

REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS NO JUDICIÁRIO PÓS-PANDEMIA

Autor: Leonardo Resende Martins

Disciplina: Liderança Organizacional e Atividade Judicial (LOJ)

Professor: Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo

1. INTRODUÇÃO

As pandemias, tal como as guerras e as revoluções, possuem um efeito catalisador de mudanças sociais, acelerando a quebra de tabus que, em circunstâncias normais, levariam décadas a serem superados. No código da vida gravado no DNA do ser humano, a sobrevivência é o comando maior. Em seu nome, abandonam-se hábitos tradicionais, já não mais sustentáveis diante das circunstâncias; adapta-se, inova-se, reconstroem-se as formas de lidar com a natureza e com as pessoas.

Com a pandemia de Covid-19 não haveria de ser diferente. Um mundo hiperglobalizado, com conexões cada vez mais velozes, tornou-se o ambiente propício para a rápida disseminação do novo coronavírus, afetando profundamente a vida das pessoas e o funcionamento das organizações. As medidas de isolamento social restringiram o contato físico às atividades essenciais, ao passo que o teletrabalho, que ainda muito lentamente tentava conquistar espaço nos meios corporativos e institucionais, tornou-se subitamente a única via para manter a prestação dos serviços.

O Judiciário, obviamente, não foi exceção à regra. As limitações à prática de atos processuais presenciais exigiu a intensificação do uso dos recursos tecnológicos. Juízes e servidores passaram a trabalhar de suas residências, movimentando processos eletrônicos e se comunicando por meio de aplicativos de trocas instantâneas de mensagens e por plataformas de videoconferência, que também serviram para realizar atendimentos ao público,

audiências de conciliação e instrução, sessões de julgamento e reuniões de trabalho, em geral.

A consolidação do teletrabalho e da informatização dos serviços judiciais produz significativas vantagens, como a redução da despesa pública com manutenção das estruturas dos fóruns e tribunais e a economia de tempo e dinheiro dos usuários internos e externos, dada a desnecessidade de deslocamentos. Por outro lado, a falta de encontros presenciais também apresenta suas dificuldades e desafios, notadamente para um povo que costuma expressar sua afetuosidade por meio da proximidade, do toque, do olho no olho.

Nesse cenário de um Judiciário tão imerso em novas tecnologias, cumpre investigar os impactos em termos de gestão de pessoas, avaliando as transformações que precisam ser implementadas para o desenvolvimento de equipes motivadas e eficientes. Esse é o objetivo deste artigo.

Convém, desde já, fazer uma advertência, de cunho metodológico: como se trata de uma temática nova, a produção bibliográfica ainda é incipiente. As reflexões, portanto, se apoiarão na percepção crítica da experiência vivenciada ao longo da pandemia e nos diálogos travados nos ambientes internos da magistratura, inclusive nas escolas judiciais. Sem prejuízo, obviamente, da pesquisa das normas atinentes ao tema e do amparo, sempre que necessário, de referência bibliográfica no campo da gestão de pessoas. Mais que um artigo científico, o propósito é o de produzir um registro de ideias, um testemunho de um mundo em rapidíssima transição, num quadro que, até pouco tempo atrás, parecia restrito a um distópico filme de ficção científica.

2. DESENVOLVIMENTO

Como qualquer organização, o Poder Judiciário é composto por pessoas, ingrediente mais importante para o alcance de sua missão institucional. Compreender e desenvolver adequadamente o capital humano de uma empresa ou instituição é a chave para o seu sucesso.

