



ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: DIREITO E PODER JUDICIÁRIO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

Audrey Kramy Araruna Gonçalves

**O DIREITO À DESCONEXÃO NO TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NO
PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL DA PARAÍBA**

Brasília - DF

2021

AUDREY KRAMY ARARUNA GONÇALVES

**O DIREITO À DESCONEXÃO NO TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO NO
PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL DA PARAÍBA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

Orientador: Professor Doutor Antônio César Bochenek

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio César Bochenek (Orientador)

Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad (Examinador)

Prof.^a Dr.^a Luiza Vieira Sá de Figueiredo (Examinadora)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 TELETRABALHO E DIREITO À DESCONEXÃO NO PODER JUDICIÁRIO

2.1 Teletrabalho nos Setores Público e Privado – CLT e Res. 227/16 CNJ

2.2 Direito à desconexão laboral

2.2.1 Assédio Moral Virtual – Res. 351/2020 CNJ

2.2.2 Comunicação não violenta – CNV

3 METODOLOGIA

4 DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

4.1 Pesquisa empírica I – maio/2021

4.2 Pesquisa empírica II – novembro a dezembro/2021

4.3 Grupos Focais

4.4 Proposições de impacto

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

APÊNDICES

1 INTRODUÇÃO

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, em março de 2020, 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.

O trabalho à distância, já adotado há mais de meio século na iniciativa privada, desde início de vigência da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), ainda era pouco difundido no Setor Público, notadamente em virtude da dificuldade para acompanhamento da produtividade, havendo distintas opiniões acerca de suas vantagens para o teletrabalhador.

Para os que são favoráveis ao Teletrabalho, esta forma de trabalho remoto, devido à flexibilidade de horários, proporciona maior convivência familiar, tempo para lazer e vida pessoal, gerando inúmeros benefícios para seus agentes, inclusive diminuindo atritos entre colegas, decorrentes do desgaste no ambiente profissional.

Por outro lado, argumenta-se que o Teletrabalho, por não possuir horário de expediente preestabelecido, a depender da forma como exercida a Gestão Judicial e Administrativa, pode ferir o Direito à Desconexão dos teletrabalhadores, acarretando desordem no âmbito profissional e pessoal, prejudicando o clima organizacional, causando problemas domiciliares e, até mesmo, distúrbios psicológicos nos agentes envolvidos, como ansiedade, depressão e esgotamento físico e mental (*burnout*).

O Poder Judiciário é tradicionalmente reconhecido como formal, com 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.

Essa modalidade de trabalho à distância denominada Teletrabalho era pouco frequente no setor público, e somente no ano de 2016 passou a ser regulamentada nacionalmente por meio da Resolução n. 227 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e ainda assim restrita aos servidores. Satisfeitos os requisitos ali previstos e com autorização da Administração, é possível a concessão de autorização para exercício da função pública por Teletrabalho, com condições posteriores para a sua manutenção, dentre as quais, produtividade superior aos que se encontram em trabalho presencial. A quantidade de servidores e as atividades que podem ser executadas em regime de teletrabalho devem ser definidas por proposta da Comissão de Gestão do Teletrabalho de cada órgão, devidamente justificada, com aprovação por ato de sua respectiva presidência.

Para magistrados, não há ainda a permissibilidade legal do teletrabalho, estando o tema em discussão em processo no Conselho Nacional de Justiça.

É nessa realidade que se apresenta a importância no conhecimento das regras de conduta adotadas no regime de teletrabalho, evitando que, de forma até mesmo não intencional, causada pela ausência de conhecimento sobre o tema, os gestores do Poder Judiciário 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.

A resolução n. 227/16 do CNJ, alterada pela Res. 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*.

No mesmo sentido, e em nível mundial, a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU preconiza que *toda pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres, especialmente a uma limitação razoável da duração do trabalho* (art. 24).

Nesse contexto, o estudo da comunicação entre gestor e teletrabalhador quanto à forma e horário de desenvolvimento do teletrabalho, identificando se tem ocorrido extrapolação da exigência de disponibilidade temporal dos que se encontram nessa modalidade de trabalho, é fundamental para garantir a realização de uma Gestão humanizada e efetiva, com foco não apenas na produtividade, mas também na saúde de seus agentes.

Gestores que, até então, lideravam equipes apenas presenciais, onde os limites de início e fim do expediente eram bem definidos, passaram a exercer a função à distância, não havendo padronização dos horários dos teletrabalhadores.

Surge uma nova forma de equipe, sendo necessárias novas formas de gestão.

Quanto maior a capacitação dos gestores para liderar equipes em teletrabalho, maior será o respeito ao Direito à Desconexão.

A necessidade ou não de realização de capacitações e edição de atos normativos garantidores do Direito à desconexão fazem parte da presente pesquisa. Formula-se como **pergunta de pesquisa**: Como está sendo tratado o Direito à desconexão no teletrabalho no Poder Judiciário?

O **objetivo** deste estudo é analisar a gestão do teletrabalho no Poder Judiciário e se magistrados e servidores têm conseguido respeitar e serem respeitados quanto ao seu direito à desconexão.

Tem-se como **hipótese** de pesquisa que o Poder Judiciário não está preparado para a gestão do teletrabalho de forma eficaz, havendo carência de capacitação quanto a técnicas específicas para gestão de equipes mistas, nos regimes presencial e à distância, e ausência de regulamentação mínima quanto ao direito à desconexão.

Os teletrabalhadores compreendem servidores e magistrados que se encontram nesse regime de trabalho à distância. Como gestores são considerados a Administração, numa visão macro que compreende CNJ e Tribunal, e numa visão pontual, englobando Magistrados e servidores no exercício de função de chefia.

Como referencial teórico serão buscadas as pesquisas e legislações nacionais referentes ao Direito à desconexão e teletrabalho no setor privado, no qual o *trabalho em domicílio*, espécie de trabalho à distância, já se encontra previsto desde a vigência da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no ano de 1943. Pretende-se verificar a literatura já produzida no setor privado, para fins de norteamiento das pesquisas já realizadas sobre os temas Direito à desconexão e

teletrabalho, e a literatura sobre gestão do teletrabalho nos setores públicos, assim como as regulamentações legais e normativas do Conselho Nacional de Justiça, além de pesquisa empírica a ser realizada por meio de Estudo de Caso com Magistrados e servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB).

O trabalho será desenvolvido em seis capítulos, o primeiro e o último referentes à introdução e considerações finais, respectivamente.

O capítulo **dois** analisa o estado da arte referente ao Teletrabalho e ao Direito à desconexão. É abordado o desenvolvimento do regime de trabalho à distância, *teletrabalho*, no setor privado, que já o prevê em normativo legal desde 1943, com a Consolidação das Leis Trabalhistas (BRASIL, 1943), e no Poder Judiciário, a partir da Res. 227 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2016) e normativos posteriores.

Em seguida, será feito um estudo sobre o Direito à Desconexão, partindo de uma visão mais ampla, da legislação privada, seguindo-se para verificação desse direito no *teletrabalho*, e, a partir de então, fazer um recorte com enfoque no Poder Judiciário. Buscar-se-á fazer um paralelo com o Direito ao descanso e ao lazer, previstos na Res. 227/16 do CNJ, alterada pela Res. 298/18 e 375/20 e o modelo gerencialista, atualmente aplicado no Poder Judiciário e caracterizado por ter o enfoque em metas e resultados, sendo o tema fundamental para entendimento do Direito à desconexão.

Em continuidade, será verificado o Direito à desconexão no Direito comparado e investigados os elementos delimitadores do Assédio Moral Virtual, previsto na Res. 351/2020 do CNJ, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação.

Será abordada a prática da Comunicação Não Violenta – CNV, difundida por Marshal B. Rosenberg, e sua aplicabilidade à gestão no teletrabalho, refletindo diretamente no Direito à desconexão do teletrabalhador.

O capítulo **três** descreve a metodologia aplicada para a obtenção de dados, realizada por meio de análises normativa e bibliográfica, e estudo de caso em um Tribunal de Justiça Estadual, mediante entrevistas semiestruturadas. Realizado, ainda, Grupo Focal para reforçar alguns pontos da análise e hipóteses de trabalho aventados nas entrevistas.

No capítulo **quatro**, serão apresentados os dados colhidos na pesquisa empírica, com ponderações sobre os resultados, e construção de formulações de possibilidades de atuação, após confirmação ou não da hipótese de pesquisa.

O capítulo **quinto** aborda as conclusões obtidas com as investigações teórica e empírica, e apresenta as teses conclusivas geradas a partir da análise dos dados colhidos. As respostas obtidas na pesquisa empírica quanto à dificuldade de respeitar e terem respeitado o direito à desconexão no teletrabalho são indicativos da necessidade de melhor capacitação dos gestores para liderança de equipes híbridas, em regimes presencial e remoto, e de normatização ao menos das regras mínimas quanto à comunicação entre gestores e teletrabalhadores.

O estudo desenvolvido a partir das vivências dos servidores e magistrados contribui para a compreensão das gestões executadas no regime de teletrabalho e a proposição de políticas de gestão mais efetivas, fortalecendo no Poder Judiciário as características de produtividade e humanização.

2 TELETRABALHO E DIREITO À DESCONEXÃO NO PODER JUDICIÁRIO

2.1 Teletrabalho nos Setores Público e Privado - CLT e Res. 227/16 CNJ

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 da inexistência de legislação regulamentadora.

Segundo Rodrigues (2011)¹, a origem do Teletrabalho pode ser atribuída a Jack Nilles, que em 1971, enquanto exercia o cargo de Secretário do Comitê de Investigação da *Aerospac 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 porquê de não serem capazes de criar uma solução para evitar que os homens enfrentam imensos tráfegos para chegarem aos seus trabalhos, mesmo tendo sido capazes de mandar o homem à Lua.

Movido por esse questionamento, Nilles desenvolveu as primeiras ideias de teletrabalho. No ano seguinte, em 1972, já fora da *Aerospac*, 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*”.

¹ 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.

Informa Rodrigues (2011)², 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, em 1943, por meio da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), tratou 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 específico³. Somente em 2011, com a alteração do referido artigo pela Lei n. 12. 551⁴, 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 CLT⁵, passando a tratar expressamente do teletrabalho, com regras específicas e baseadas, primordialmente, nos termos estabelecidos no contrato de trabalho.

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”⁶. 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.

² 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

³ 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”.

⁴ 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”.

⁵ Arts.75-A a 75-E da CLT.

⁶ cf. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf Acesso em 27 maio 2021

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

Especificamente no Poder Judiciário, considera-se teletrabalho a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos, assim como define-se gestor o Magistrado ou ocupante de cargo em comissão responsável pelo gerenciamento da unidade⁷. Em sua previsão normativa, o serventuário que pretender esta forma de trabalho deverá demonstrar o preenchimento de requisitos objetivos, como, e.g. não estar no primeiro ano do estágio probatório⁸, 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 serventuário 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 presencial⁹.

O espaço físico e a estrutura material e tecnológica necessários para realização do teletrabalho ficam a cargo do serventuário, sendo expressamente vedado aos Tribunais arcarem com qualquer custo para aquisição de bens ou serviços destinados a tal fim¹⁰. 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

⁷ Cf. 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.

⁸ Alteração trazida pela Res. 371 CNJ, de 12/02/2021.

⁹ 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)

¹⁰ 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).

e os procedimentos padrões para requerimento, concessão e exercício do teletrabalho no Poder Judiciário.

Porém, situações extraordinárias e urgentes exigiram atitudes imediatas e singulares do Poder Judiciário.

Em março de 2020, a população mundial foi surpreendida com a decretação de Pandemia pela Covid-19. Atividades privadas e públicas, entre estas o Poder Judiciário, precisaram fechar fisicamente seus prédios, sem qualquer planejamento. Rapidamente, os setores precisaram se adaptar, iniciando 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 decretaram 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)¹¹, 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),¹² 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%.”¹³. Ainda segundo a pesquisa, de forma global, o resultado

¹¹ Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/iaca/> Acesso em 02 Set 2021.

¹² 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.

¹³ 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

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 iJusLab, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (IBRAJUS) e o Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito (PACED), dirigida a magistrados do Poder Judiciário dos países lusófonos, Brasil, Portugal, Angola, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe¹⁴, 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 magistrados¹⁵.

A partir da emergencial decretação da Pandemia, o Poder Judiciário brasileiro passou a adotar o teletrabalho tanto para serventuários como para magistrados, sendo verificado que houve aumento da produtividade, não obstante as dificuldades da infraestrutura tecnológica verificadas nos Tribunais¹⁶.

De acordo com pesquisa realizada pelo CNJ (2020, p. 11)¹⁷, antes do início da pandemia do coronavírus, apenas 5% dos integrantes dos tribunais

Acesso em 27 Maio 2021.

¹⁴ Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced> Acesso em 02 Set 2021.

¹⁵ 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_I_JUSPLAB.docx.pdf Acesso em 02 Set 2021.

¹⁶ Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced> Acesso em 02 Set 2021.

¹⁷ A pesquisa “Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-19 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.

participantes estavam em regime de teletrabalho, passando para o percentual de 84% logo após início da pandemia.

Especificamente na Justiça Estadual, os percentuais logo 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 atividades¹⁸.

De acordo com a Res. 227/16 do CNJ, que rege o teletrabalho no Poder Judiciário, compete ao teletrabalhador providenciar a estrutura física e materiais necessários, sendo vedada a concessão de qualquer produto pela Administração. Contudo, no período após início da pandemia, em face da compulsoriedade dessa modalidade, foram permitidas consignações de equipamentos aos teletrabalhadores. Conforme pesquisa do CNJ, 73% dos tribunais respondentes informaram empréstimo de notebook, 65% permitiram a retirada do computador de uso do colaborador no local do trabalho, 65% concedem empréstimo de monitor adicional, e 45% emprestaram câmera para videoconferência. Em menor percentual, também restou informado a autorização de empréstimo de celular (26%), mobiliário (24%) e outros (29%), englobando-se neste último scanners, impressoras, webcam, modem 4G, headset e microfone¹⁹.

Na mesma pesquisa, 63% dos tribunais estaduais apontaram entender que há a necessidade de implementação pelo CNJ de medidas adicionais de apoio às dificuldades enfrentadas em razão da pandemia, e dentre as sugestões apresentadas constou:

“o aperfeiçoamento e a compatibilização de normativas voltadas às atividades de teletrabalho e trabalho remoto – Considera-se que esses regimes devem ser admitidos como regulares (e não mais como exceção)

¹⁸ A pesquisa “Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-19 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.

¹⁹ PESQUISA CNJ: “**Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-10 nos processos de trabalho dos tribunais**”, realizada em junho de 2020 pelo CNJ – p. 15. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf Acesso em 03 nov 2021.

entre magistrados, servidores, estagiários, terceirizados e demais colaboradores”²⁰ (p. 31)

A pesquisa concluiu que

“No que tange à gestão administrativa, depreende-se que os tribunais estão se adaptando aos impactos da pandemia da covid-19. A maior parte dos servidores encontram-se em regime de trabalho remoto, 84%. Além disso, a maioria dos tribunais editou normativos para regulamentar o trabalho remoto e, apesar de muitos tribunais não determinarem nesses normativos a forma de acompanhamento da produtividade, o controle e acompanhamento dos trabalho estão sendo realizados em grande parte pelos gestores”²¹ (p. 32)

Há um novo modo de trabalhar em curso, sinalizando a necessidade de capacitação de líderes para o gerenciamento de equipes mistas, com habilidade e capacidades para liderar em regime presencial e em trabalho remoto.

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

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 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-19²², 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

²⁰ PESQUISA CNJ: “**Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-10 nos processos de trabalho dos tribunais**”, realizada em junho de 2020 pelo CNJ – p. 31. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf Acesso em 03 nov 2021.

²¹ PESQUISA CNJ: “**Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-10 nos processos de trabalho dos tribunais**”, realizada em junho de 2020 pelo CNJ – p. 32. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf Acesso em 03 nov 2021.

²² 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

para trabalho remoto, assim como, estrutura psicológica para lidar com a nova realidade imposta.

