, de 01 de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, 3 jul. 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em 1 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227**, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, 17 jun. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em 1 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325**, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em 1 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 343**, de 09 de setembro de 2020. Institui condições especiais de trabalho para magistrados(as) e servidores(as) com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição e dá outras providências, 10 set. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3459>. Acesso em 27 maio 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 375**, de 2 de março de 2021. Altera a Res. 227/2016 e cria a equipe de Trabalho Remoto. 3 Mar. 2021. Disponível em:

<<https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>>. Acesso em 3 Set. 2021.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas**. Curitiba: CRV, 2014.

GENEHR, Fabiana Pacheco. **A normatização do Teletrabalho no Direito Brasileiro: Uma alteração Bem-Vinda**. Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/80545/2009_genehr_fabiana_normatizacao_teletrabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 jan. 2021.

GONCALVES, Gabriela Menezes *et al.* **Evolução da Legislação Trabalhista para o Teletrabalho**. Ribeirão Preto, 2018. 13 p. Disponível em: <<https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-3-edicao-4/2981-rci-evolucao-da-legislacao-trabalhista-para-o-teletrabalho-06-2018/file>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo**. Ipea. 2020. 14p. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_teletrabalho.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2021.

HADDAD, Carlos Henrique Borlindo; PEDROSA, Luís Antonio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual** – vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017, p. 32

IACA, International Association For Court Administration. **Pesquisa internacional do Judiciário durante a pandemia de covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/IACA/Analise_portugues.pdf>. Acesso em 27 Maio 2021.

IACA /PACED. **Pesquisa: Resposta Judiciária à Pandemia da Covid-19 – Países Lusófonos**. 2021. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced> Acesso em 02 Set 2021.

ONU: **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Unicef. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em: 6 fev. 2021.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho**. São Paulo, 2011. 142p. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf> Acesso em: 27 jan. 2021.

SCALZILLI, Roberta. **O direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro frente ao dano existencial como consequência da jornada excessiva de trabalho em tempos de pandemia**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região. Belo Horizonte, edição especial, t. II, p. 643-664, jul. 2020.

Disponível em <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/56362>. Acesso em 27 Maio 2021.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Uma experiência do Poder Judiciário**. Curitiba: Alteridade Editora, 2020. 144 p.