Buscando romper com uma tradição de cultura organizacional demasiadamente burocrática, formalista, hierarquizada e pouco profissional, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016, instituindo a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário. Dentre os seus princípios, expressos no seu artigo 3º, vale destacar:

- valorização dos magistrados e servidores e de sua experiência, conhecimentos, habilidades e atitudes (inciso I);

- promoção da saúde, compreendida em sua concepção ampla, tendo por base o completo bem-estar físico, mental e social, prestigiando a vivência no trabalho como recurso fundamental (inciso II);

- aprimoramento contínuo das condições de trabalho (inciso III);

- promoção da cultura de valorização social do trabalho (inciso IV) e da cultura orientada a resultados, com foco no aperfeiçoamento da eficiência, da qualidade e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (inc. V);

- estímulo ao desenvolvimento de talentos, ao trabalho criativo e à inovação (inciso IX);

- práticas em gestão de pessoas pautadas, entre outros, pela ética, cooperação, eficiência, eficácia, efetividade, isonomia, publicidade, mérito, transparência e respeito à diversidade (inciso X);

- fomento à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências e da aprendizagem contínua baseada no compartilhamento das experiências vividas no exercício profissional (inciso XI);

- respeito à diversidade e à consideração da variabilidade pessoal, das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e a implementação de mecanismos de avaliação e de alocação de recursos (inciso XII);

- garantia de acessibilidade a todos do Poder Judiciário (inciso XIII);

- caráter participativo da gestão, com fomento à cooperação vertical, horizontal e transversal (inciso XIV).

Observa-se desse elenco de princípios uma preocupação no estabelecimento de uma política de gestão de pessoas em sintonia com o modelo de administração da Justiça que Neves Junior (2020, p. 102-103) denominou de “Judiciário 5.0”, cujas características são assim resumidas:

[...] ser humano é colocado no centro de sua política pública, devendo ser ouvidos tanto os usuários externos e internos, mas também todos os que são direta ou indiretamente impactados pela gestão judiciária; o meio ambiente, como decorrência, também deve permanecer no centro das atenções da organização; as inovações tecnológicas devem ser estimuladas e continuamente utilizadas, respeitando-se a dignidade da pessoa humana e visando ao equilíbrio ambiental e à constante melhoria da qualidade de vida das pessoas; a capacitação das pessoas para o uso das novas tecnologias deve ser constante, assim como a atenção à saúde física e mental diante desses aprimoramentos; o espírito crítico e a visão sistêmica devem ser também estimulados; a hierarquia e as formalidades devem ficar reservadas às situações e à medida que forem imprescindíveis, tais como na condução do processo e no momento de tomada de decisões; a compreensão de que os problemas complexos vividos serão mais bem solucionados por meio da inteligência e da criatividade coletivas, ou seja, com cocriação e colaboração, aproveitando-se os conhecimentos, experiências e os pontos de vista de todos; a utilização de espaços de trabalho e de descanso que permitam a aproximação, o envolvimento e a troca de experiência entre as pessoas é essencial para o compartilhamento de ideias e para o estímulo à criatividade; a transparência é essencial para o constante aperfeiçoamento da gestão.

Trata-se de bases (normativa e teórica) que, conquanto erguidas em momento anterior à pandemia de Covid-19, revelam-se adequadas para o

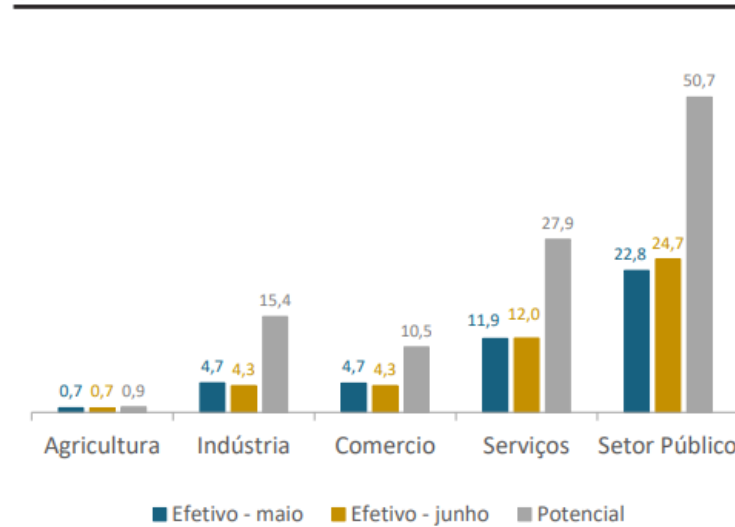
enfrentamento dos problemas e para o aproveitamento das oportunidades geradas pelo novo cenário. A centralidade do ser humano e de sua comunhão com o meio ambiente, a abertura para a inovação e para as novas tecnologias e o estímulo à aprendizagem e ao trabalho em cooperação tornam-se pautas ainda mais urgentes e relevantes no contexto pós-pandêmico.