Com a realização das audiências por 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 teletrabalho, surgiram, como a violação ao direito constitucional à privacidade e à intimidade, e o Direito à desconexão.

Após o início da Pandemia pelo Covid-19 no Brasil²³, o número de trabalhadores do serviço público no regime de teletrabalho aumentou progressivamente a cada mês, fato inverso ao que ocorreu no setor privado.

Segundo Góes, Martins e Nascimento (2020)²⁴, 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*.

Para magistrados, não há ainda a permissibilidade legal do teletrabalho, excetuada a situação gerada pela Pandemia. O tema está em discussão no Processo n. 000.6711-84.2019.2.00.0000 do Conselho Nacional de Justiça²⁵, e a possibilidade de sua concessão restringe-se atualmente à autorização de condição

²³ 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.

²⁴ 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.

especial de trabalho, 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. 343/20, CNJ).

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.

2.2 Direito à desconexão laboral

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, pode ferir 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 laboral'.

Como em todas as grandes mudanças, o aumento exponencial do uso da tecnologia também trouxe lados positivos e outros nem tanto. O uso excessivo de computadores, smartphones, tablets, etc, tanto para lazer como para obrigações profissionais, tem levado cidadãos de todo o mundo a passarem tempo demais conectados à rede de internet, podendo gerar alienação em relação ao mundo social e causar prejuízos psicológicos e físicos, como a exaustão.

Inicialmente, é preciso que seja conceituado o Direito à desconexão e delimitada a sua abrangência.

Consoante Oliveira Neto (2018 p. 79), “o direito à desconexão nada mais representa do que o direito ao lazer e descanso, em oposição ao trabalho, de forma livre, privada, sem qualquer interferência”.²⁵

Em se tratando de trabalho realizado mediante o sistema **presencial**, não há maiores dificuldades em se detectar a inobservância do direito à desconexão, eis

²⁵ O processo administrativo teve início em 05/09/2019, antes do início do período de pandemia, e encontra-se em fase de recebimento de manifestações por associações que requerem inclusão na qualidade de interessados. A decisão mais recente no feito data de 06/09/2021, sendo deferido o ingresso da OAB-Seção Paraná como terceira interessada e determinada a remessa à Secretária Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica da Presidência do CNJ para análise da conveniência e pertinência de novos documentos apresentados frente a proposta de resolução. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/pjecnj/ConsultaPublica/listView.seam>, acesso em 27 nov. 2021.

²⁶ GOLDSCHMIDT, Rodrigo; GRAMINHO, Vivian Maria Caxambu. **Desconexão: um direito fundamental do trabalhador**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020 (p. 129)

que, em regra, o desempenho do trabalho é aferido por meio do cumprimento do expediente pelo número determinado de horas, sendo aceito comunicações realizadas fora desse período tão somente em situações emergenciais.

Entretanto, a aplicação do direito à desconexão é complexa ao se tratar de trabalho mediante regime de **teletrabalho**, que possui, por característica própria, a flexibilidade no horário de desenvolvimento.

No setor privado, algumas medidas adotadas pelos empregadores visando fiscalizar os teletrabalhadores geraram demandas judiciais e indenizações por ferir os direitos dos trabalhadores.

De acordo com Goldschmit e Graminho (2020, p. 26) " devem-se observar critérios de proporcionalidade e de preservação do núcleo essencial dos direitos fundamentais, pois nas relações de trabalho, tem-se sujeitos de direitos em ambos os polos da relação".

Dispõem, ainda, os autores que

"o surgimento das novas tecnologias reduziu barreiras, melhorou a comunicação entre as pessoas, facilitou o acesso à informação e remodelou o comércio. No âmbito laboral tornou a prestação de serviço mais ágil, diminuiu o custo empresarial, diversificou as formas de trabalhar, tornou o ambiente de trabalho virtual, investiu o algoritmo no poder de chefia e, ao invés de reduzir a jornada de trabalho, ampliou-a."²⁷(p. 60).

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*

²⁷ GOLDSCHMIDT, Rodrigo; GRAMINHO, Vivian Maria Caxambu. **Desconexão: um direito fundamental do trabalhador**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020 (p. 60)

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*²⁸.

Para Scalzilli (2020), “o trabalho possui fundamental importância na vida do ser humano; porém, a tecnologia não deve escravizar, mas sim servir ao homem”²⁹.

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 pode levar 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, podendo, inclusive, configurar modalidade de assédio moral eletrônico.

O comportamento, por vezes, pode ser reforçado pelo próprio teletrabalhador que, em um primeiro momento, e na tentativa de demonstrar melhor desempenho de suas atividades, mesmo sendo demandando em horário tradicionalmente de expediente, entende conveniente dar resposta à demanda no momento em que é executada a tarefa, ainda que seja em momento noturno, fins de semana ou feriados. Tal comportamento do teletrabalhador pode gerar a impressão no gestor de que é permitido 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 serventuário 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

²⁸ Artigo 24 da Declaração Universal dos Direitos Humanos – ONU

²⁹ 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.

médio e longo prazo a questão pode transformar-se em situação de desrespeito ao Direito à desconexão.

Mesmo para aqueles teletrabalhadores que inicialmente sentem-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 emocional, familiar e até mesmo gerar problemas de saúde. E nem sempre é simples para o teletrabalhador, principalmente após ter sido criado o hábito, informar ao gestor que não deseja ser demandado a qualquer horário. É neste momento que o conhecimento e a aplicação de métodos de gestão específicos para os que se encontram em regime de teletrabalho apresenta-se fundamental para garantir o respeito ao Direito à desconexão.

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 orientação³⁰.

Seguindo os passos da iniciativa privada, o Poder Judiciário passou a adotar o modelo gerencialista, focado essencialmente em resultados e metas.

O gerencialismo tomou força no gerenciamento do trabalho privado na década de 1980 e gerou uma desqualificação do trabalho exigido, no sentido de não serem necessárias múltiplas habilidades para execução das tarefas, sendo o foco voltado primordialmente para os resultados.

³⁰ BOCHENEK et al. **Manual Luso-Brasileiro de Gestão Judicial**, São Paulo: Almedina, 2018

A partir da criação do Conselho Nacional de Justiça³¹, passou-se a ser possível a aferição quantitativa de desempenho do Judiciário brasileiro, com dados reais sobre a tramitação dos processos, identificação dos litigantes habituais, tempo médio para finalização e julgamento dos feitos, dentre outras importantes informações. Como um dos pontos principais buscados pela reforma do Judiciário, a celeridade passou a ser não apenas monitorada, mas incentivada através de rankings nacionais ou estaduais, e premiações baseadas em desempenho de Tribunais ou unidades judiciárias.

Sem dúvida, houve importante desenvolvimento no sistema de justiça, gerando grande número de processos julgados, notadamente os referentes a pedidos mais antigos, que, em virtude das metas nacionais estabelecidas, passaram a ter prioridade de tramitação e julgamento.

Por outro lado, o aumento gradativo e contínuo de metas a serem alcançadas, pode estar gerando nos atores judiciais um estado de vigilância permanente, exigindo crescente aumento do número de horas dedicadas ao desempenho da função pública. Notadamente em regime de teletrabalho, no qual não é possível mensurar a carga horária desenvolvida por cada teletrabalhador, sendo a produção, em regra, aferida de forma quantitativa.

Para Pinheiro (2020, p. 150)

“O processo judicial tem uma finalidade social. O gigantismo do poder privado, decorrente do capitalismo financeiro, não pode afastar a lógica humanitária e a ética, necessárias na prestação jurisdicional. Portanto, é equivocado confundir o direito fundamental ao tempo razoável do processo com fórmulas de gestão que se propõem transformadoras e salvadoras das deficiências estruturais do Poder Judiciário brasileiro.” (PINHEIRO, 2020, p. 150).

Nesse contexto, os modelos de gestão baseados unicamente em critérios quantitativos, no modelo gerencialista, podem estar interferindo diretamente no direito à desconexão dos teletrabalhadores.

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”³².

³¹ O Conselho Nacional de Justiça, CNJ, foi criado com a Emenda Constitucional n. 45, de 31/12/2004, sendo instalado em 14 de junho de 2005. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/reforma-constitucional-que-criou-cnj-completa-10-anos/> Acesso em 27 nov. 2021

A necessidade de um olhar mais voltado para o papel gestor dos Magistrados 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*, por meio 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 2015-2020³³.

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 desempenho³⁴.

2.2.1 Assédio Moral Virtual – Res. 351/2020 CNJ

Não há unanimidade quanto à conceituação de assédio moral. Conforme VIEIRA (2019, p. 26)³⁵, as pesquisas sobre assédio iniciaram-se nos anos oitenta pelo psicólogo alemão Heinz Leymann, o qual utilizou o termo *mobbing* para definir o comportamento entre trabalhadores dentro de uma organização, fazendo referência à semelhança com o comportamento de crianças no pátio da escola. Para Leymann, *mobbing* ou *psychological terror* consistiria na comunicação hostil dirigida por uma pessoa ou grupo a um indivíduo, de forma continuada, causando-lhe sofrimento.

Contudo, o termo assédio moral somente veio a ser reconhecido e popularizado em 1998, com a publicação do livro “Assédio Moral – A violência perversa no cotidiano” pela psiquiatra e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen.

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

³³ 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.

³⁴ 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”.

³⁵ VIEIRA, Heloísa de Sousa. A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Goiânia, 2019, p. 26. Disponível em <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9363>. Acesso em 27 Maio 2021.

Para Hirigoyen, constitui assédio moral laboral qualquer ato abusivo manifestado “sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”³⁶.

No Brasil, a doutora em psicologia social e pesquisadora Margarida Barreto, uma das pioneiras a utilizar o termo, definiu o assédio moral como sendo um risco invisível de exposição dos trabalhadores a situações, ações e comportamentos constrangedores, de forma contínua e prolongada³⁷.

Nesse contexto, pode-se definir o assédio moral na relação de trabalho como a conduta abusiva praticada consciente e reiteradamente contra outrem no exercício de sua atividade laboral, gerando-lhe danos à personalidade, dignidade e/ou integridade psíquica.

O Tribunal Superior do Trabalho lançou, em 02 de maio de 2019, uma Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral sob o título “Pare e Repare, por um ambiente de trabalho + positivo”³⁸, trazendo orientações a serem observadas nos setores público e privado para prevenir a ocorrência de situações de assédio. Segundo a cartilha, o assédio moral no serviço público tem por características a repetição de condutas de um agente público, que excedendo os limites de suas funções, atinge e abala psicologicamente outro agente público, deliberadamente³⁹.

No mesmo sentido, em 28 de outubro de 2020, foi editada a Resolução n. 351 do Conselho Nacional de Justiça⁴⁰, instituindo no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. De acordo com este normativo, a configuração do assédio moral

³⁶ VIEIRA, Heloísa de Sousa. A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Goiânia, 2019, p. 27. Disponível em <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9363>>. Acesso em 27 Maio 2021.

³⁷ VIEIRA, Heloísa de Sousa. A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Goiânia, 2019, p. 27. Disponível em <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9363>>. Acesso em 27 Maio 2021.

³⁸ TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST. Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: “Pare e Repare, por um ambiente de trabalho + positivo”. 2019. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>>. Acesso em 1 fev. 2021.

³⁹ De acordo com a cartilha, o assédio moral “no serviço público, caracteriza-se por condutas repetitivas do agente público que, excedendo os limites de suas funções, por ação, omissão, gestos ou palavras, tenham por objetivo ou efeito atingir a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira ou a estabilidade emocional de outro agente público ou de empregado de empresa prestadora de serviço público, com danos ao ambiente de trabalho objetivamente aferíveis.” (p. 6).

⁴⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n° 351, de 28 de outubro de 2020. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, 29 out. 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>>. Acesso em 1 fev. 2021.

exige a prática contínua e reiterada de condutas abusivas, atentatórias contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, gerando a degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho⁴¹.

No teletrabalho, pode-se configurar o assédio moral eletrônico como sendo a prática reiterada, prolongada e consciente de conduta abusiva causadora de dano à dignidade e integridade psicológica do teletrabalhador.

Os requisitos de conduta indevida, reiteração e dano são encontrados em praticamente todas as definições de assédio moral laboral. Entretanto, quanto ao requisito da intencionalidade para configuração do assédio moral, não há uniformidade na doutrina e jurisprudência quanto à necessidade de dolo do ofensor. Na maioria dos julgados analisados para o presente trabalho verificou-se que os Tribunais têm se posicionado no sentido de somente considerar a prática do assédio quando há consciência pelo gestor de que sua conduta está causando dano psicológico para o trabalhador⁴². Na doutrina, apesar desse também ser o entendimento predominante, há posicionamentos divergentes os quais defendem que a materialização do assédio se concentra na ocorrência do dano ao trabalhador, podendo a intenção do agente ser dolosa ou culposa, ocorrendo, segundo CARDOSO e ALMEIDA (2016)⁴³, uma “intencionalidade implícita”. A Res. 351/2020 do CNJ aparenta ter adotado esta última posição ao determinar que, satisfeitos os demais requisitos previstos no art. 2º, inc. I, o assédio moral ocorre independentemente de intencionalidade.

⁴¹ Conforme Res. 351 CNJ, art. 2º., considera-se Assédio moral o processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atente contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico.

⁴² Para este artigo foi realizada pesquisa de dez julgados, no site <www.jusbrasil.com.br>, campo “jurisprudência”, por ordem decrescente de data de publicação, utilizando conjuntamente as expressões de busca “assédio moral no ambiente do trabalho” e “intencionalidade”, sendo verificado que em todas as dez decisões foi exigido para a configuração do assédio moral ter sido o ato praticado de forma deliberada pelo agente. Julgados analisados: TRT-15 - ROT 116237220195150060 (21/05/2021), TRT-10 - RO 15437520175100022 DF (p. 13/04/2021), TRT-10 - RO 11588320195100111 DF (p. 09/04/2021), TRT-15 - ROT 105882620205150098 (p. 11/02/2021), TRT-2 - 10000856120205020074 SP (p. 27/01/2021), TRT-18 - ROT 109277620195180052 GO (18/12/2020), TRT-2 - 10003493620195020067 SP (14/10/2020), TRT-2 - 10003493620195020067 SP (14/10/2020), TRT-2 - 10012274120195020202 SP (14/10/2020), TRT-10 - ATOOrd 9686620185100011 DF (09/10/2020). Acesso em 26 Maio 2021.

⁴³ Cardoso, Guilherme Augusto; Almeida, Victor Hugo de. Assédio Moral na Administração Pública: Uma visão crítica da Jurisprudência brasileira. Revista Eletrônica do Curso de Direito da Universidade Federal de Santa Maria. 2016. 28 p. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/21297/pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

Diante desse posicionamento do Conselho Nacional de Justiça apresenta-se ainda mais fundamental que o assunto seja tratado nos Tribunais, com esclarecimentos e capacitação de Magistrados e exercentes de função de direção.

2.2.2 Comunicação não violenta – CNV (a desenvolver)

3 METODOLOGIA

No presente capítulo serão abordadas as metodologias adotadas para obtenção e análise dos dados. O teletrabalho no Poder Público é prática que está se desenvolvendo com o decorrer do tempo, notadamente após início da Pandemia, por isso foram adotadas mais de uma técnica de pesquisa, visando identificar o desenvolvimento das equipes de trabalho remoto e os reflexos dos métodos de gestão no Direito à desconexão.

O interesse pelo tema surgiu a partir da escuta de servidores e magistrados que relatavam dificuldade para lidar com as comunicações assíncronas no teletrabalho. Com o aprofundamento do estudo na gestão no teletrabalho, foi percebida a escassez de pesquisas voltadas para verificação do Direito à desconexão.

Para realização da pesquisa empírica no Poder Judiciário, foi feito o recorte para a Justiça Estadual, e a delimitação para o Tribunal de Justiça da Paraíba. Esse Tribunal foi escolhido por ser o local de trabalho da pesquisadora, de forma que os resultados obtidos poderiam gerar benefícios diretos para entendimento da gestão realizada no teletrabalho e ajudar na Administração local,, além de poderem servir como parâmetros para por outras unidades judiciárias.