Estabelecidas essas premissas, cumpre identificar os impactos mais significativos que a pandemia acarretou na prestação dos serviços judiciais, especialmente com a adoção generalizada do teletrabalho. Utiliza-se aqui o conceito legal de teletrabalho, conforme previsto no art. 75-B da CLT, acrescido pela Lei 13.467/2017:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020) revelam que o setor público foi o que, dentre todas as atividades econômicas, apresentou maior percentual de pessoas em teletrabalho devido às medidas de distanciamento social durante a pandemia, seja em potencial, seja efetivo, conforme se vê do gráfico abaixo:

Distribuição das pessoas em trabalho de forma remota efetiva *versus* teletrabalho potencial, pela atividade e setor público
(Em %)



Fonte: PNAD Covid-19/IBGE; PNAD Contínua/IBGE.
Elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

No Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que já havia autorizado o teletrabalho pela Resolução n. 227, de 15/6/2016, deu forte impulso à estratégia do trabalho remoto logo na chegada da pandemia ao Brasil, com a edição da Resolução n. 313, de 19/3/2020, a qual (a) suspendeu o atendimento presencial de partes, advogados e interessados, passando a ser realizado remotamente pelos meios tecnológicos disponíveis (art. 3º, *caput*), (b) determinou que cada unidade judiciária mantivesse canal de atendimento remoto, a ser amplamente divulgado pelos tribunais (art. 3º, § 1º) e (c) ordenou que as atividades essenciais fossem mantidas, mediante a organização de uma metodologia de prestação de serviços, prioritariamente, em regime de trabalho remoto (art. 2º, § 2º).

Com isso, mesmo com os fóruns e tribunais de portas praticamente fechadas, o Judiciário brasileiro não parou durante a pandemia. Juízes e servidores passaram a realizar suas funções em suas casas, produzindo decisões e expedientes processuais, atendendo ao público e realizando audiências e sessões de julgamento, tudo por meio das ferramentas oferecidas pela tecnologia da informação e da comunicação.

Essa mudança repentina trouxe novos desafios para os gestores. Com a impossibilidade de encontros presenciais, tornou-se necessário

estabelecer mecanismos de supervisão do trabalho, de controle da produtividade e, acima de tudo, de manutenção dos vínculos entre os membros das equipes.

Uma estratégia importante para esse fim consiste na promoção de reuniões virtuais periódicas, valendo-se das plataformas de videoconferência, como o Zoom, Google Meet ou Teams. As reuniões da equipe possuem diversos objetivos associados à boa gestão: realizar o planejamento das atividades, alinhar a atuação dos integrantes, monitorar os indicadores de desempenho e o cumprimento das metas estabelecidas, dirimir dúvidas, avaliar oportunidades de melhoria nos serviços etc. Além da discussão de questões atinentes ao serviço em si, esses encontros virtuais atendem também ao propósito de reforçar os laços pessoais entre os integrantes da unidade. Mesmo que a comunicação por áudio e vídeo não supra inteiramente o contato físico, ela proporciona o compartilhamento de experiências, de anseios, de angústias e, quiçá, de esperanças, favorecendo os sentimentos de integração e solidariedade tão fundamentais para elevar a sinergia de um time.

Essas reuniões por videoconferência exigem um cuidado e um esforço maior por parte dos gestores. Um estudo conduzido por Buchan, Adair e Xiao-Ping (2021) concluiu que a comunicação por chamadas de vídeo tende a tornar a criação de laços entre os participantes três vezes menos eficiente em comparação com conversas presenciais. Isso se daria, principalmente, em virtude da maior dificuldade de leitura da comunicação não-verbal do interlocutor e de manutenção do nível de atenção durante a conversa.