As metodologias aplicadas englobam pesquisas bibliográficas e normativas, e pesquisa empírica realizada com servidores e magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba para verificar as gestões no teletrabalho e se aqueles estão respeitando e sendo respeitados quanto ao Direito à desconexão.

De acordo com Markoni e Lakatos (2021, p. 63), a pesquisa bibliográfica permite verificar o que já foi produzido em relação ao tema por outros pesquisadores, evitando-se repetição de estudos e dispêndio desnecessário de tempo e recursos. Segundo os autores, o estudo bibliográfico “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”⁴⁴.

Para Manzo (1973, p. 32), a pesquisa bibliográfica “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”⁴⁵.

⁴⁴ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo. Atlas, 2021, 9ª ed. p. 63

⁴⁵ MANZO, Abelardo J. Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis. 2. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1973.

Por meio da análise do estado da arte, é possível identificar lacunas ou formular novos questionamentos sobre pontos específicos ainda não trabalhados.

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, gestão do tempo ou sobre a maneira como os tribunais e gestores estavam lidando com essas questões.

A pesquisa normativa, por sua vez, foi adotada, para verificação dos princípios norteadores do Direito à desconexão, havendo vasto material referente à iniciativa privada, 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.

Foram identificadas pesquisas realizadas durante a pandemia, quanto à garantia do acesso ao Judiciário, meios de comunicação e materiais tecnológicos disponíveis, porém apenas uma pesquisa, realizada pelo CNJ com o Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região - TRT-8 (2020) foi identificada como tendo informações sobre a gestão e comunicação no teletrabalho tendo também por foco a saúde psicológica dos teletrabalhadores⁴⁶.

Pesquisas e estudos baseados na legislação aplicada à iniciativa privada foram identificados e verificados, 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).

A utilização conjunta da literatura com a pesquisa empírica apresenta-se necessária para validação das informações trazidas nos dados obtidos. Para SEVERINO (2018, p. 135),

“A ciência como modalidade de conhecimento, só se processa como resultado de articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico. Não se reduz a um mero levantamento e exposição de fatos ou a uma

⁴⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório de pesquisa – O teletrabalho durante a pandemia do covi-19: uma avaliação** no Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região. Out 2020. Disponível em: https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/assessoria-de-comunicacao/061_-_relatorio_-_relatorio_pesquisa_ufpa_teletrabalho_na_pandemia_1_0.pdf. Acesso em 11 Nov 2021.

coleção de dados. Estes precisam ser articulados mediante uma leitura teórica. Só a teoria pode caracterizar como científicos os dados empíricos. Mas, em compensação, ela só gera ciência se estiver articulando dados empíricos”.

A pesquisa empírica foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas com questionários online, aplicados com um intervalo de 06 (seis) meses, em maio e novembro/dezembro de 2021, tendo como público-alvo magistrados e servidores do TJPB em teletrabalho no 1º e 2º grau, não sendo necessária a identificação nominal dos respondentes.

De acordo com Queiroz (2015, p. 110)⁴⁷, “a particularidade da entrevista, como forma de coleta de informações, vem do fato de que, diferentemente de um livro, um julgado ou um documento, o entrevistado é uma fonte viva, ativa e normalmente envolvida com o tema da pesquisa[...]”. A metodologia de entrevista é indicada quando os dados que se pretende obter não se encontram disponíveis por meio de documentos, porém podem ser obtidos por meio de depoimentos dos atores envolvidos.

A análise das gestões no teletrabalho no setor público, por ser evento recente, ainda em desenvolvimento, exigiu a realização de investigação empírica, extraindo-se dos próprios protagonistas as percepções de funcionamento e as características de comportamento entre os membros da equipe.

O método escolhido para a pesquisa empírica considerou as dificuldades atuais de acesso aos entrevistados, em regime de teletrabalho, residindo em cidades distintas do Estado, e a indisponibilidade à pesquisadora dos contatos particulares dos entrevistados, sejam telefônicos ou endereços eletrônicos. Sendo certo que todas as unidades possuem algum grupo em rede de seus integrantes, a escolha do questionário e envio para a Administração, gestores e servidores para participação e divulgação apresentou-se como a opção mais indicada, assim como expedição de ofícios para a Escola da Magistratura Estadual e Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, informando sobre a pesquisa e solicitando ampla divulgação.

As solicitações de cooperação enviadas à Escola da Magistratura e à Presidência do Tribunal de Justiça, geraram a autuação de um procedimento administrativo, sendo deferida a publicação de divulgação da pesquisa e

⁴⁷ QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. Monografia Jurídica Passo a Passo: Projeto, pesquisa, redação e formatação. São Paulo, Ed. Método, 2015

chamamento de magistrados e servidores para participação, nos sites oficiais do TJPB e da ESMA/PB⁴⁸

Para Markoni e Lakatos (2021, p. 94)⁴⁹, 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.

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 **primeira** pesquisa coletou dados no período de 10/05/2021 a 30/05/2021, e foi composta por trinta e quatro perguntas objetivas e três questões abertas. A elaboração foi por meio 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 o mesmo objetivo em ambos os questionários, havendo distinção apenas em alguns pontos quanto à redação, adaptando sua formulação quando eram dirigidas ao gestor ou quando eram dirigidas ao teletrabalhador.

A divulgação foi realizada por meio de aplicativo de mensagem em grupos de magistrados e servidores já existentes, sendo solicitado no próprio envio a colaboração dos respondentes para participação e propagação da divulgação entre os demais membros de suas equipes. Além disso, a pesquisa foi enviada, por

⁴⁸ Procedimento Administrativo n. 2021.142.787, autuado em 05/11/2021, com acesso para visualização por meio da intranet do TJPB. A notícia de divulgação da pesquisa foi publicada em 23/11/2021 nos sites oficiais do TJPB e ESMA/PB. Disponíveis em <https://www.tjpb.jus.br/noticia/servidores-e-magistrados-podem-participar-de-pesquisa-para-mestrado-sobre-teletrabalho> (TJPB) e <https://esma.tjpb.jus.br/noticias/2021/11/servidores-e-magistrados-podem-participar-de-pesquisa-para-mestrado-sobre> (ESMA/PB). Acessos em 28 nov. 2021

⁴⁹ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 9ª ed. 2021.

aplicativo de mensagem, para o grupo dos gerentes dos fóruns do Tribunal de Justiça da Paraíba, para encaminhamento aos serventuários de todas as comarcas. Também foi enviado o questionário para os membros da unidade de trabalho da pesquisadora, solicitando a participação e ampla divulgação.

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; horário em que estava exercendo a atividade e qual a periodicidade de ida ao fórum; quantidade de horas diárias trabalhadas comparativamente ao período anterior ao teletrabalho, e produtividade; dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar); e comunicação entre gestor e teletrabalhador.

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.

A **segunda** pesquisa foi realizada nos meses de novembro a dezembro/2021, também mediante entrevista semiestruturada com questionário online pelo *google forms*, e teve por objetivos esclarecer e ampliar as informações obtidas na primeira pesquisa, buscando-se, ainda, atingir maior número de respondentes, principalmente entre os servidores.

A divulgação do questionário foi realizada por meio do envio para grupos de mensagens de aplicativos já existentes de magistrados e servidores, além de expedição de ofícios para a Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, Escola Superior da Magistratura do TJPB e Sindicato dos Técnicos e Analistas do Poder Judiciário da Paraíba, convidando para participação e disseminação da pesquisa.

Foram formuladas 38 questões, das quais, 34 perguntas objetivas e 04 perguntas abertas. O questionário foi ramificado, sendo dividido em dois grupos, a depender do cargo ocupado pelo respondente, sendo o primeiro grupo para Desembargador e Magistrado, e o segundo grupo para Serventuário e outro. As perguntas Q1 e Q2, são referentes à lotação em 1º ou 2º grau e o cargo ocupado, e foram submetidas a todos os respondentes. As formulações Q3 a Q21 foram submetidas apenas ao Grupo 1, ao passo que as perguntas Q22 a Q38 foram submetidas apenas ao grupo 2.

(pesquisa em desenvolvimento)

Acaso verificada a necessidade de reforço de alguns pontos da análise dos dados colhidos e hipóteses de trabalho de pesquisa será estudada a possibilidade de desenvolvimento de grupos focais, com magistrados e servidores.

Conforme pontua Severino (2018, p. 236), ao realçar a necessidade não apenas da coleta de dados, mas de sua análise e interpretação, “toda monografia científica deve ser necessariamente interpretativa, argumentativa, dissertativa e apreciativa. Pesquisa experimental e reflexão racional, complementam-se necessariamente na elaboração da ciência” (p. 236)

Informação relevante corresponde às datas das realizações das pesquisas empíricas e o calendário de vacinação contra o Virus SARS-CoV-2 no Estado da Paraíba, o que pode ter influenciado nas percepções dos respondentes acerca do retorno ao trabalho presencial.

No mês de maio de 2021, quando foi aplicado o primeiro questionário, a vacinação somente havia sido disponibilizada para as pessoas que apresentavam alguma comorbidade, sendo iniciado o calendário de vacinação por idade, com os que tinham 59 anos, somente a partir de 03 de junho de 2021⁵⁰. Desta forma, os respondentes, com exceção dos que possuíam alguma comorbidade, não tinham acesso ainda à imunização.

Quando da realização da 2ª pesquisa, em novembro de 2021, a vacinação já havia sido disponibilizada para toda a população do Estado com mais de 18 anos de idade, sendo possível que todos os respondentes já estivessem imunizados com 2 doses da vacina, o que pode ou não ter tido influência nas percepções quanto ao teletrabalho.

Os dados colhidos nas duas pesquisas foram agrupados em Grupo 1, correspondente aos respondentes que se identificaram como Desembargador ou Magistrado, e Grupo 2, referente aos que se identificaram como servidores ou outro.

As pesquisas não foram precedidas de submissão à Comissão de Ética da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM, por estarem englobadas na excludente prevista no par. 2º, do art. 2º da Portaria ENFAM

⁵⁰ Disponível em <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2021/05/31/vacinacao-por-idade-contracovid-19-na-paraiba-deve-comecar-ate-sexta-feira-diz-secretario-de-saude.ghtml>. Acesso em 28 nov. 2021.

n. 15, de 13 de setembro de 2021.⁵¹, consistente em investigação de rotinas de trabalho ou gestão.

⁵¹ O Art. 2º, caput e par. 1º, da Portaria Enfam n. 15/2021 define a competência do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, trazendo hipóteses excludentes de sua atuação no par. 2º, que dispõe “Par. 2º. Não se enquadram no parágrafo anterior as pesquisas direcionadas a investigar processos, hábitos e rotinas de trabalho ou gestão, problemas e fenômenos específicos, em que o ser humano possa contribuir para a investigação, com sua vivência, experiência e conhecimentos pessoais ou técnicos”. A portaria foi publicada no DJe do STJ em 14/09/2021, com vacatio legis de 30 dias.

4 DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

4.1 Pesquisa empírica I – maio/2021

Como resultado da pesquisa empírica I, foram registradas 228 participações, sendo 74 magistrados e 154 servidores. O público-alvo era composto de 259 magistrados (juízes e desembargadores)⁵² e 3.102 servidores⁵³, gerando um percentual de participação de aproximadamente 28% dos magistrados e 5% dos servidores.

Observou-se que a participação pelos magistrados foi em maior número no primeiro dia de divulgação da pesquisa, sendo mais espaçadas no restante do período da pesquisa. Já em relação aos servidores houve pouca participação inicial, havendo um número relevante de respostas, em comparação ao todo, no penúltimo dia do período, provavelmente decorrente de convite feito pela própria pesquisadora nesse dia ao participar como debatedora de Webinário realizado pela Escola da Magistratura estadual e voltado para magistrados e servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba, com o tema *Preparação para o teletrabalho - Saúde Mental, Pandemia e Home Office*⁵⁴. Ainda assim, denota-se que a participação dos servidores foi em quantitativo bastante inferior à participação dos magistrados.

A questão inicial do formulário, referente ao exercício da função, constatou que dentre os 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.

No tocante à virtualização dos feitos (questões 03 e 14), entre os respondentes magistrados, 28% informaram que em sua lotação os processos são a maioria de processos eletrônicos e 72% informaram que os processos são

⁵² 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.

⁵³ 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.

⁵⁴ Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=T1l8jYIrtWM> Acesso em 12 Jul 2021

integralmente eletrônicos (**Gráfico 1**). 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 2**).

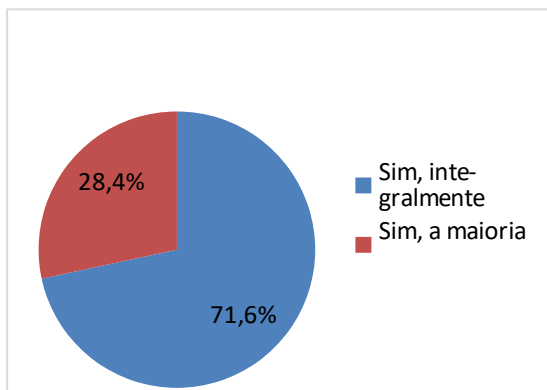


Gráfico 1 – Processos eletrônicos na unidade (Grupo 1)
Fonte: Elaboração própria

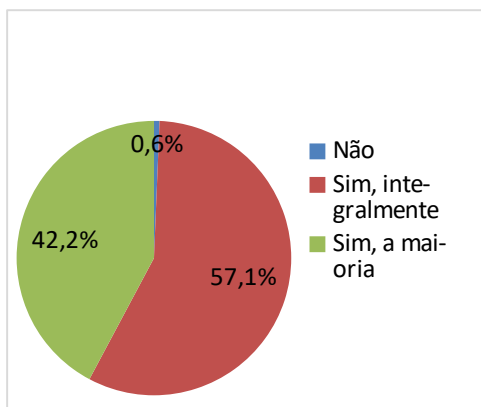


Gráfico 2 – Processos eletrônicos na unidade (Grupo 2)
Fonte: Elaboração própria

A virtualização da grande maioria dos processos no Estado, quase integral entre os feitos cíveis, permitiu a implantação do teletrabalho, mesmo sem planejamento, evitando descontinuidade da prestação dos serviços.

Já em relação aos processos criminais, a maior parte ainda estava tramitando por autos físicos quando do início da Pandemia, sendo adotado, a partir de julho de 2020, o projeto Digitaliza, que gerou, até 24/12/2020, o percentual de 93,47% dos feitos criminais digitalizados⁵⁵.

No quesito referente a já estar no regime de teletrabalho antes da Pandemia, os respondentes do Grupo 1, composto por magistrados, informaram que

⁵⁵ Cf. <https://www.cnj.jus.br/pb-judiciario-conclui-digitalizacao-de-mais-de-44-milhoes-de-paginas-de-processos/> Acesso em 28 nov. 2021.

97% não exerciam o teletrabalho (**Gráfico 3**). Ainda assim, apenas 30% dentre estes informaram ter tido alguma dificuldade para se adaptar ao teletrabalho (**Gráfico 4**). 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).

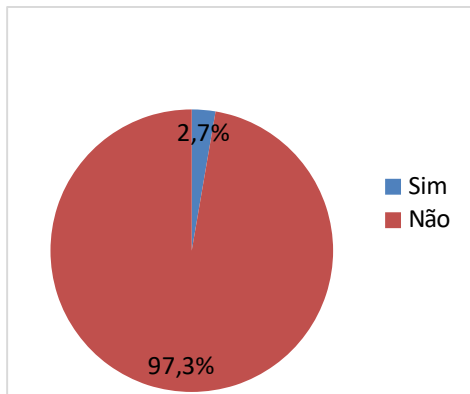


Gráfico 3 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia (Grupo 1)

Fonte: Elaboração própria

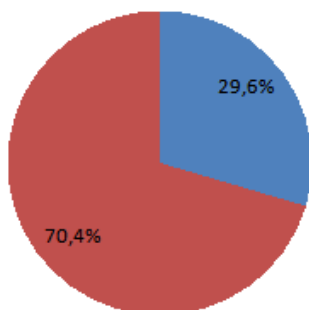


Gráfico 4 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho (Grupo 1)

Fonte: Elaboração própria

No grupo 2, apenas 13% dos respondentes já se encontravam em regime de teletrabalho antes do início da pandemia (**Gráfico 5**). 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 (**Gráfico 6**). A maioria das dificuldades citadas, referem-se às questões 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).