Esse dois fatores revelaram-se cruciais para a geração de vínculo entre as pessoas. Os dados da pesquisa evidenciaram que para aqueles que focaram na observação do gestual dos seus interlocutores e se esforçaram mais em ouvir atentamente o que lhes era dito produziram resultados equivalentes entre as videochamadas e os encontros face a face em termos de promoção de eficiência do time, bem como em coordenação das atividades da equipe.

Dito em outras palavras, é preciso que o gestor estimule o desenvolvimento da chamada escuta ativa. Para Silverstein (2013), a escuta ativa consiste em realmente concentrar-se na pessoa que está falando e

mostrar que está entendendo o que é dito. A escuta ativa, afirma, “quase sempre abrange pistas não verbais, como acenos positivos de cabeça, sorrisos e outras reações expressivas, bem como indicações e reações verbais, até mesmo por meio de perguntas” (SILVERSTEIN, 2013, p. 45). Ainda de acordo com Silverstein (2013, p. 46), “os ouvintes ativos processam o que outra pessoa diz, reformulam a mensagem em suas próprias palavras e a repetem de modo que o emissor possa validar o entendimento da mensagem”. Agindo assim, o gestor pode atenuar os riscos de falha de comunicação causados pela ausência do contato presencial com os integrantes da equipe.

Afora as reuniões em grupo, o diálogo individual do gestor com cada um dos seus colaboradores é uma estratégia que serve mitigar a sensação de isolamento. Assuntos rápidos podem ser solucionados por meio de mensagens instantâneas em aplicativos, como o WhatsApp ou Telegram. Entretanto, sempre que o problema a ser debatido demandar maior análise e reflexão, convém resolvê-lo por meio de uma videochamada, favorecendo, como visto acima, a percepção de elementos não-verbais da comunicação e o maior foco na fala do outro.

O regime de teletrabalho também recomenda um aprimoramento na prática do *feedback*, tanto em termos quantitativos (uma frequência maior), como em termos qualitativos (uma preparação mais adequada). O gestor deve deixar claro que a distância física não é impeditivo para se manter um canal permanentemente aberto ao diálogo, assegurando-se aos membros da equipe um retorno adequado quanto ao desenvolvimento de suas atividades. Assim, o hábito de validar pontos positivos da atuação dos colaboradores e de lhes apontar oportunidades de melhoria na prestação do serviço deve ser reforçado, sempre com clareza, especificidade e com linguagem mais descritiva do que avaliativa.

Para além das preocupações com produtividade e eficiência, um ponto central para o qual o gestor deve voltar suas atenções é a saúde mental de seus colaboradores. Não bastassem os medos, as angústias e todo o sofrimento gerado pela pandemia, o próprio teletrabalho em si pode constituir fator responsável pelo incremento de estresse.

O relatório produzido conjuntamente pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pelo Eurofound (2017), intitulado “Working anytime, anywhere: The effects on the world of work”, examinou como as tecnologias da informação e da comunicação revolucionaram o ambiente de trabalho no Século XXI. Nas conclusões, embora o relatório aponte uma série de vantagens trazidas pelo teletrabalho (redução no tempo de deslocamento, maior flexibilidade em termos de organização do tempo de trabalho, melhor equilíbrio, em geral, entre a vida profissional e familiar e maior produtividade), também são relacionados vários aspectos prejudiciais à saúde mental, com destaque para a tendência para originar horários de trabalho mais alargados, para criar uma sobreposição entre trabalho remunerado e vida pessoal (interferência trabalho-casa) e para gerar uma intensificação do trabalho.

A questão está associada ao denominado “direito à desconexão”, ou seja, o direito de se desligar dos assuntos relacionados ao trabalho, de modo a permitir um verdadeiro repouso da mente. Com a intensificação do teletrabalho, a flexibilidade na organização do tempo – a princípio, um fator positivo para o colaborador – pode transformar-se numa armadilha, fazendo com que as obrigações do serviço se expandam tanto ao ponto de comprometer os períodos de descanso e lazer. Afinal, o trabalho está disponível a qualquer momento: basta ligar o computador e acessar o sistema de processo eletrônico.