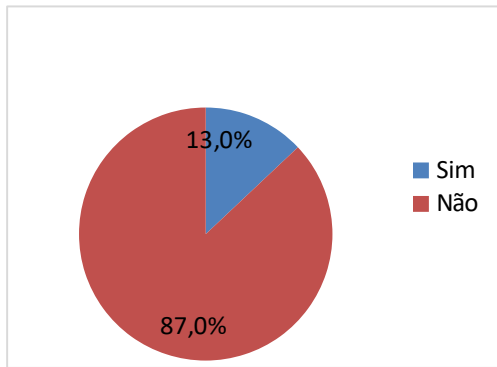


Gráfico 5 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia (Grupo 2)

Fonte: Elaboração própria

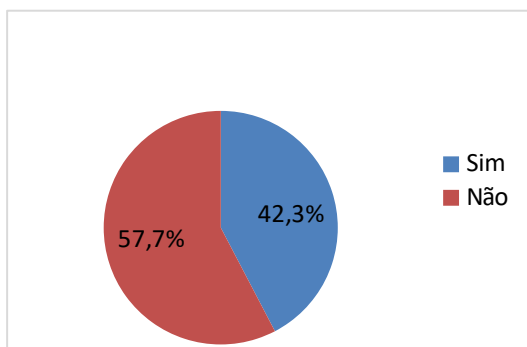


Gráfico 6 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho (Grupo 2)

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 7**). 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 8**).

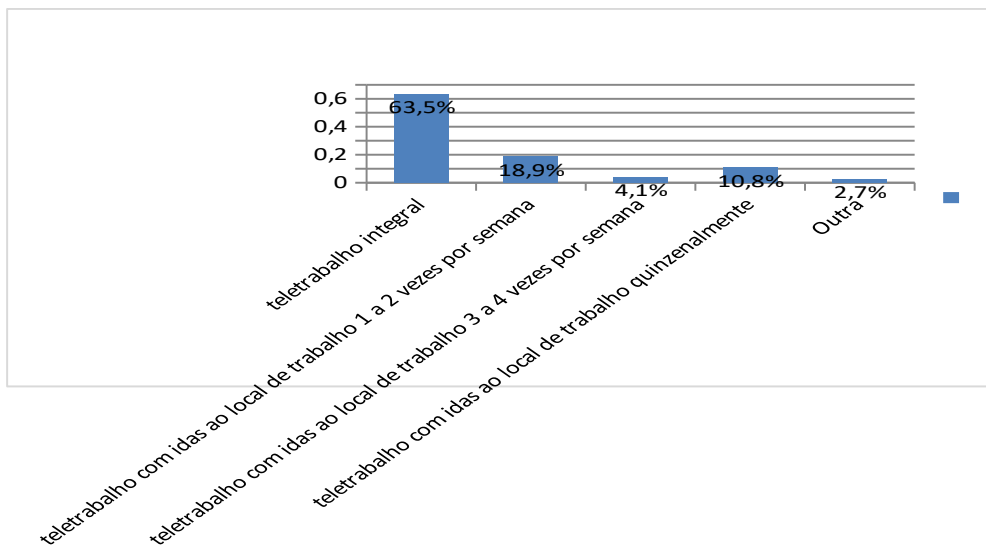


Gráfico 7 – Rotina de trabalho (Grupo 1)
Fonte: Elaboração própria

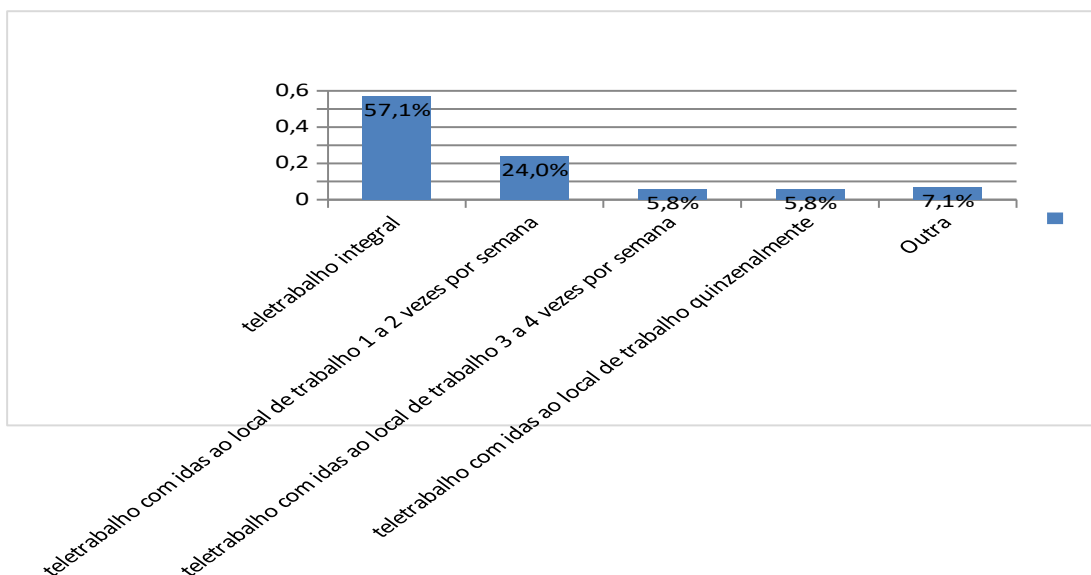


Gráfico 8 – Rotina de trabalho (Grupo 2)
Fonte: Elaboração própria

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 têm 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) (**Gráfico 9**). Dentre esses, 24% estão trabalhando de 1 a 2 horas diárias a mais que no regime

presencial, 51% estão a trabalhar 3 a 4 horas a mais, 16% estão de 5 a 6 horas a mais, e 9% estão trabalhando 7 horas ou mais diariamente (**Gráfico 10**)..

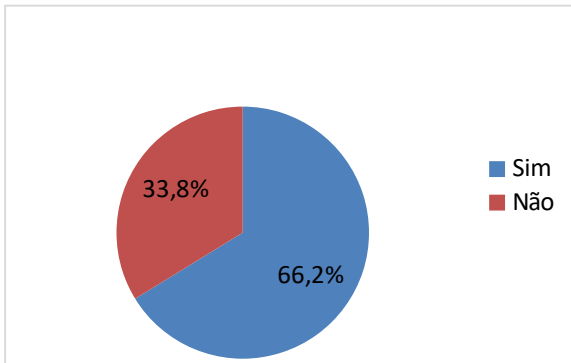


Gráfico 9 – Está tendo dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 1

Fonte: Elaboração própria

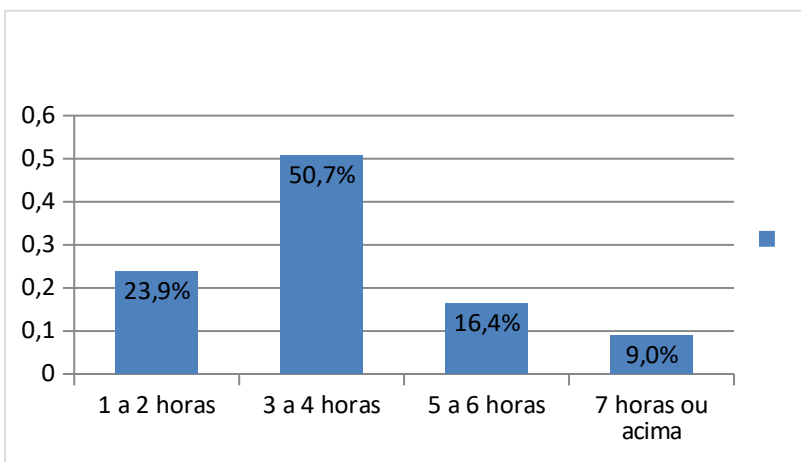


Gráfico 10 – quantidade de horas diárias trabalhadas a mais no teletrabalho (Grupo 1)

Fonte: Elaboração própria

Entre os servidores, 73% informaram estar tendo dificuldades para se desconectar do trabalho (**Gráfico 11**), afirmando 85% dos respondentes que têm trabalhado mais horas diárias do que no regime anterior presencial (questões 20 e 23). Dentre esses, 44% estão trabalhando de 1 a 2 horas a mais diariamente, 43% estão trabalhando 3 a 4 horas a mais, 10% estão de 5 a 6 horas a mais, e 3% estão trabalhando 7 horas ou mais diariamente em comparação com o regime presencial (**Gráfico 12**).

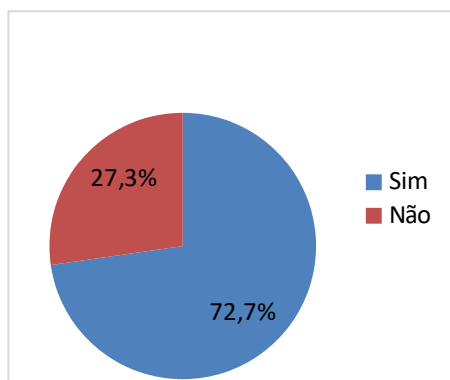


Gráfico 11 – Está tendo dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 2

Fonte: Elaboração própria

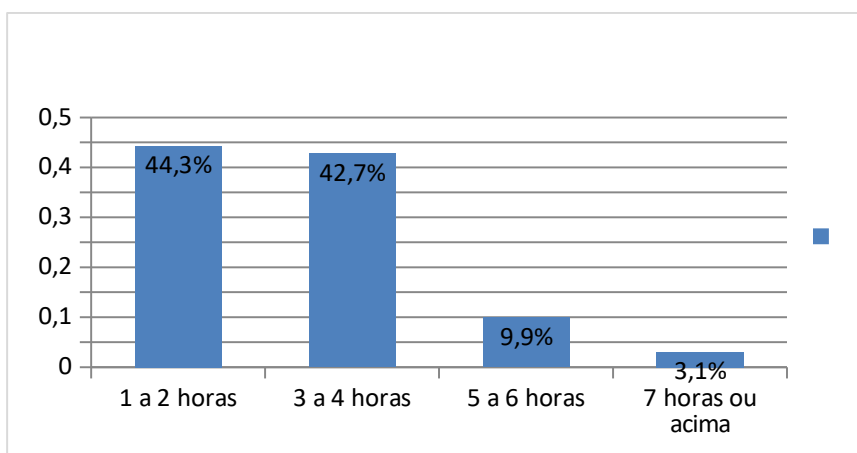


Gráfico 12 – quantidade de horas diárias trabalhadas a mais no teletrabalho (Grupo 2)

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, os dados colhidos demonstram que a maioria dos participantes, nos dois grupos, 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 final da pandemia, desejo este informado por 59% do Grupo 1 (**Gráfico 13**) e 66% do Grupo 2 (**Gráfico 14**) (questões 13 e 24).

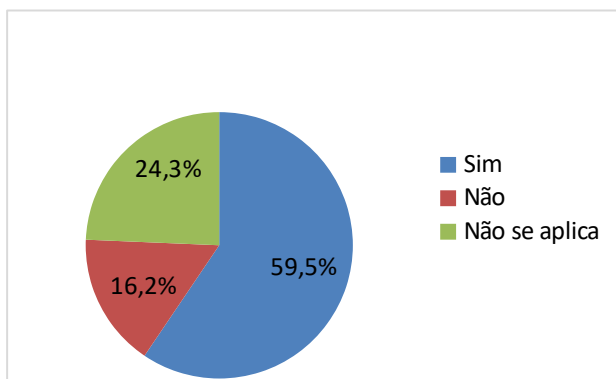


Gráfico 13 – Pretende continuar em teletrabalho após final da pandemia – Grupo 1

Fonte: Elaboração própria

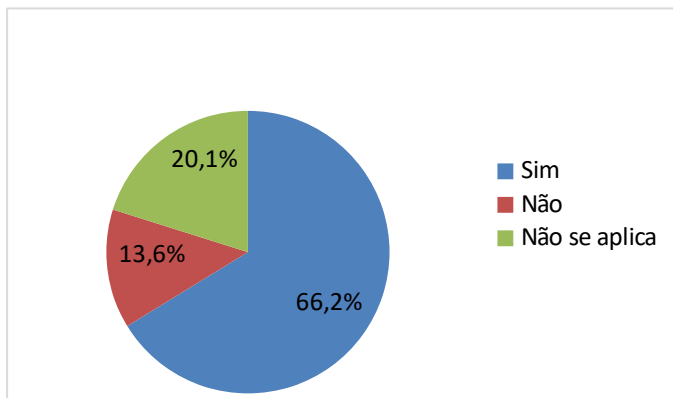


Gráfico 14 – Pretende continuar em teletrabalho após final da pandemia – Grupo 2
Fonte: Elaboração própria

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.

É possível que um dos fatores seja a ausência de experiência dos gestores na liderança de equipes em teletrabalho, antes do início da Pandemia.

Pergunta aplicada especificamente para o Grupo 1 constatou que antes da pandemia apenas 46% dos respondentes tinham sob sua gestão pessoas em teletrabalho, sendo de 54% os que responderam que somente após início da pandemia passaram a executar gestão de teletrabalho (Questão 25) (**Gráfico 15**).

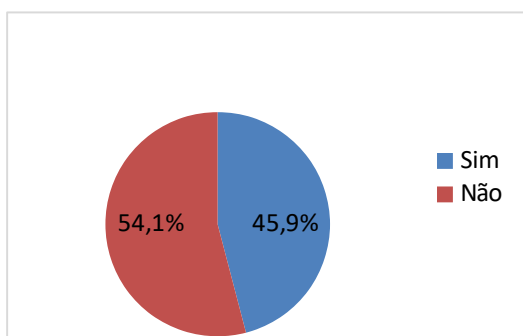


Gráfico 15 – Já era gestor de teletrabalho antes da pandemia – Grupo 1
Fonte: Elaboração própria

As respostas obtidas quanto à comunicação da equipe foram bem diferenciadas entre o grupo 1 e o grupo 2.

Perguntado ao primeiro grupo sobre o horário que a equipe poderia demandar o gestor/respondente (Questão 31), a maioria (69%) informou que a comunicação poderia ser feita em qualquer horário, inclusive noturno e fim de

semana. Entre os magistrados, 28% informaram que a comunicação pode ser em qualquer horário, exceto horário noturno e finais de semana. Menos de 3% dos respondentes informaram que a comunicação é feita em horários pré-definidos, sendo de 0% a escolha pela opção outra (**Gráfico 16**).

Respondentes do grupo 1 também informaram que a maioria, 58%, envia solicitações à equipe em horários livres e espera resposta no horário de expediente do teletrabalhador (Questão 32) (**Gráfico 17**).