É preciso que esse tema seja enfrentado pela organização, encontrando estratégias para a construção de hábitos saudáveis na prestação do serviço a distância, como o estabelecimento de rotinas minimamente definidas, a organização de um ambiente salubre para o desempenho das atividades e o respeito aos limites do corpo e da mente. Do contrário, aumenta-se o risco de as pessoas sofrerem com as consequências do uso imoderado dos meios tecnológicos – o chamado “tecnoestresse” (CARLOTTO; CÂMARA, 2010).

A saúde mental dos integrantes deve, portanto, constituir tema nuclear de qualquer política de gestão de pessoas. Para tanto, assim como especialistas da área da tecnologia se tornaram nos últimos anos vitais para o bom funcionamento do Judiciário, é preciso que os quadros funcionais passem

a contar com um suporte maior de profissionais da saúde, como médicos e psicólogos.

Na verdade, os novos desafios traçados pelas demandas sociais da atualidade, na perspectiva de um Judiciário 5.0, envolvem uma gama de novos conhecimentos e uma abordagem necessariamente interdisciplinar. O formato tradicional de uma equipe de uma unidade judiciária, basicamente composta por profissionais da área jurídica, precisa ser repensado, para abrir espaço para especialistas nas diversas disciplinas envolvidas, como a comunicação e o design (entendido aqui não apenas em sua dimensão estético-visual, mas como metodologia para a solução de problemas com abordagem inovadora e foco no usuário), além da tecnologia e da psicologia.

Retomando a questão do local para a prestação do serviço no teletrabalho, a instituição deve prover a orientação técnica necessária para os colaboradores organizarem o ambiente mais adequado possível. É preciso estar atento à heterogeneidade das condições de habitação dos servidores. Se existem aqueles que dispõem de certo nível de conforto, a ponto de reservar um cômodo específico para o “home office”, haverá aqueles que precisarão trabalhar no próprio quarto de dormir ou na sala, tendo ainda que compartilhar o espaço e o equipamento com familiares. Um mapeamento dessas condições é fundamental para promover uma assistência mais personalizada aos servidores.

Em situações de maior dificuldade de adaptação do ambiente doméstico do servidor para o teletrabalho, a Administração deve proporcionar-lhe um local adequado no fórum. Porém, para conferir maior racionalidade no uso dos prédios - que devem se limitar somente àquelas atividades que realmente necessitem ser prestadas presencialmente - urge reformular profundamente a arquitetura forense. Em vez de estruturas físicas destinadas a cada vara ou setor administrativo, convém instituir espaços de *coworking*, que prezem pela funcionalidade e que estimulem a criatividade e a cooperação. Os laboratórios de inovação que vêm sendo inaugurados em todo Poder Judiciário nacional poderiam servir de inspiração para esses ambientes, rompendo o visual monocromático e pouco convidativo típico das repartições públicas.

Com juízes e servidores trabalhando, em princípio, em suas próprias residências, deve prevalecer no fórum o compartilhamento de gabinetes, salas (inclusive de audiências, destinadas para aquelas que excepcionalmente não puderem ser feitas por videoconferência) e equipamentos em geral, a simbolizar um uso mais republicano e menos patrimonialista da coisa pública, poupando o contribuinte de um gasto que não é mais necessário.

Outra preocupação gira em torno do atendimento ao público externo. A falta do contato presencial exige que o atendimento, na modalidade virtual, se dê com especial atenção à satisfação do usuário, prezando-se pela qualidade e eficiência. Para tanto, é fundamental que os magistrados e servidores responsáveis por essa função sejam capacitados especificamente no aperfeiçoamento das habilidades comunicacionais, valendo-se de aportes que a teoria da comunicação e a psicologia possam oferecer para estabelecer um *rapport* mais efetivo com os usuários. Importante ainda colher permanentemente a avaliação da satisfação das pessoas atendidas, para, assim, se mensurar a qualidade do serviço e identificar possíveis oportunidades de melhoria.