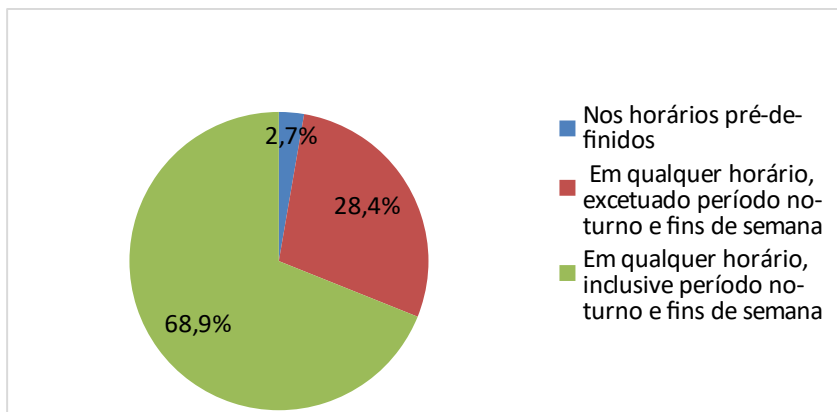


Gráfico 16 – Horário que o gestor está disponível para contato da equipe – Grupo 1
Fonte: Elaboração própria

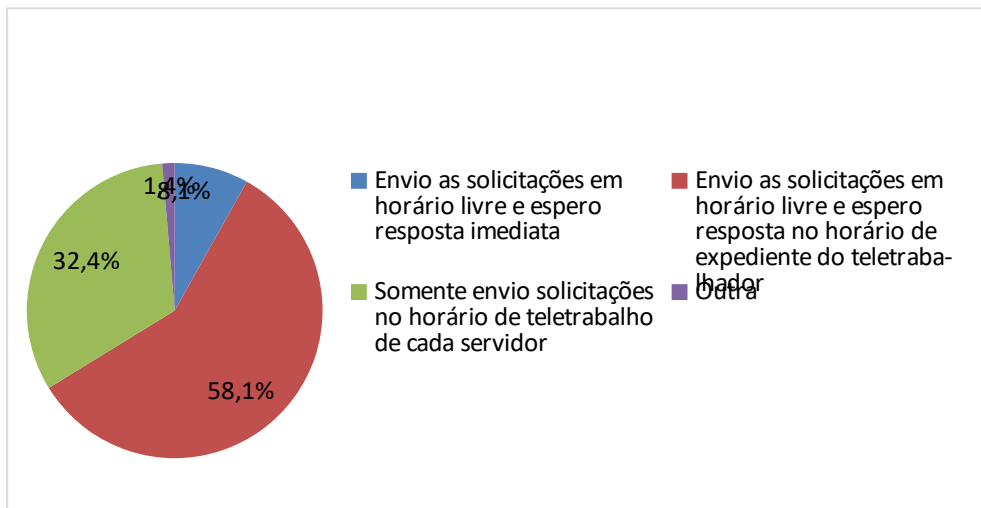


Gráfico 17 – Horário que o gestor envia solicitações para a equipe – Grupo 1
Fonte: Elaboração própria

No grupo 2, ao ser perguntado em qual horário o respondente entrava em contato com o gestor, 46% informaram qualquer horário, exceto noturno e finais de semana. A comunicação em qualquer horário, inclusive noturno e finais de semana foi a opção informada por 31% dos respondentes, ao passo que 20% informaram

que a comunicação é feita em horários pré-definidos. A outra opção foi marcada por 3% dos respondentes (**Gráfico 18**).

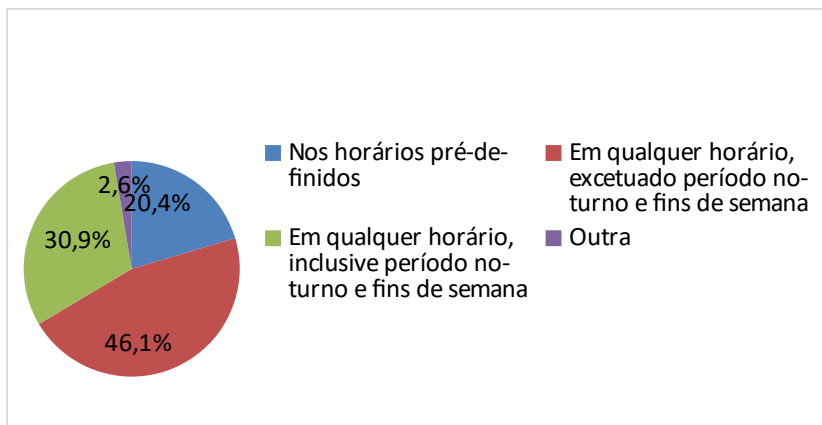


Gráfico 18 – Horário que o teletrabalhador pode entrar em contato com o gestor – Grupo 2
Fonte: Elaboração própria

As constatações de que menos de 50% dos gestores já tinham experiência em gestão de teletrabalho quando do início da pandemia e que 69% se disponibilizam a manter comunicações de trabalho a qualquer horário, inclusive noturno e finais de semana, são alarmantes. A capacitação dos gestores para liderar equipes à distância apresenta-se fundamental, devendo não apenas ser incentivada, mas considerada como obrigatória. Da mesma forma, os horários de comunicação devem ser regulados, evitando-se desgastes físico e mental decorrentes de estado permanente de sobreaviso, tanto para magistrados como para servidores, equilibrando as atividades assíncronas.

Os dados obtidos na pesquisa 1 sinalizam 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 exercida com foco não apenas para a produtividade, mas também garantindo o direito à desconexão de todos os envolvidos.

4.2 Pesquisa empírica II – novembro a dezembro/2021

Nessa pesquisa, dentre outros, foram formulados questionamentos quanto a estar exercendo o regime de teletrabalho, qual a frequência de ida ao local de trabalho e a forma de acompanhamento ser por cumprimento de horas trabalhadas ou metas de produtividade. Foi ainda investigada a rotina dos respondentes quanto

a enviar e ler mensagens do grupo do trabalho em dias úteis fora dos seus horários de trabalho, finais de semana e férias, e questionado se gostariam de **não** participar do grupo de mensagens do trabalho nos períodos de férias e afastamento.

As perguntas Q19 e Q20 foram formuladas apenas aos respondentes do Grupo 1 e indagaram se o respondente já fez algum curso de gestão e liderança, e, ainda, se fez algum curso de gestão ou liderança nos últimos doze meses.

(pesquisa em desenvolvimento)

4.3 Grupos focais (a desenvolver)

4.4 Proposições de impacto

Os dados colhidos demonstram que magistrados e servidores são favoráveis à continuidade do teletrabalho, mesmo após a pandemia, porém de forma parcial, com idas periódicas ao local de trabalho. Esse resultado corrobora um princípio essencial no trabalho que é o da *cooperação*.

Os dados colhidos informam que gestores e teletrabalhadores têm sentido dificuldade para estabelecer rotinas de trabalho, sendo demandados “em qualquer horário, inclusive de refeições para assinar expedientes, minutas de decisões, alvarás e mandados” (R1).

A falta do contato presencial entre os agentes judiciais também gerou dificuldades, conforme dados colhidos, sendo descrito “um distanciamento que não estava habituado” (R4) e a “mudança radical” da rotina (R7).

No ambiente de trabalho, até mesmo os momentos de pausas para interação geram as chamadas “trocas informais”, seja no momento do lanche, do cafezinho, no contato nos corredores, etc. Por meio desse contato, laços de cooperação são formados, gerando frutos positivos nos indivíduos, no ambiente de trabalho e na produtividade. Espaços de trocas são desenvolvidos.

Para manutenção da saúde, é indispensável que haja o coletivo. Incentivar o sentimento de pertencimento, a capacitação do gerenciamento para compreensão das situações peculiares individuais, ainda que por meio de regramento coletivo.

Determinada condição que inicialmente se apresenta mais atraente, por trazer mais flexibilidade de horários, pode ser revelar uma grande armadilha, com malefícios diretos à saúde dos envolvidos. A falta de interação com os colegas, a

ausência da cooperação, o isolamento, a inocorrência de trocas de experiências presenciais, causados pelo regime de teletrabalho, podem gerar efeitos negativos que se sobressaem a pontos positivos, como evitamento de tráfegos ou redução de tempo gasto com deslocamentos.

Ao descrever as dificuldades enfrentadas no teletrabalho o respondente R16 informou “Todas possíveis, desde as ferramentas do PJE, falhas, demoras do sistema, entraves de natureza da própria informática, gravação de audiências, ouvida de parte online. Mas superáveis.”.

Os seres humanos têm característica eminentemente coletiva, e o isolamento gerado pelo teletrabalho, se não gerenciado de forma efetiva e disciplinada, tem potencial para gerar adoecimento de gestores e teletrabalhadores. E o prejuízo será não apenas para esses, mas para a sociedade, que, direta ou indiretamente, recebe os produtos do serviço público, para a Administração e para o Poder Público, que terão aumento de despesas e perdas, ainda que temporárias, de magistrados e servidores qualificados.

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, passa a caber também 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 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 serventuário.

Aos gestores, por sua vez, compete buscar capacitação para liderar equipes em regime de teletrabalho, exercendo gestões alicerçadas em assertividade e respeito entre todos. Momentos de integração devem ser estimulados, fomentando os sentimentos de pertencimento e compromisso, e exercício de gestões humanizadas.

Os dados colhidos na pesquisa demonstraram que a gestão de uma unidade judiciária deve ser realizada de forma estruturada e objetiva, com estabelecimento claro das atribuições de cada servidor, 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 horários 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 e em vários horários, aleatoriamente.

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 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 figura ultrapassada de *chefe* no Poder Judiciário precisa ser substituída pelo conceito de *líder*. De acordo com Bennes, citado por Figueiredo⁵⁶, “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 grupo⁵⁷.

⁵⁶ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas**. Curitiba: CRV, p. 153, 2014.

⁵⁷ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas**. Curitiba: CRV, p. 152, 2014.

A capacitação para conhecimento de técnicas de gestão pelos gestores, e de administração do tempo, por gestores e teletrabalhadores, apresentam-se como medidas necessárias para garantia de um Poder Judiciário efetivo, no qual há equilíbrio entre metas e execução de trabalho de forma saudável.

Pelas respostas colhidas, verifica-se que as demandas são bastante distintas no teletrabalho, com horários e rotinas a depender de cada agente, de forma que não há uma modalidade única de gestão que atenderá a todas as equipes.

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 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, uma regra recomendável é que seja utilizada uma plataforma online (calendário online, canva, trello, etc) para comunicações e rotinas de trabalho, devendo ser acessadas pelo computador e no horário em que cada um desenvolver sua função. Aplicativos de celular, como whatsapp e telegram devem ser evitados, podendo entretanto serem utilizados desde que haja prévio combinado com a equipe. Chamadas de vídeo, por sua vez, devem ser evitadas, salvo se previamente combinadas, ou tratar-se de reunião.

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”⁵⁸.

Apesar de ainda ser uma prática em desenvolvimento, o estudo de metodologias de gestão dentro do Poder Judiciário, inclusive por meio de cursos ministrados pelas Escolas de Magistratura, é fundamental que Magistrados e exercentes de cargos de chefia dentro do Poder Judiciário busquem capacitação 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 pelo bom gerenciamento e esforço conjunto de todos.

A exigência excessiva de disponibilidade temporal, sem que haja prévia comunicação com a equipe e delimitação das regras a serem adotadas no teletrabalho, além de ferir o direito à desconexão e poder gerar efeitos negativos sobre a saúde e a produtividade da equipe, é passível, ainda, de, acompanhada de outros requisitos, caracterizar conduta de assédio moral virtual⁵⁹.

Esclarecimentos e capacitação de Magistrados e exercentes de função de direção sobre o direito à desconexão, assim como capacitação de todos os agentes

⁵⁸ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas**. Curitiba: CRV, p. 165, 2014.

⁵⁹ O Conselho Nacional de Justiça, em 28 de outubro de 2020, editou a Res. n. 351, instituindo no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em 1 fev. 2021.

judiciais sobre gerenciamento do tempo, apresentam-se fundamentais para que seja bem sucedida a continuidade do teletrabalho, mesmo após o final da Pandemia.

5 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.

O estudo desenvolvido demonstrou que quanto mais qualificada for a administração sobre a gestão administrativa, maior será o respeito ao direito à desconexão dos trabalhadores.

Nesse contexto, a aplicação de métodos de gestão pelo Magistrado, 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, situação esta passível de, juntamente a outros requisitos, gerar assédio moral eletrônico e/ou adoecimento do teletrabalhador.

As pesquisas bibliográfica e normativa demonstraram que antes da declaração de Pandemia pelo covid-19, o teletrabalho no setor público brasileiro era em número pouco expressivo, somente sendo permitido para os servidores da justiça. 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 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.

Contudo, várias dificuldades ainda se apresentam, desde falta de estrutura material até ausência de capacitação adequada dos gestores para liderarem equipes híbridas, em regimes presencial e remoto.

Pode-se, desta forma, verificar que um dos prováveis fatores para o sucesso na continuidade do teletrabalho no Poder Judiciário será a capacitação de magistrados e servidores sobre as formas de gestão e métodos de rotina voltados para realização do trabalho à distância, sendo recomendável que os cursos sejam não apenas disponibilizados pela Administração, mas sim obrigatórios para todos os integrantes do Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

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, Antônio César *et al.* **Manual Luso-Brasileiro de Gestão Judicial**, São Paulo: Almedina, 2018

BOCHENEK. Antônio César; ZANONI. Luciana Ortiz Tavares Costa. **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 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/INOVAJU SP/IACA/ANALISE_PORTUGUES.PDF ACECESSO EM 27 MAIO 2021.

CARDOSO, Guilherme Augusto; ALMEIDA, Victor Hugo de. **Assédio Moral na Administração Pública**: Uma visão crítica da Jurisprudência brasileira. Revista Eletrônica do Curso de Direito da Universidade Federal de Santa Maria. 2016. 28 p. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/21297/pdf>. Acesso em: 28 jan. 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. **Relatório de pesquisa – O teletrabalho durante a pandemia do covid-19**: uma avaliação no Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região. Out 2020. Disponível em: https://www.trt8.jus.br/sites/porta1/files/roles/assessoria-de-comunicacao/061_-_relatorio_-_relatorio_pesquisa_ufpa_teletrabalho_na_pandemia_1_0.pdf. Acesso em 11 Nov 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 351**, de 28 de outubro de 2020. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, 29 out. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em 1 fev. 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. **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.

GOLDSCHMIDT, Rodrigo; GRAMINHO, Vivian Maria Caxambu. **Desconexão: um direito fundamental do trabalhador**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020.

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.

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.

MANZO, Abelardo J. Manual para la preparaci3n de monografias: una gu3a para presentar informes y tesis. 2. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1973.

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

NEGRI, Sandra; e PEDRON, Cristiane Drebe. **Governança em Valor Público no Poder Judiciário Brasileiro**. Enajus, 2019. Disponível em <<http://enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/262.pdf>> Acesso em: 27 Maio 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.

QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. **Monografia Jurídica Passo a Passo: Projeto, pesquisa, redação e formatação**. São Paulo, Ed. Método, 2015

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.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, Ed Cortez, 24^a. ed., 2018

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

SOBOLL, Lis Andrea; MIARA, Thaís; MOSCALEWSKY, Juliana. **A questão da intencionalidade no assédio moral**. Revista Trabalho (En) Cena. 2017. 15 p. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/3832/12173>>. Acesso em: 31 jan. 2021.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral**: “Pare e Repare, por um ambiente de trabalho + positivo”. 2019. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>>. Acesso em 1 fev. 2021.