Não se pode, por fim, ignorar o problema da exclusão digital. Segundo dados do IBGE (2018), 20,9% dos lares brasileiros não dispunham de Internet. Com o Judiciário cada vez mais digital, o acesso à Internet passou a ser também uma questão de acesso à Justiça. Assim, ao menos durante um período de transição e quando as condições sanitárias permitirem, o atendimento presencial deve ser assegurado em caráter complementar ao atendimento remoto. Além disso, em reforço às políticas de universalização do acesso à rede a serem adotadas pelo Poder Executivo, o Judiciário poderia criar nos fóruns locais providos de computadores conectados para uso pelos cidadãos que não possuam Internet em casa e que necessitem de algum serviço judiciário, neutralizando tal obstáculo.

Essas são algumas das questões para as quais todos que integram o Judiciário precisam estar atentos, em especial os responsáveis pela gestão de pessoas, seja elaborando a respectiva política, seja executando-a no dia a dia de trabalho. O sucesso das instituições está umbilicalmente associado à capacidade de fornecer as respostas adequadas para esses problemas,

mostrando flexibilidade e aptidão para realizar a interpretação das novas necessidades sociais.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de Covid-19 causou profundos impactos na vida em sociedade, acelerando transformações que já vinham sendo ditadas pelos avanços tecnológicos. Tais consequências, como não poderia deixar de ser, também atingiram o Poder Judiciário brasileiro. Desse doloroso processo, é preciso saber extrair lições e incorporar, em definitivo, os legados conquistados a custo de elevados investimentos e dos esforços empreendidos por juízes e servidores.

A Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, aprovada pelo CNJ por meio da Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016, embora anterior à pandemia, fornece a trilha para uma Administração da Justiça consentânea com as necessidades ditadas pela nova realidade, sobretudo quando estabelece o foco nas pessoas, na inovação, na utilização de novas tecnologias e no aprendizado coletivo.

Por sua vez, a adoção do teletrabalho como modalidade principal de prestação de serviços judiciais exige um redimensionamento das funções e das habilidades de gestor, que precisa compreender que, se de um lado, o trabalho a distância proporciona diversos ganhos, por outro, acarreta dificuldades que necessitam ser bem gerenciadas, sob pena de provocar prejuízos nas relações estabelecidas dentro das equipes, com potencial aumento de estresse, queda de produtividade e abalo do clima organizacional.

Essas mudanças impõem ainda uma reflexão sobre a necessidade de alterar o perfil dos profissionais que integram os quadros de servidores do Judiciário. Os desafios postos são complexos e reclamam soluções interdisciplinares, para os quais o conhecimento jurídico não fornece respostas suficientes e adequadas. Especialistas de outras áreas, como tecnologia, comunicação, psicologia e design, por exemplo, poderiam trazer olhares

diversos, contribuindo para formação de times mais heterogêneos em termos de saber e capazes de resolver problemas de forma inovadora.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Matérias especiais**: uso de Internet, televisão e celular no Brasil, 2018. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787-uso-de-internet-televisao-e-celular-no-brasil.html>. Acesso em: 9 jan. 2020.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Nota Técnica “O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo”**, 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_teletrabalho.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2021.

BUCHAN, Nancy R., ADAIR, Wendy L., XIAO-PING, Chen. **Zoom work relationships are a lot harder to build – unless you can pick up on colleagues’ nonverbal cues**. 2021. Disponível em: <https://theconversation.com/zoom-work-relationships-are-a-lot-harder-to-build-unless-you-can-pick-up-on-colleagues-nonverbal-cues-151541>>. Acesso em: 14 fev. 2021.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. O tecnoestresse em trabalhadores que atuam com tecnologia de informação e comunicação. **Psicologia: Ciência e Profissão**, vol. 30 n. 2. Brasília, 2010.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Judiciário 5.0**: Inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO; EUROFUND. **Working anytime, anywhere**: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Genebra, 2017. Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf. Acesso em: 14 fev. 2020.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação**. Coleção Gestão inteligente. Rio de Janeiro, Senac, 2013.