VIEIRA, Heloísa de Sousa. **A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Goiânia, 2019, Disponível em <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9363>>. Acesso em 27 Maio 2021

APÊNDICE A – FORMULÁRIO PESQUISA 1 (MAIO/2021)***Sobre você (Grupos 1 e 2)***

1. Você exerce sua função em: *

☐ 1o grau

☐ 2o grau

2. Qual o seu cargo? *

☐ Desembargador

☐ Magistrado

☐ Analista Judiciário

☐ Técnico Judiciário

Outra

Sobre o seu trabalho (Grupo 1)

3. Em sua lotação, os processos são eletrônicos? *

☐ Não

☐ Sim, integralmente

☐ Sim, a maioria

4. Antes do início da pandemia, em março/2020, você já se encontrava em regime de teletrabalho? *

☐ Sim

☐ Não

5. Acaso negativa a resposta anterior, você teve alguma dificuldade para se adaptar ao teletrabalho?

☐ Sim

☐ Não

6. Descreva quais as dificuldades:

--

7. Sua rotina de trabalho tem sido: *

☐ teletrabalho integral

☐ teletrabalho com idas ao local de trabalho 1 a 2 vezes por semana

☐ teletrabalho com idas ao local de trabalho 3 a 4 vezes por semana

- ☐ teletrabalho com idas ao local de trabalho quinzenalmente

Outra

- ☐ 8. Em regra, em qual horário você tem desempenhado o teletrabalho? (pode ser marcada mais de uma opção) *

- ☐ 7hr às 12hr (Manhã)
☐ 12hr às 18hr (Tarde)
☐ 18hr às 22hr (Noite)
☐ 22hr à meia-noite

Outra

- ☐ 9. Você considera que tem trabalhado mais horas diárias no regime de teletrabalho do que no presencial? *

- ☐ Sim
☐ Não

10. Acaso afirmativo, quantas horas a mais diariamente?

- ☐ 1 a 2 horas
☐ 3 a 4 horas
☐ 5 a 6 horas
☐ 7 horas ou acima

11. Como você define sua produtividade no teletrabalho? *

- ☐ Maior do que no regime presencial
☐ Menor do que no regime presencial
☐ Igual ao regime presencial

12. Você tem tido dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar)? *

- ☐ Sim
☐ Não

13. Acaso você se encontre em teletrabalho OBRIGATÓRIO em virtude da pandemia, pretende continuar no regime de teletrabalho após final da pandemia? *

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não se aplica

Sobre o seu trabalho (Grupo 2)

14. Em sua lotação, os processos são eletrônicos? *

- ☐ Não
☐ Sim, integralmente
☐ Sim, a maioria

15. Antes do início da pandemia, em março/2020, você já se encontrava em regime de teletrabalho? *

- ☐ Sim ☐ Não

16. Acaso negativa a resposta anterior, você teve alguma dificuldade para se adaptar ao teletrabalho?

- ☐ Sim
☐ Não

17. Descreva quais as dificuldades:

18. Sua rotina de trabalho tem sido: *

- ☐ teletrabalho integral
☐ teletrabalho com idas ao local de trabalho 1 a 2 vezes por semana
☐ teletrabalho com idas ao local de trabalho 3 a 4 vezes por semana
☐ teletrabalho com idas ao local de trabalho quinzenalmente

Outra

19. Em regra, em qual horário você tem desempenhado o teletrabalho? (pode ser marcada mais de uma opção) *

- ☐ 7hr às 12hr (Manhã)
☐ 12hr às 18hr (Tarde)
☐ 18hr às 22hr (Noite)
☐ 22hr à meia-noite

Outra

20. Você considera que tem trabalhado mais horas diárias no regime de teletrabalho do que no presencial? *

- ☐ Sim
☐ Não

21. Acaso afirmativo, quantas horas a mais diariamente?

- ☐ 1 a 2 horas
- ☐ 3 a 4 horas
- ☐ 5 a 6 horas
- ☐ 7 horas ou acima

22. Como você define sua produtividade no teletrabalho? *

- ☐ Maior do que no regime presencial
- ☐ Menor do que no regime presencial
- ☐ Igual ao regime presencial

23. Você tem tido dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar)? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

24. Acaso você se encontre em teletrabalho OBRIGATÓRIO em virtude da pandemia, pretende continuar no regime de teletrabalho após final da pandemia? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

Sobre sua equipe em teletrabalho (Grupo 1)

25. Antes do início da pandemia, em março/2020, já havia pessoas sob sua gestão em regime de teletrabalho? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

26. Acaso afirmativa a resposta anterior, quantas pessoas?

- ☐ 1 a 3
- ☐ 4 a 6
- ☐ 7 a 9
- ☐ 10 ou acima

27. Atualmente quantas pessoas estão sob sua gestão em regime de teletrabalho? *

- ☐ Nenhuma
- ☐ 1 a 3
- ☐ 4 a 6

- ☐ 7 a 9
- ☐ 10 ou acima

28. O horário de desenvolvimento do teletrabalho das pessoas que estão sob sua gestão é definido: *

- ☐ Pelo teletrabalhador
- ☐ Pela gestão
- ☐ Em consenso entre a gestão e o teletrabalhador
- Outra

29. Em regra, como você define a produtividade no teletrabalho das pessoas que se encontram sob sua gestão? *

- ☐ Maior do que no regime presencial
- ☐ Menor do que regime presencial
- ☐ Igual ao regime presencial

30. Como tem sido cumprido o teletrabalho pelas pessoas que estão sob sua gestão? *

- ☐ Quantidade mínima de horas a serem cumpridas
- ☐ Meta mínima de atos a serem cumpridos
- ☐ Quantidade mínima de horas e Meta mínima de atos a serem cumpridos

31. Para assuntos do trabalho, as pessoas que estão sob sua gestão têm ciência de que podem entrar em contato com você: *

- ☐ Nos horários pré-definidos
- ☐ Em qualquer horário, excetuado período noturno e fins de semana
- ☐ Em qualquer horário, inclusive período noturno e fins de semana
- Outra

32. Em relação às suas solicitações para as pessoas sob sua gestão, marque a opção que melhor corresponde à sua realidade: *

- ☐ Envio as solicitações em horário livre e espero resposta imediata
- ☐ Envio as solicitações em horário livre e espero resposta no horário de expediente do Teletrabalhador
- ☐ Somente envio solicitações no horário de teletrabalho de cada servidor
- Outra

Sobre a gestão do teletrabalho (Grupo 2)

33. Seu horário de desenvolvimento do teletrabalho é definido:

- ☐ Por você
- ☐ Pela gestão
- ☐ Em consenso entre você e a gestão
- Outra

34. Como tem sido a forma de cumprimento do seu teletrabalho?

- ☐ Quantidade mínima de horas a serem cumpridas
- ☐ Meta mínima de atos a serem cumpridos
- ☐ Quantidade mínima de horas e Meta mínima de atos a serem cumpridos

35. Para assuntos do trabalho, você entra em contato com o gestor:

- ☐ Nos horários pré-definidos
- ☐ Em qualquer horário, excetuado período noturno e fins de semana
- ☐ Em qualquer horário, inclusive período noturno e fins de semana
- Outra

36. Em relação às solicitações feitas pelo gestor a você, marque a opção que melhor corresponde à sua realidade:

- ☐ O gestor envia as solicitações em horário livre e tenho que responder de imediato
- ☐ O gestor envia as solicitações em horário livre e respondo no meu horário de teletrabalho
- ☐ O gestor envia as solicitações apenas no meu horário de teletrabalho
- Outra

Para finalizar (Grupos 1 e 2)

37. Outras informações que gostaria de compartilhar:

APÊNDICE B – Respostas às questões abertas – Pesquisa 1

QUESTÃO 6. Descreva quais as dificuldades: (GRUPO 1)

ID	Nome	Respostas
1	anonymous	Falta de estabelecer rotina de trabalho. Como o "trabalho" estava em casa, era acionado em qualquer horário, inclusive de refeições para assinar expedientes, minutas de decisões, alvarás e mandados
2	anonymous	Difícil conciliar a casa com o trabalho. As coisas se misturam.
3	anonymous	Entender que deveria adotar o mesmo sistema do trabalho presencial gerenciando o tempo e aproveitamento
4	anonymous	A rotina de trabalhar presencialmente em contato direto com servidores, advogados, partes, testemunhas e MP mudou completamente com o teletrabalho, havendo um distanciamento que não estava habituado.
5	anonymous	Desafios das audiências em videoconferência, ante a dificuldade das partes e das testemunhas para participarem do ato
6	anonymous	Falta de treinamento para trabalhar com o sistema.
7	anonymous	Adaptação a mudança radical.
8	anonymous	Conciliação com a vida pessoal. Foi difícil separar horário de trabalho com horário de descanso.
9	anonymous	Desconhecia o manuseio da plataforma virtual de videoconferência e ,juntamente com a maioria dos juízes e serventuários, só vim aprender a usá-la graças a gentileza e boa vontade de um colega, conhecedor mais profundo em informática, que fez uma live explicativa
10	anonymous	O teletrabalho parece não ter carga horária. Há um cobrança constante de produtividade.
11	anonymous	Organizar horários e ambiente propício ao trabalho dentro de casa (ficou confuso ambiente casa/trabalho)
12	anonymous	Domínio das ferramentas de realizações de audiência por videoconferência
13	anonymous	Fazer audiências.
14	anonymous	Dificuldade no manuseio dos autos; falta de contato com as partes e testemunhas nas audiencias.
15	anonymous	Falta de móveis apropriados; ausência de espaço doméstico para o trabalho remoto por longos períodos; rotina doméstica que atrapalha concentração; compartilhamento da conexão de internet com outras demandas (estudo, lazer etc) da família; dificuldade de desconexão; ansiedade; dificuldades de interlocução e interação com equipe de trabalho; dificuldades de comunicação com diretoria do fórum, com o tribunal e outros órgãos públicos;

ID	Nome	Respostas
16	anonymous	Todas possíveis, desde as ferramentas do PJE, falhas, demoras do sistema, entraves de natureza da própria informática, gravação de audiências, ouvida de partes on line. Mas superáveis.
17	anonymous	Desde dificuldades físicas, pois não tinha um ambiente adequado em minha casa, até psicóloga, já que não conseguia atingir a um nível de concentração adequado
18	anonymous	audiências, os demais atores processuais nem sempre estavam preparados
19	anonymous	Nenhuma.
20	anonymous	Conciliar o trabalho com a rotina dos filhos.
21	anonymous	Falta de horário definido para trabalhar. Dificuldade de adaptação com novas tecnologias.
22	anonymous	Adequar o local de trabalho em casa, organizar as tarefas de trabalho com as de casa, gerir a convivência com os familiares, usar novas ferramentas de diálogo com partes e servidores, et...
23	anonymous	Audiências na plataforma Zoom, ante a dificuldade de praticar o ato, que depende tb de conhecimentos tecnológicos.

QUESTÃO 17. Descreva quais as dificuldades: (GRUPO 2)

ID	Nome	Respostas
1	anonymous	Adaptação de rotina e horários
2	anonymous	Ausência de equipamentos apropriados, tendo em vista os altos valores para se montar um homeoffice de qualidade, sem que haja qualquer contrapartida do TJ.
3	anonymous	Conseguir separar o horário de trabalho das demais funções (estudar, cuidar da casa, ter momentos de lazer).
4	anonymous	Rotina
5	anonymous	Parar de trabalhar no final do expediente.
6	anonymous	Ausência de equipamentos adequados
7	anonymous	O problema mais frequente é o sistema PJE que oscila muito. Sempre lento.
8	anonymous	Não disponho de recursos suficientes, impressora e computador são fracos, falta scanner e tenho que dividir esses fracos recursos com os filhos que precisam assistir aulas online.
9	anonymous	Conseguir separar o ambiente de trabalho da rotina doméstica e o cuidado com crianças
10	anonymous	Prejudicado
11	anonymous	Adaptação de um local dentro da minha residência sem

ID	Nome	Respostas
		interferência é questão de equipamentos.
12	anonymous	Falta do contato com os colegas.
13	anonymous	Durante certo tempo eu não tinha o espaço adequado para trabalhar, mas aos poucos fui adaptando por meio de compra de novos materiais.
14	anonymous	Sistema sem funcionar, 2 filhos com aula online
15	anonymous	O teletrabalho na pandemia fez com que todos perdêssemos o controle da carga horária de trabalho, bem como a limitação do que seria razoável para se manter um equilíbrio salutar entre teletrabalho e pandemia. As dificuldades foram: 1 - houve a presunção de que estaríamos disponíveis em tempo integral (manhã, tarde, noite) e todos os dias da semana; 2 - Decorrente do item anterior, houve uma sobrecarga de trabalho, de cobrança, de produtividade, o que descambou para um desequilíbrio psíquico de todos. Ou seja, o teletrabalho foi recebido como um trabalho integral e dedicação exclusiva.
16	anonymous	Notadamente em razão da insuficiência de equipamentos de informática, somados ao fato de que o disponível não é bom quanto os disponíveis no TJ. Além disso, ressalto que tenho três filhos e todos estão assistindo aula online.
17	anonymous	Partilhar as dúvidas com colegas e o sistema que muitas vezes não nos deixa trabalhar- caindo entre outros.
18	anonymous	Falta de equipamentos necessários, ausência de ambiente adequado, falta de ergonomia nos móveis disponíveis, internet insuficiente para a execução da tarefas e ausência da colaboração dos colegas, na execução de tarefas.
19	anonymous	Organizar a rotina de modo a não prejudicar meu trabalho com as demandas domésticas que surgiam.
20	anonymous	Material de trabalho. Tive que comprar: 1. Uma outra tela; 2. Cadeira adequada; 3. Melhorar a internet; e 4. Precisamos de scanner, pois é muito cara; 5. Precisamos de um bom computador também.
21	anonymous	Falta investimento em tecnologia e computadores
22	anonymous	*****
23	anonymous	Silêncio já que tá todo mundo em casa, dificultando muito a concentração.
24	anonymous	Tenho filha pequena
25	anonymous	Queda na concentração e foco, adaptação do ambiente de trabalho, especialmente a ergonomia e a qualidade do computador disponível. Desenvolvi inflamações na mão direita e ombro esquerdo decorrentes desse processo de adaptação. Adaptação psicológica na rotina doméstica e familiar, com a família e o trabalho no mesmo espaço e muitas vezes misturada no mesmo horário.

ID	Nome	Respostas
26	anonymous	Além de haver uma cobrança de trabalho praticamente em horário integral (por alguns juízes), o acesso à Internet e aos aparelhos eletrônicos do fórum eram superiores aos disponíveis em casa, dificultando a agilidade para a realização do serviço.
27	anonymous	Equipamentos de trabalho tive que comprar outra tela para o computador e uma cadeira ergonômica pq tive problemas de saúde por conta da cadeira
28	anonymous	- separar o descanso do trabalho; - delimitar o horário/jornada de trabalho; - ergonomia; - aumento da ansiedade; - menor amparo tecnológico
29	anonymous	Alguns tipos de atos
30	anonymous	Apesar de estar em teletrabalho total, comparecia alguns dias na vara devido à ausências de outros servidores
31	anonymous	Nenhuma dificuldade. O teletrabalho só veio a melhorar a minha produtividade. Minha saúde como também os gastos como gasolina e roupa etc
32	anonymous	Horário - o pje fica sempre instável , no fórum dávamos nossa hora independente de produtividade (funcionando ou não o pje) em casa precisamos passar o dia e a noite monitorando o pje funcionar , p poder produzir . A carga horária aumentou
33	anonymous	Não tinha nowhal, ou seja, material tecnológico, tipo computador, impressora e internet, tive que comprar tudo.
34	anonymous	Condições físicas, computadores, mesas, cadeiras; instabilidade de programa e sistema, inexistência de treinamentos, forma de aferição da produtividade, etc
35	anonymous	Sem dificuldades
36	anonymous	Compra de equipamentos como PC, impressora, compra de internet mais rápida,
37	anonymous	Sistema PJE confuso e pouco treinamento da nova sistemática
38	anonymous	Adaptação as novas ferramentas em um curto prazo de tempo (exigência da mesma resposta produtiva), mobiliários (comprar cadeira, móvel, ferramentas como cabo, extensor, adaptador, aumentar limite da internet; responder a uma demanda (promotor, delegacia, juiz, assessores) fora das 40 horas constitucionais de trabalho. Pressão para trabalhar com os processos físicos ainda não migrados pelas partes, ouvidoria, corregedoria, mesmo com teletrabalho total deferido.
39	anonymous	Nenhuma
40	anonymous	No início a dificuldade era que em casa só tinha uma tela de computador, mas depois fui me acostumando. No momento, eu prefiro trabalhar em casa.
41	anonymous	Treinamento
42	anonymous	falta de espaço adequado, computador, mesa de trabalho cadeira, Internet, energia

ID	Nome	Respostas
43	anonymous	Falta de equipamentos e estrutura para desempenhar bem o trabalho remoto.
44	anonymous	Gasto com equipamentos e Internet boa
45	anonymous	Não sentir meu lar como local de descanso, sensação de que não produzi e já acordar ligando sistema ansiosa para verificar as urgências vez q também Vara que trabalho se encontra escassa de servidor
46	anonymous	Tive dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal, além do que é impossível fazer apenas 6 horas de expediente, principalmente quando o TJPB mudou o horário para a manhã. Também tive um aumento das despesas com energia, além de ter que adaptar toda a minha sala de casa para o home office. Também tive um aumento do grau de ansiedade que já era alta.
47	anonymous	montar estrutura para me adequar ao teletrabalho
48	anonymous	organização do horário, equipamentos e local do trabalho
49	anonymous	tenho uma filha de 3 anos e ela não entende eu ficar num quarto com a porta trancada, pede para entrar, ficar um pouco...
50	anonymous	Falta de equipamentos adequados, como outra tela e falta de apoio técnico do TJPB
51	anonymous	A maior dificuldade foi a adaptação ao horário de expediente, pois sempre ultrapassamos ou trabalhamos mais fora desse horário.
52	anonymous	minha dificuldade maior é me adequar ao horário do expediente.
53	anonymous	Organizar a rotina; não ter equipamentos modernos para o teletrabalho; administrar os filhos também dentro de casa; algumas atividades não tinham a possibilidade de ser feitas em teletrabalho, tais como visitas e entrevistas.
54	anonymous	expedição das correspondências que necessitam de correio, ao seja a necessidade de entregar as cartas por meio físico, bem como o retorno do aviso de recebimento.
55	anonymous	Adaptação ao ambiente casa/trabalho
56	anonymous	Estrutura, organização de horário, interação interpessoais, dentre outros
57	anonymous	Achar um local adequado; melhorar a internet de casa; conciliar o horário de trabalho com as atividades familiares.
58	anonymous	Conciliar o trabalho com o cuidado da casa e filhos.
59	anonymous	FALTA DE EQUIPAMENTOS, INTERAÇÃO COM COLEGAS, AMBIENTE INADEQUADO, ETC
60	anonymous	Separar os horários de dedicação para o trabalho. Interrupção dos familiares.
61	anonymous	Tive de comprar um notebook novo e agora estou precisando de uma cadeira adequada, devido a problemas na coluna, mas estou precisando "esticar o orçamento" porque a cadeira é cara.

ID	Nome	Respostas
		Por isso ainda não a comprei. E fico desesperada quando a internet cai e é dia de eu digitar audiências.
62	anonymous	A maior dificuldade é se desconectar do trabalho. Home office não se tornou trabalho em casa, mas morar no trabalho.
63	anonymous	Delimitação de horário, falta de interação com os colegas, falta de ambiente e estrutura apropriadas e falta de recursos para bons equipamentos.
64	anonymous	Espaço adequado e administração de horário já que muitas partes entram em contato em horários diversos.
65	anonymous	Planejar a rotina; seguir o horário de expediente, muitas vezes trabalhando a mais, por ter a sensação que não havia trabalhado o suficiente. incluindo nos fins de semana e feriados; dificuldade com os equipamentos de trabalho, sendo necessário adquirir outra tela, cadeira adequada; dores no corpo, piora na qualidade do sono, dores de cabeça, sensação de esgotamento mental e desânimo.
66	anonymous	Estrutura física/técnica. Ex: computador, monitor extra, scan etc; (temos estrutura completa no ambiente de trabalho; O desconhecimento sobre a produtividade, dava ansiedade porque não sabia se estava produzindo o suficiente;
67	anonymous	adequar o horário de trabalho e a produtividade
68	anonymous	Falta de treinamento para operar o sistema. Excesso de cobrança para cumprir prazos e metas. Ausência de estrutura para a realização do nosso trabalho.
69	anonymous	Problemas técnicos com internet e computador pessoal, falta de estrutura na casa para desenvolver o trabalho, dificuldade para conciliar as atividades do trabalho com as domésticas (fazer comida, manter a casa arrumada, lavar roupa, louça, etc), telefone pessoal passou a receber mensagens e cobranças do trabalho durante todo o dia, falta de contato direto com os colegas e amigos de trabalho.
70	anonymous	No início, eu tive dificuldade em separar o trabalho das outras tarefas do dia-a-dia e não extrapolar as 6 horas de trabalho.
71	anonymous	FALTA DE ESPAÇO FÍSICO, MATERIAL DE TRABALHO COMO MESA, CADEIRA ADEQUADA, COMPUTADOR, INTERNET, E TER QUE PAGAR ENERGIA AUMENTANDO DESPESAS
72	anonymous	Conexão da internet, aumento da demanda, cobrança por produtividade, barulho dentro de casa, angustia por não saber se estou produzindo adequadamente (falta uma devolutiva por parte do gestor quanto à quantidade e qualidade do trabalho desempenhado), ambiente frio, sem contato físico e etc.
73	anonymous	Falta de horário delimitado para o trabalho
74	anonymous	Administrar o tempo em home office, conciliar todas as tarefas casa/trabalho.

ID	Nome	Respostas
75	anonymous	Minha dificuldade maior tem sido estabelecer horário de trabalho, para poder conciliar melhor com as atividades domésticas.
76	anonymous	O contato e compartilhamento com os pares as atividades; confusão entre os horários casa x trabalho; tempo demais no computador, no local de trabalho saímos e andamos de sala para outra, levanta toma cafétem movimentoetc

**QUESTÃO 37. Outras informações que gostaria de compartilhar
(GRUPOS 1 e 2):**

ID	Nome	Respostas
1	anonymous	O teletrabalho precisa ser respeitado como trabalho presencial e não um trabalho de disponibilidade em tempo integral. Bem como precisa parar de ser tratado como um benefício somente para o teletrabalhador.
2	anonymous	O teletrabalho representou uma verdadeira revolução no serviço judiciário, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade de vida de magistrados e demais servidores.
3	anonymous	Com o processo eletrônico, acredito que o teletrabalho é uma modalidade que veio para ficar, independente da pandemia.
4	anonymous	O teletrabalho bem gerido pode e traz resultados incomparáveis com o presencial
5	anonymous	O teletrabalho veio para ficar. Produzo muito mais, assim como logro êxito com mais facilidade nas audiências.
6	anonymous	Importante valorizar o trabalho humano, tem-se dado prioridade ao virtual, o binômio deve ser observado, com prioridade para o humano.
7	anonymous	É muito mais produtivo. O problema maior tem sido o volume de serviço. Além disso, a pandemia exige isolamento, o que demanda atenção para a saúde mental. Veja, contudo, que esse não é um problema do trabalho remoto.
8	anonymous	O teletrabalho revolucionou a produtividade. Deve ser mantida e estimulada.
9	anonymous	Acho que tanto o teletrabalho quanto o presencial têm vantagens e desvantagens. No teletrabalho há mais gasto de energia elétrica e dos meus dispositivos, há o problema de falta de concentração quando se mora com outras pessoas e se tem animais domésticos; no presencial há os gastos e tempo com a locomoção, preparação (arrumar-se para trabalhar).
10	anonymous	O TJ poderia ceder os equipamentos que estão paralisados e sem utilização no prédio do fórum, a fim de possibilitar uma melhoria no trabalho dos servidores.
11	anonymous	Na minha opinião o regime de teletrabalho é muito eficiente. O

ID	Nome	Respostas
		consenso entre chefia e servidor nos cumprimentos dos atos é essencial para uma boa produtividade. Uma pena ser limitado a um ano, com prorrogação por mais um.
12	anonymous	O teletrabalho veio pra ficar...
13	anonymous	A produtividade da nossa seção melhorou consideravelmente com o teletrabalho, posto que não há interrupções, conversas paralelas e ganhamos mais tempo com o fim do deslocamento ao trabalho. E como agora existe o painel para aferir a produtividade do servidor, para o TJPB só há vantagens: maior produtividade dos servidores e economia de insumos nos fóruns.
14	anonymous	Sem informações.
15	anonymous	Minha sugestão é que melhore a velocidade do sistema PJE . Sempre lento e caindo constantemente.
16	anonymous	Estou me sentindo esgotada, doente, angustiada, muita cobrança pouca compreensão. A coluna quebrada, em casa não tem mesa adaptada para computador, tudo muito difícil.
17	anonymous	Mantido o atendimento eletrônico com advogados.
18	anonymous	O TJ deveria disponibilizar eou facilitar notebooks e cadeiras ergonômicas a quem atua no teletrabalho, no mínimo.
19	anonymous	O teletrabalho embora traga benefícios, exige do servidor uma carga horária muito maior, prejudicando, inclusive, a saúde, caso não haja um limite imposto.
20	anonymous	O Teletrabalho tem melhorado a eficiência no cumprimento dos atos, especialmente facilitado audiências com partes e réus em diversos estados.
21	anonymous	O regime híbrido é uma estratégia muito interessante pois economiza recursos com deslocamento, propicia que um maior numero de servidores possam ter teletrabalho (parcial) e também que haja interação pois a presença de todos no mesmo ambiente é boa para a fluência de idéias.
22	anonymous	O teletrabalho foi o ponto mais positivo da pandemia
23	anonymous	Acho que seria justo o fornecimento de equipamento adequado (notebook e monitor extra) aos servidores.
24	anonymous	Gostaria de registrar que o teletrabalho tem gerado aumento de produtividade, no geral, sem dúvidas. Porém, isso se dá em razão de uma perda de limitação quanto à disponibilidade para o trabalho. Todos, sem exceção, estão trabalhando muito mais que o horário legal, sem ter a contraprestação pecuniária. Ademais, além do prejuízo financeira aos servidores, há um prejuízo não calculável quanto à estabilidade emocional e psíquica. Gerando, inclusive reflexos da saúde física. Ponderando a produtividade (que aumentou) com o preço que está sendo pago (com a saúde emocional e física) penso que essa produtividade não se sustenta por muito tempo.

ID	Nome	Respostas
25	anonymous	Não há dúvidas que o teletrabalho agilizou muito o cumprimento de feitos, assim como o julgamento. Contudo, há maior pressão, cobranças e desrespeito aos horários de trabalho definidos nas Comarcas.
26	anonymous	As internet também dificulta, devido todos estarmos no teletrabalho
27	anonymous	Excelente iniciativa do teletrabalho, mas é preciso que o órgão Tjpb invista nas máquinas remotas (notebook) para os serventuários, visto que os magistrados já possuem esse benefício.
28	anonymous	Cansaço mental e físico bem maiores. Ausência de apoio do Tribunal para disponibilizar equipamentos de informática e mobiliário para melhor desempenho e conforto, o que ocasionou o surgimento de patologias laborais.
29	anonymous	Percebo q o regime de teletrabalho é muito eficiente, aumenta a produtividade, beneficia o servidor e o jurisdicionado
30	anonymous	. Mais valorização com os servidores públicos efetivos; . Empréstimo na modalidade comodato dos equipamentos para os servidores executarem seus trabalhos em casa com mais conforto e segurança; . Uma gratificação home office, para ajudar nas despesas de água, energia e internet.
31	anonymous	As boas práticas de utilização do sistema de teletrabalho
32	anonymous	Nenhuma
33	anonymous	O Teletrabalho tem funcionado muito bem para mim, como assessora e como minha chefe, magistrada. Nossa relação de trabalho continua muito bem, conseguimos gerir nossas metas e manter o contato para eventuais discussões. O atendimento a advogado é primordial através dos meios de comunicação, principalmente whatsapp. Além disso, o teletrabalho possibilitou a flexibilidade de horário, quando há alguns outros compromissos (como médicos ou atividades burocrática/domésticas (DETRAN, cartórios, feiras em mercado), de modo que posso gerir melhor minha agenda e, ainda assim, trabalho satisfatoriamente, atingindo as metas estabelecidas pela minha chefe.
34	anonymous	Acredito que o teletrabalho híbrido é positivo, no geral. Contudo, na prática, a passagem para este regime foi realizada sem planejamento, sem treinamento, sem material de apoio e sem regras definidas. Além disso, a crise sanitária que desencadeou o teletrabalho integral impediu que este se desenvolvesse num contexto normal, de modo que todos, em diferentes graus, trabalham com graves preocupações de saúde, ansiedades, desemprego na família, falta de perspectivas e uma alteração dramática no modo de desfrutar do descanso e do lazer. Tudo isso, em contexto, torna a experiência mais negativa do que positiva, mas eu tenho esperança de que, supridas as falhas acima apontadas, o teletrabalho pode sim ser adotado em

ID	Nome	Respostas
		definitivo, seja integral ou parcial, contribuindo de forma efetiva para o aumento da qualidade e produtividade no TJPB.
35	anonymous	O bom funcionamento do teletrabalho e como ele impacta na saúde mental é relativa à condução do trabalho pelo gestor. Durante o tempo da pandemia pude contar com dois tipos de chefias completamente diversas, de modo que, com o gestor mais severo, desenvolvi Síndrome de Bournout, enquanto a chefia mais flexível me permitiu um maior qualidade de vida.
36	anonymous	Sinto um pouco de desamparo com o serviço prestado por teletrabalho, considerando que inexistente qualquer auxílio, e para conseguir trabalhar de forma produtiva e ergonômica foram realizados muitos investimentos, fora as despesas mensais acrescidas com os gastos de energia elétrica, mudança de plano de internet e etc.
37	anonymous	Penso que o tribunal poderia auxiliar com equipamentos, sobretudo de informática e para melhorar a ergonomia, no teletrabalho. Estamos há tempos sem reajuste e fomos pegos de surpresa com a pandemia e estruturar um ambiente adequado para trabalho possui alto custo.
38	anonymous	A produtividade no teletrabalho é muitas vezes superior à presencial
39	anonymous	Pra mim, o teletrabalho já é uma realidade consolidada, um caminho sem volta. Com a digitalização dos processos, não há mais sentido em manter os servidores "presos" aos prédios físicos das repartições públicas. Em regime de teletrabalho, melhorei muito minha produtividade e ainda consigo passar mais tempo com a família. Única queixa que tenho é que tenho gastado dinheiro com infraestrutura pro trabalho (internet, energia, computador etc), mas, os prós superam e muito os contras.
40	anonymous	O teletrabalho é maravilhoso. Tenho a liberdade de trabalhar a qualquer hora do dia. Quando é urgência ou se tem pedidos de partes ou advogados, a chefia passa para que seja cumprido. Sem falar no Balcão Virtual que ajuda muito. Trabalho e produzo umas 4x mais. Por mim jamais voltaria a trabalhar presencial.
41	anonymous	Acho super válido o teletrabalho, desde que cumprido com fiscalização e através de metas fixadas pela gestão.
42	anonymous	Creio que é uma avanço sem retorno ao modelo anterior, no entanto tem efeitos colaterais, como a incapacidade de se desconectar do trabalho, que a longo prazo podem trazer danos.
43	anonymous	O teletrabalho é bastante frutífero, satisfaz a quem presta o teletrabalho e quem determina.
44	anonymous	O juiz com quem trabalho não é nada a favor do teletrabalho.
45	anonymous	Para os servidores que precisam se descolar para exercer sua

ID	Nome	Respostas
		função em outra cidade, o teletrabalho tem sido uma ótima opção.
46	anonymous	Ajuda financeira ao servidor para otimização dos trabalhos, compatível com a produtividade apresentada.
47	anonymous	Com o teletrabalho e a divulgação da produtividade no painel do TJPB tenho percebido que a qualidade do serviço na minha comarca caiu consideravelmente tendo em vista que dois servidores brigam por produtividade para aparecer junto ao magistrado e faz seu trabalho de qualquer jeito, as vezes até prejudicando partes com arquivamentos equivocados.
48	anonymous	Apoio na qualidade dos equipamentos para desempenho do teletrabalho.
49	anonymous	O teletrabalho é mais eficiente que o trabalho presencial. O servidor produz mais.
50	anonymous	Considero o teletrabalho uma nova ideia de cumprimento de processo, pois permite termos liberdade de cumprir em quaisquer horários e em maior número de atos.
51	anonymous	Para aferir as informações dos horários de trabalho, basta consultar os horários dos cumprimentos que ficam registrados no PJe.
52	anonymous	Há uma questão subjetiva ao responder a demanda. A mesma que se observa nas questões de assédio moral. Velamento.
53	anonymous	Apenas que gosto de trabalhar home office, mas as despesas também aumentaram. E fico desmotivada porque não vejo um reconhecimento por parte do TJPB em reconhecer o trabalho que nós servidores desempenhamos com dedicação
54	anonymous	Da minha residência para o meu local de trabalho são 50km de distância. Levo cerca de 1h de carro. O teletrabalho tem rendido economia de 2h de trânsito (tempo calculado para ir e voltar), além de gastar menos com combustível. Tenho usado essas horas que economizo no trajeto para tentar aumentar a minha produtividade no trabalho, visto que fico menos cansada. Porém, a pressão em home office é maior, em virtude do gestor ter o preconceito que servidor em home office não trabalha, mesmo podendo comprovar a produtividade através de dados estatísticas. No meu caso específico eu fico as 6h de trabalho em casa com tensão, principalmente quando preciso levantar pra ir ao banheiro, fazer um lanche ou tomar água. Se meu gestor ligar e eu não atender a ligação imediatamente ele reclama. Isso me deixa apreensiva. Sinto que meu trabalho em home office é mais produtivo, consigo me concentrar melhor na demanda que tenho para aquele dia e montei meu local de trabalho com mesa e cadeira confortável. Coisa que não tenho no ambiente de trabalho. O teletrabalho tem suas vantagens e desvantagens, como tudo na vida. Mas, se pudesse escolher eu preferiria trabalhar em homeoffice, e de preferência com um gestor que tivesse essa visão.

ID	Nome	Respostas
55	anonymous	Nao
56	anonymous	Além das dificuldades, os cartórios dos tribunais do Juri, tem dois Juízes e duas assessoras, para distribuir processos e tarefas.
57	anonymous	Dificuldade com o aumento de despesa do teletrabalho, energia elétrica, equipamentos, etc.
58	anonymous	Percebi a produtividade e qualidade do trabalho melhorar sobremaneira no período de teletrabalho. No entanto, o gestor deveria fomentar a distribuição de equipamentos de t.i com o por exemplo, a segunda tela, cadeira para que não adquirimos doenças do trabalho.
59	anonymous	Deveria haver um auxílio financeiro para que o servidor não arque sozinho com despesas com energia, equipamentos e Internet.
60	anonymous	Não tive dificuldade de adaptação ao teletrabalho, mas a grande questão, que a pergunta não contemplou, é que, ao ser levado em consideração o contexto da pandemia, ocorreram dificuldades para gerenciar inicialmente as inúmeras atribuições advindas da pandemia de uma só vez, que antes não existiam, como acompanhar aula remota de filhos, trabalhos domésticos, dentre outros. A adaptação ao teletrabalho em si, fora desse contexto, não me gera nenhuma dificuldade.
61	anonymous	acho que seria interessante um auxílio para ajudar nas despesas com energia e internet
62	anonymous	acho que o Tribunal deveria pensar em fornecimento de equipamentos e ajuda de custo para um melhor acesso ao trabalho
63	anonymous	é muito bom pela questão de fazer o horário mas muito complicado para quem precisa gerir filhos pequenos também, eu prefiro vir ao fórum.
64	anonymous	Para mim tem sido uma experiência boa, sou portadora de fibromialgia, então tem dias que produzo muito noutros não. Mas, me arrumo como se estivesse indo para o trabalho presencial.
65	anonymous	O teletrabalho melhorou para o aumento da produtividade, porém está causando exaustão mental.
66	anonymous	Em 2020, estando em cartório, trabalhava até 12 horas por dia para ocupar a mente. Hoje, na central de mandados e distribuição, trabalho dentro do horário e consigo cumprir todas as minhas obrigações. Faço uso de medicação ansiolítica e para dormir
67	anonymous	Tenho problemas de TENDINITE, TÚNEL DO CARPO nas duas mãos, inclusive com repetidas cirurgias e como tenho feito paradas diversas, costumeiramente, ultrapasso horário de trabalho ou as metas do dia são reduzidas.

ID	Nome	Respostas
68	anonymous	Não gostei e não me adaptei ao teletrabalho em nome de minha saúde mental
69	anonymous	Acredito que o estabelecimento de horários de trabalho, assim como acontecia no trabalho presencial, fosse a meta mais urgente a ser debatida no serviço público. O esgotamento físico e mental de inúmeros servidores são as mensagens a qualquer horário e os pedidos de movimentação processual, inclusive, nos fins de semana.
70	anonymous	CADA EXPERIÊNCIA É IMPORTANTE NA VIDA DO SERVIDOR
71	anonymous	Eu já exercia o teletrabalho antes da pandemia, e fazia os cumprimentos no horário em que meus filhos estavam na escola. Era uma vida perfeita. Mas a pandemia trouxe muita carga e a meta do TELETRABALHO aliada ao medo da morte, ensinar aos filhos, pressão de todos os lados, não tem me feito bem. Não consigo me desconectar porque trabalho em todos os intervalos possíveis, acordo com insônia a vou trabalhar... enfim, tem sido bem difícil. Espero que com o fim da pandemia, consiga organizar meus horários e voltar a ter saúde física e mental.
72	anonymous	Adaptei-me muito bem ao home office e gosto bastante dele, pois somente o fato de não ter de me deslocar para o Fórum e perder tempo no trânsito e me estressar buscando estacionamento, é maravilhoso. Minha produtividade até aumentou. O aspecto negativo é que o limite de horário que existia no trabalho presencial acabou. Não tenho mais dia nem hora de descanso; tive de ser incluída em vários grupos de whatsapp e chegam milhões de mensagens a cada minuto do dia. Às vezes até me confundo com os grupos. Além disso, as horas excessivas trabalhando (10 horas, em vez de 6 horas) têm me causado dores na coluna, principalmente na cervical, que têm evoluído para constantes crises de enxaqueca que me derrubam. E também tenho tido crises frequentes de tendinite que já me fizeram ter de ser afastada do home office amparada por atestado médico e ter de fazer fisioterapia. A demanda no trabalho aumentou bastante e sinto que, embora cada vez eu me dedique mais ao trabalho, não consigo dar conta do que pretendo. Minha família tem me chamado de workaholic e reclama que só trabalho. Estou precisando investir numa cadeira adequada pois a atual não favorece minha postura, o que afeta mais ainda a coluna. Mas o meu orçamento está bem apertado, então ainda não pude providenciar. E recentemente o Núcleo de Custódia passou a integrar a Vara onde eu trabalho. Aí o sossego acabou de vez: temos hora certa para começar o trabalho, que já é bastante tenso, mas não temos hora para terminar. Passamos muitas horas trabalhando além das 6 horas que teríamos de trabalhar (até 12 horas, às vezes), e o pior, é sob pressão. Isso acaba comigo. Toda vez que sou escalada para trabalhar na Custódia tenho de tomar um ansiolítico porque

ID	Nome	Respostas
		fico muito estressada e com insônia. Às vezes até esqueço de tomar água. Sinto que mesmo quando não estou no notebook minha mente não desliga. E ultimamente até tenho sonhado com pendências no trabalho. O fato de ser ansiosa e perfeccionista também contribui para isso, eu acho.
73	anonymous	A dificuldade de se desconectar do trabalho já é imensa, mas se agrava ainda mais pelas demandas da chefe em horários além do expediente, incluindo nos finais de semana, férias, feriados. Não raras vezes, após às 22h. Outro agravante é a falta de planejamento e gestão. Além disso, não bastasse já ter que praticamente fazer todo o trabalho do juiz, pois é complicado ter que estar à disposição dos juízes em horários totalmente inconvenientes, tipo antes das 7 horas e por volta de meia-noite.
74	anonymous	Webnário excelente! Informações super necessárias quanto ao encaixe do teletrabalho. Se observado as instruções/dicas de forma trabalho, temos mais vantagens do que desvantagens. Importante: gestor/ou TJPB, ter a sensibilidade quanto aos pontos humanos (sociabilidade, preparação visando a saúde mental do servidor).
75	anonymous	Em razão do teletrabalho tenho desenvolvido crises de ansiedade, sono desregulado e a sensação de que estou produzindo pouco, mesmo realizando as tarefas além de meu limite.
76	anonymous	É preciso se discutir sobre os custos do teletrabalho. Houve aumento dos gastos do servidor (energia, por exemplo).
77	anonymous	O GESTOR SOLICITA CUMPRIMENTO NO FINAL DE SEMANA, DEPOIS DIZ: "PODE SER NA SEGUNDA FEIRA". ISSO ME DEIXA PENSANDO A NOITE TODA, O DIA DE SABADO E TERMINO CUMPRINDO PARA ME LIVAR DO FILME PASSANDO NA MINHA CABEÇA.
78	anonymous	Fica a sugestão de disponibilidade de psicólogos para nos dar suporte psicológico. Uma vez que nossa saúde mental se fortaleça, haverá maior qualidade de desempenho
79	anonymous	Já sofri assédio moral e perseguição do gestor. Pelo amor de Deus, promovam treinamentos para que esses gestores não acabem com a nossa saúde mental. O assédio envolvia gritos, humilhações, cobrança de trabalhos sobre-humanos, proibição de tomar café com os colegas e ir ao banheiro, exigência de ficar trancado dentro de uma sala sem janelas para cumprir o trabalho sem parar. Peço que o TJ não admita essas situações de vexame. Minha saúde psicológica ficou em frangalhos, tive depressão, tomo medicamentos por causa disso e tive que ter acompanhamento psicológico. Hoje em dia tenho medo das pessoas
80	anonymous	Com organização e disciplina, vejo vantagens no teletrabalho, como a possibilidade de trabalhar com tranquilidade e em segurança, principalmente neste período de pandemia e tanta

ID	Nome	Respostas
		violência, e o aumento da produtividade, proporcionado também pelas ferramentas tecnológicas. A dificuldade é cumprir o horário, diante do grande volume de atribuições, para conciliar com as demandas domésticas e familiares, que precisam de atenção, tanto quanto as atividades laborais. Sinto necessidade de cuidar da saúde mental e física também, já que a vida está cada dia mais digital, nos acomodando em dispositivos eletrônicos, em detrimento de exercícios ou outras atividades motoras.

APÊNDICE C – FORMULÁRIO PESQUISA 2 – Nov/Dez 2021***Sobre você (Grupos 1 e 2)***

1. Q1 - Você exerce sua função em: *

- ☐ 1o. grau
- ☐ 2o grau

2. Q2 - Qual o seu cargo? *

- ☐ Desembargador / Desembargadora
- ☐ Magistrado / Magistrada
- ☐ Serventuário / Serventuária
- ☐ Outro

Sobre o desenvolvimento do trabalho (Grupo 1)

3. Q3 - Atualmente você está desempenhando suas atividades na modalidade:
*

- ☐ integralmente presencial
- ☐ teletrabalho integral
- ☐ teletrabalho parcial

4. Q4 - Quando houver retorno das atividades presenciais, você gostaria de desenvolver suas atividades na modalidade: *

- ☐ Integralmente presencial
- ☐ Teletrabalho Integral
- ☐ Teletrabalho parcial com ida ao local de trabalho 1 vez por semana
- ☐ Teletrabalho parcial com ida ao local de trabalho 2 ou 3 vezes por semana
- ☐ Teletrabalho parcial com ida ao local de trabalho 1 ou 2 vezes por mês

5. Q5 - Em sua lotação o acompanhamento do teletrabalho é feito por meio de:
*

- ☐ cumprimento de horas de trabalho
- ☐ cumprimento de metas de produtividade

- ☐ cumprimento de horas de trabalho e metas de produtividade

6. Q6 - Na sua unidade há grupo de aplicativo de mensagens para o teletrabalho com participação dos servidores e gestores? *

☐ Sim

☐ Não

7. Q7 - Em dias ÚTEIS, você costuma LER as mensagens do grupo do trabalho, fora do seu horário de trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

8. Q8 - Nos finais de semana, você costuma LER as mensagens do grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

9. Q9 - No seu período de férias, você costuma LER as mensagens do grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

10. Q10 - Em dias úteis, você costuma ENVIAR mensagens para o grupo do trabalho no período noturno (após 18hr)? *

☐ Sim

☐ Não

11. Q11 - Nos finais de semana, você costuma ENVIAR mensagens para grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

12. Q12 - No seu período de férias, você costuma ENVIAR mensagens para grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

13. Q13 - Você gostaria de NÃO participar do grupo de mensagens da sua unidade durante seus períodos de férias e afastamentos? *

☐ Sim

☐ Não

14. Q14 - Sua unidade utiliza alguma plataforma virtual para comunicação, orientações ou acompanhamento do trabalho (ex. calendário online, hasana, trello, métodos kanban, canva, etc)? *

☐ Sim

☐ Não

15. Q15 - Em média, você trabalha diariamente: *

☐ 4 a 6 horas

☐ 6 a 8 horas

☐ 8 a 10 horas

☐ 10 a 12 horas

☐ Acima de 12 horas

16. Q16 - Você tem tido dificuldades para parar de trabalhar (se desconectar)? *

☐ Sim

☐ Não

17. Q17- Em caso afirmativo, quais as dificuldades?

18. Q18 - Em média, SEM CONTAR O HORÁRIO PARA TRABALHO, por quanto tempo você utiliza a internet diariamente, vendo mensagens, e-mails, notícias, estudando, etc.? *

☐ Até 2 horas

☐ 2 a 4 horas

☐ 4 a 6 horas

☐ 6 a 8 horas

☐ Acima de 8 horas

Para terminar (Grupo 1)

19. Q19 - Você já fez algum curso de gestão ou liderança? *

☐ Sim

☐ Não

20. Q20 - Você fez algum curso de gestão ou liderança nos últimos 12 meses?

*

☐ Sim

☐ Não

21. Q21 - Outras informações que gostaria de compartilhar:

Sobre o seu trabalho (Grupo 2)

22. Q22 - Atualmente você está desempenhando suas atividades na modalidade: *

☐ integralmente presencial

☐ teletrabalho integral

☐ teletrabalho parcial

23. Q23 - Quando houver retorno das atividades presenciais, você gostaria de desenvolver suas atividades na modalidade: *

☐ Integralmente presencial

☐ Teletrabalho Integral

☐ Teletrabalho parcial com ida ao local de trabalho 1 vez por semana

☐ Teletrabalho parcial com ida ao local de trabalho 2 ou 3 vezes por semana

☐ Teletrabalho parcial com ida ao local de trabalho 1 ou 2 vezes por mês

24. Q24 - Em sua lotação o acompanhamento do teletrabalho é feito por meio de: *

☐ cumprimento de horas de trabalho

☐ cumprimento de metas de produtividade

☐ cumprimento de horas de trabalho e metas de produtividade

25. Q25 - Na sua unidade há grupo de aplicativo de mensagens para o teletrabalho com participação dos servidores e gestores? *

☐ Sim

☐ Não

26. Q26 - Em dias ÚTEIS, você costuma LER as mensagens do grupo do trabalho, fora do seu horário de trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

27. Q27 - Nos finais de semana, você costuma LER as mensagens do grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

28. Q28 - No seu período de férias, você costuma LER as mensagens do grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

29. Q29 - Em dias ÚTEIS, você costuma ENVIAR mensagens para o grupo do trabalho no período noturno (após 18hr)? *

☐ Sim

☐ Não

30. Q30 - Nos finais de semana, você costuma ENVIAR mensagens para grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

31. Q31 - No seu período de férias, você costuma ENVIAR mensagens para grupo do trabalho? *

☐ Sim

☐ Não

32. Q32 - Você gostaria de NÃO participar do grupo de mensagens da sua unidade durante seus períodos de férias e afastamentos? *

☐ Sim

☐ Não

33. Q33 - Sua unidade utiliza alguma plataforma virtual para comunicação, orientações ou acompanhamento do trabalho (ex. calendário online, hasana, trello, métodos kanban, canva, etc)? *

☐ Sim

☐ Não

34. Q34 - Em média, você trabalha diariamente: *

☐ 4 a 6 horas

☐ 6 a 8 horas

☐ 8 a 10 horas

☐ 10 a 12 horas

☐ Acima de 12 horas

35. Q35 - Você tem tido dificuldades para parar de trabalhar (se desconectar)? *

☐ Sim

☐ Não

36. Q36- Em caso afirmativo, quais as dificuldades?

37. Q37 - Em média, SEM CONTAR O HORÁRIO PARA TRABALHO, por quanto tempo você utiliza a internet diariamente, vendo mensagens, e-mails, notícias, estudando, etc.? *

☐ Até 2 horas

☐ 2 a 4 horas

☐ 4 a 6 horas

☐ 6 a 8 horas

☐ Acima de 8 horas

Para finalizar (Grupo 2)

38. Q38 - Outras informações que gostaria de compartilhar: