



Programa de Pós-Graduação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM

Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário – Turma 2020.2

Disciplina: Administração Judicial Aplicada (AJA)

Professor: Dr. Carlos H. B. Haddad

LIDERANDO PESSOAS REMOTAMENTE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO JUDICIÁRIO

Audrey Kramy Araruna Gonçalves¹

Adriana Carneiro da Cunha Monteiro Nóbrega²

“O teletrabalho pode levar o trabalhador e o trabalho para muitos lugares, inclusive de volta ao domicílio” (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005, p. 43).

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca avaliar as peculiaridades da gestão de pessoas em teletrabalho no Poder Judiciário, bem como investigar a necessidade de capacitação específica para administração de equipes nesse regime. Entre os objetivos específicos, podemos elencar: delinear a gestão de pessoas no serviço público; caracterizar o teletrabalho, notadamente no âmbito judiciário; e identificar as habilidades e competências próprias para liderança de pessoas em trabalho remoto.

O estudo é desenvolvido em duas partes, sendo a primeira referente ao teletrabalho, partindo-se de suas definições, aplicação na iniciativa privada e, em seguida, adoção no Poder Judiciário. A segunda parte, tem por foco a gestão de pessoas, trazendo dados estatísticos sobre a Administração e a força de trabalho no Poder Judiciário, e os elementos necessários para uma gestão efetiva, de acordo com a literatura. Em seguida, é feita uma análise sobre o

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM. Juíza de Direito. E-mail: audrey.kramy@tjpb.jus.br

² Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM. Juíza Federal. E-mail: adriana.carneiro@jfpb.jus.br

gerenciamento de equipes com pessoas que se encontram em regime de teletrabalho ou híbrido, identificando as peculiaridades em relação ao regime de trabalho presencial.

O texto trata os aspectos gerais do teletrabalho e da gestão de pessoas e, de forma mais precisa, os desafios, fragilidades, benefícios e oportunidades no contexto do Poder Judiciário. Dá-se especial ênfase ao regramento pela Resolução nº 227, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 15 de junho de 2016, aplicável apenas aos servidores e, por isso, ainda pendente de análise, para magistrados (CNJ, 2016); e o Procedimento Administrativo n. 000.6711-84.2019.2.00.0000, iniciado em 2019 no Conselho Nacional de Justiça, ressalvados casos excepcionais de deficiência ou doença grave, já regulados pela Resolução 343/20 do CNJ.

O teletrabalho, com as reformulações havidas em período de pandemia, traz novos aspectos, práticas e regramentos que podem servir de norte ao aprimoramento de políticas em gestão de pessoal, revelando utilidade, inclusive, na fase de instalação de novos Tribunais, como o Tribunal Regional Federal da 6ª Região, recentemente criado pela Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021.

2 TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO

2.1 Aspectos gerais do teletrabalho

A definição de teletrabalho não é uníssona, embora haja, na literatura, consenso quanto à necessidade das características de distância e de uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) (ROCHA; AMADOR, 2018). Para ser considerada como teletrabalho, a atividade precisa, obrigatoriamente, ser exercida em local diverso do empregador e utilizar-se de recursos tecnológicos. Reses (2013) apud Coneglian (2020) aponta ainda como elementos do teletrabalho a flexibilidade, a produtividade e a comodidade para organização do trabalho.

Para Coneglian (2020, p. 31, grifo no original), o conceito de teletrabalho “ganhou nova ‘cara’ na atualidade, passando a caracterizar o trabalho que é efetuado fora do escritório e que tem apoio das tecnologias de comunicação, especificamente aquela ligação à internet fixa ou móvel [...]”. Dessa forma, pode-se definir o teletrabalho como a atividade realizada a distância, foral do local do empregador, com a utilização pelo teletrabalhador de ferramentas tecnológicas.

Necessário se faz esclarecer que os termos “teletrabalho” e “trabalho a distância” não são sinônimos, sendo este o gênero, dentro do qual o teletrabalho é uma espécie. Trabalho a distância é a atividade realizada fora do estabelecimento do empregador ou da instituição,

voltada à produção de resultados, na qual é presente a subordinação do vínculo. Há diversos critérios de classificação para o trabalho a distância, entre os quais o critério territorial, que o subdivide em “Trabalho realizado em domicílio” (*home office*) e “Trabalho realizado em local diverso do domicílio”, como *telecottages*, *telecentres* e trabalho móvel. O teletrabalho, a depender da presença dos requisitos, pode ser considerado como *home office*, quando realizado em domicílio e com uso de tecnologia, ou como trabalho a distância em local diverso, quando realizado fora do domicílio e com uso de tecnologia.

Em resumo, o teletrabalho faz parte do gênero trabalho a distância, e pode ou não se enquadrar como *home office*, a depender do emprego de tecnologia na sua execução. Dessa forma, tem-se que o teletrabalho possui interseção com o *home office*, porém não se confunde com este, que é mais amplo e abrange também atividades sem uso de tecnologia. A utilização equivocada dos termos *home office* e teletrabalho, muitas vezes como sinônimos, é percebida com não rara frequência na literatura e pode dificultar as pesquisas sobre o tema (SAKUDA, 2005).

Conforme Massi (2017, p. 90), “[...] o termo teletrabalho tem sido utilizado na literatura indistintamente para denominação de várias espécies de trabalho a distância, sendo a grande quantidade de classificações do teletrabalho um indicativo da complexidade do tema estudado”. No mesmo sentido, Rocha e Amador (2018, p. 2) dispõem que “a própria conceituação de teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea; existem diferentes nomenclaturas se referindo às mesmas práticas, bem como situações bastante divergentes referidas pelos mesmos termos.” No presente artigo será considerada como teletrabalho a modalidade de trabalho a distância, executado em local diverso da instituição e mediante o uso de tecnologia.

2.2 Teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro

No Brasil, o teletrabalho já é utilizado na iniciativa privada há mais de meio século, desde 1943, aplicando-se, por analogia, o Art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), que tratava do trabalho em domicílio. No ano de 2011, a Lei n. 12.551 modificou o referido artigo, incluiu mais elementos caracterizadores, de modo a abranger outras modalidades de trabalho a distância, aproximando-se do que já vinha sendo adotado pela doutrina e jurisprudência, quanto ao teletrabalho e *home office*. Com a chamada Reforma Trabalhista, trazida pela Lei n. 13.467/2017, foi incluído o capítulo II-A à CLT, abordando, de forma expressa, a modalidade de teletrabalho e sua regulamentação.

No âmbito do setor público, especificamente no Poder Judiciário, o teletrabalho passou a ser regulamentado pela Resolução nº 227 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 15 de junho de 2016, aplicável apenas aos servidores. Para magistrados, não há permissivo normativo para prática do teletrabalho, estando o tema atualmente sob análise do Conselho Nacional de Justiça no Procedimento Administrativo n. 000.6711-84.2019.2.00.0000, iniciado em 2019.³

A exceção para magistratura ocorre apenas nas hipóteses da Resolução 343/20 do CNJ, que permite teletrabalho para magistrados com deficiência ou doença grave, ou com dependente nesta condição (CNJ, 2020). Para o Poder Judiciário, a Resolução 227/2016, do CNJ, define como teletrabalho a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. O normativo também define a figura do gestor, conceituado como sendo o magistrado ou servidor ocupante de cargo em comissão, responsável pelo gerenciamento da unidade, esta definida como a subdivisão administrativa do Poder Judiciário.

Entre os objetivos do teletrabalho no Poder Judiciário, encontram-se o aumento da produtividade, a qualidade de trabalho, promoção de motivação e comprometimento com os fins da instituição, economia de tempo e redução de despesas com deslocamento, contribuições socioambientais pela diminuição de poluentes e redução no consumo de água, energia elétrica e outros bens e serviços pela Administração, aumento da qualidade de vida dos servidores, e promoção da cultura voltada a resultados (CNJ, 2016).

O exercício do teletrabalho, conforme a resolução, acontecerá sempre a partir de pedido do servidor, e o deferimento é condicionado à satisfação dos requisitos objetivos e subjetivos ali previstos, observado o interesse da Administração. Ao teletrabalhador compete providenciar a estrutura física e tecnológica para exercício de suas atividades, sendo vedado ao tribunal arcar com custos para aquisição de materiais destinados ao servidor em teletrabalho (CNJ, 2019).

Recomenda-se que o requerimento para gozo do teletrabalho seja feito por meio de formulário devidamente instruído com plano de trabalho para cada servidor, em que, além da respectiva qualificação, constem informações acerca da existência ou não de subordinados,

³ 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 30 Dez. 2021.

atividades desempenhadas, metas de desempenho a serem alcançadas e produtividade média mensal. O acompanhamento do teletrabalho é realizado por meio de índices objetivos de produtividade, fixados em percentual superior àquele que se desenvolve no regime presencial, cabendo ao teletrabalhador a organização de seu tempo de trabalho. Essa flexibilidade de horários, característica do teletrabalho, não permite a concessão de horas extras pela Administração, uma vez que não há carga horária estabelecida, mas, tão somente, metas de produtividade a serem cumpridas.

A flexibilidade de horários para cumprimento do trabalho é apontada como uma das principais vantagens para os teletrabalhadores que optam por esse regime. Aliado a isso, tem-se a economia de tempo e despesas de deslocamento, assim como a possibilidade de residir em locais distantes da sede de lotação. Por outro lado, há os que entendem que o teletrabalho é desvantajoso para o teletrabalhador, haja vista suprimir o sentimento de pertencimento e coletividade, e poder gerar patologias e afastamentos, o que levaria também a prejuízos para a instituição e os jurisdicionados. Para a Administração, por sua vez, o teletrabalho traz vantagens como a diminuição dos gastos com energia, água, material, e acarreta aumento da produtividade, uma vez que se exige que o teletrabalhador produza em quantidade superior à sua produção na mesma função, em regime presencial.

Ressalte-se que o exercício do teletrabalho iniciado em razão da Pandemia pela Covid-19, abrangendo servidores, magistrados e auxiliares da justiça, é uma situação extraordinária, tinha o fim de proteção da integridade física dos atores judiciais e jurisdicionados, e não eram exigidos os requisitos previstos na Resolução 227 (CNJ, 2016). O teletrabalho durante a pandemia está sendo regulamentado por cada Tribunal, de acordo com as necessidades de fechamento dos fóruns, havendo progressivo retorno às atividades presenciais, com o avanço no combate à Pandemia (CNJ, 2020). A Pandemia pela Covid-19 acelerou a utilização das ferramentas tecnológicas no Poder Judiciário, mostrando a viabilidade de continuar as atividades por meio do teletrabalho.

Graças ao emprego do regime de teletrabalho, o acesso à justiça brasileira no ano de 2020 permaneceu satisfatório para 86,75% dos respondentes brasileiros à pesquisa realizada pela *International Association for Court Administration* (IACA, 2020), em parceria com o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo (iJuspLab). Analisando a pesquisa, Bocheek, Freitas e Zanoni (2021, p. 6), relataram que no Brasil “o resultado para a pergunta se houve aumento de *home office* em tempo de pandemia é de 89,70%”

Em 2021, nova pesquisa foi realizada pelo IACA e iJuspLab, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (IBRAJUS) e o Projeto de Apoio à

Consolidação do Estado de Direito (PACED), para a qual foram coletados dados 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*, 47,89% dos magistrados brasileiros responderam que juízes e servidores estão em teletrabalho integral, e 47,39% adotaram o teletrabalho parcial (IACA/PACED, 2021).

De acordo com pesquisa realizada pelo CNJ (2020, p. 11), antes do início da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus, apenas 5% dos integrantes dos tribunais participantes estavam em regime de teletrabalho, percentual que passou a 84% da força de trabalho logo após início da pandemia. A produtividade do Poder Judiciário em 2020 teve elevação em relação ao ano anterior, com diminuição de 2,7% dos processos pendentes em dezembro de 2020, o que equivale a 2,1 milhões de processos a menos, comparado ao mesmo período de 2019 (CNJ, 2021b).

A pesquisa destacou o potencial da Justiça brasileira para se adequar às necessidades restritivas impostas pela Pandemia, por meio do uso estratégico de ferramentas tecnológicas e da inovação nos fluxos de trabalho, o que evitou a descontinuidade na prestação do serviço público, (CNJ, 2021a). Quanto às despesas totais do Poder Judiciário, constatou-se que no ano de 2020, houve diminuição de 4,5% em relação ao ano de 2019, gerando uma economia de R\$4,7 bilhões (CNJ, 2021a).

É bem verdade que as informações foram referentes a 2020, um ano atípico, em virtude da Pandemia, com teletrabalho adotado compulsoriamente a partir da segunda quinzena de março, e por mais de 80% do Poder Judiciário nacional em trabalho remoto (CNJ, 2020). Entretanto, tais peculiaridades não retiram a importância dos dados obtidos, demonstrando a potencialidade do Poder Judiciário para continuidade do teletrabalho, mesmo após final da Pandemia, e a importância do estudo do tema.

3 GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Dados iniciais

O Conselho Nacional de Justiça, por meio do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), realiza pesquisa anualmente para obtenção de dados referentes ao funcionamento do Poder Judiciário, divulgada sob o título Justiça em Números, seguida do ano da coleta, anterior ao de divulgação. Compõem o SIESPJ: Superior Tribunal de Justiça, Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral, 5

Tribunais Regionais Federais, 24 Tribunais Regionais do Trabalho, 27 Tribunais Regionais Eleitorais, 3 Tribunais de Justiça Militar Estaduais e 27 Tribunais de Justiça (CNJ, 2021a).

De acordo com relatório do CNJ, ao final de 2020 o Poder Judiciário estava composto por 14.853 unidades judiciárias em 1º grau, havendo um acréscimo de 61 novas unidades judiciárias em comparação ao ano anterior (CNJ, 2021a). Em relação à força de trabalho do Judiciário, registrou-se o número de 433.575 pessoas, entre as quais 17.988 magistrados (4,1%), 267.613 servidores (61,7%), 71.295 terceirizados (16,4%), 57.579 estagiários (13,3%) e 19.100 conciliadores, juízes leigos e voluntários (4,41%) (CNJ, 2021a). O 1º grau de jurisdição concentra 82% dos servidores judiciários e 18% dos administrativos, além de 77% dos cargos e funções comissionadas (CNJ, 2021b).

Verificou-se, ainda, que 84% dos servidores do Poder Judiciário nacional em 2020 estavam em regime de teletrabalho, parcial ou total (CNJ, 2020). A pesquisa concluiu que os tribunais estão se adaptando aos impactos da covid-19 e que a maioria editou normativos para regimento do teletrabalho, sendo o controle e acompanhamento da atividade e resultados efetuados pelos seus gestores. Com isso, magistrados e servidores em cargos de chefia passaram a gerir suas equipes a distância, evidenciando necessidades decorrentes dessa realidade, como a capacitação para gerenciamento do teletrabalho.

Leite, Lemos e Schneider (2019), desenvolveram pesquisa de revisão da literatura sobre o tema e apresentaram, conforme quadro transcrito abaixo, as fragilidades frequentemente citadas em relação ao regime de teletrabalho, entre elas, a gestão de pessoas.

QUADRO 1: Fragilidades do teletrabalho

Fragilidades	
Tecnologias da Informação e Comunicação	Investimento caro em tecnologias da informação e comunicação (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Falta de segurança e vulnerabilidade de dados internos (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAZAN; MORATO, 2018; HAU; TODESCAT, 2018)
Gestão de Pessoas	Desafio para o gestor na forma de gerir teletrabalhadores e pessoas que permanecem no local de trabalho (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002)
	Dificuldade de controle de performance (TUNG; TURBAN, 1996)
	Efeitos negativos na cultura organizacional pela visão dos não teletrabalhadores (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
Desempenho de atividades	O risco de perder ambientes criativos com colaboração (CONTRERAS; ROJAS, 2015)
	Dificuldade de execução de atividades que requerem contato cara a cara (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Dificuldade de desenvolvimento de trabalho em equipe (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)

Fonte: Leite, Lemos, Schneider (2019, p. 202)

Mas há meios de lidar com esses desafios, também no Judiciário.

Conforme comando do Art. 8 da Resolução 227 do CNJ, é atribuição da chefia imediata, em conjunto com os gestores da unidade, acompanhar o trabalho, monitorar o cumprimento das metas determinadas e a qualidade do trabalho apresentado pelos servidores em regime de teletrabalho (CNJ, 2016). Reza o Art. 11 da referida resolução que as instituições devem acompanhar e capacitar gestores e servidores em teletrabalho, promovendo, ao menos, uma oficina anual de capacitação e troca de experiências para os servidores em teletrabalho e respectivos gestores (CNJ, 2016).

Em cada tribunal, deve ser constituída uma Comissão de Gestão do Teletrabalho para análise, no máximo a cada seis meses, dos resultados obtidos e proposição dos aperfeiçoamentos necessários. À Comissão cabe, ainda, propor à Presidência do Tribunal o quantitativo de servidores e as unidades que poderão executar o teletrabalho (CNJ, 2019).

Ressalte-se que o aprimoramento da gestão de pessoas constitui um dos macrodesafios do Poder Judiciário desde a Resolução 198/2014 CNJ (CNJ, 2014). Posteriormente, a Resolução 325 (CNJ, 2020), que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, 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 desempenho.⁴

3.2 Aspectos gerais da gestão de pessoas

No setor público, a gestão de pessoas com base nas competências e habilidades de cada membro da equipe tem se apresentado como uma das modalidades mais efetivas para obtenção de resultados. Conforme ensina Haddad e Pedrosa (2019):

Um modelo vem se destacando como mais adequado às recentes atuações das organizações e instituições: a gestão por competências. Trata-se de maneira de lidar com o cotidiano, de forma a possibilitar a formação do capital intelectual das instituições, maximizando os talentos existentes e em potencial. Ao adotar a gestão por competências, faz-se necessário seguir pelo menos três premissas básicas que

4 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”.

balizarão as ações gerenciais: (i) conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil; (ii) reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências; (iii) crença de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução do trabalho poderá agregar novos requisitos amanhã (p. 151).

O modelo de gestão por competências tem suas bases fincadas no presente, mas também o olhar voltado para o futuro, eis que os servidores são geridos de acordo com o seu perfil e habilidades, sejam existenciais, sejam potenciais. São observadas as competências e necessidades atuais do órgão respectivo, sem olvidar tudo quanto possa ser necessário em momento posterior para capacitação e desenvolvimento de potenciais, alterando ou agregando novas competências e habilidades, como ocorre, por exemplo, nos casos de inovação tecnológica.

No mesmo sentido, Buckingham (2018) preceitua que os gestores devem estar atentos tanto aos pontos fortes quanto aos pontos fracos dos que estão sob sua supervisão, porém devem focar nos pontos fortes para obter o máximo de desempenho. Para o autor, o gestor precisa saber em relação a cada membro da equipe: (1) quais são seus pontos fortes; (2) quais são os gatilhos que ativam esses pontos; (3) qual é seu estilo de aprendizagem (BUCKINGHAM, 2018).

Em continuidade, Buckingham (2018) explicita os métodos de aprendizagem e destaca que o servidor pode ter o estilo analisador, que compreende a tarefa pela análise de cada elemento, reunindo informações; o estilo de fazer, considerado aquele que aprende durante o processo, por tentativas e erros; ou o estilo observador, sendo esse o estilo menos comum, que verifica o quadro integral para obter a compreensão de seu funcionamento.

Ao gestor, compete exercer a liderança, verificando o perfil de cada servidor, e formular, em conjunto com a equipe, os fluxos de trabalhos, divisões de tarefas e resultados almejados. Resumidamente, pode-se conceituar liderança como sendo o ato de estimular e influenciar pessoas de um grupo para obtenção de resultados comuns previamente fixados. Para Haddad e Pedrosa (2019),

A liderança é elemento essencial para o sucesso do modelo de gestão e tem papel determinante na motivação e na produtividade dos servidores. Assim, o magistrado, exercendo o papel de líder, deve fazer-se presente nas reuniões de gestão, na secretaria da vara e demonstrar interesse no trabalho que lá se desenvolve, por meio de incursões diárias, observação da conduta dos servidores e atenção a temas e questões que lhe são dirigidos. Se o magistrado não oferece suporte ao modelo de gestão, mais difícil

será alcançar eficaz e eficiente sistema. E o suporte judicial é melhor manifestado por meio da liderança e comprometimento (p. 152).

A atuação efetiva do gestor, nos moldes acima delineados, pode, inclusive, auxiliar na identificação dos atuais e potenciais talentos dos servidores. No mesmo sentido, ensina Figueiredo (2014, pág. 151), que “cada líder deve conhecer e buscar compreender o seu grupo para com ele buscar as melhores formas de alcançar as metas e objetivos da organização.” Do servidor público espera-se, atualmente, eficiência e proatividade. Cabe à Administração valorizar seus talentos e competências, envidar esforços para que esteja na função adequada dentro do órgão e possa melhor desenvolver suas habilidades, em prol do serviço público (HADDAD; PEDROSA, 2019).

Uma gestão efetiva precisa, ainda, atender aos princípios de engajamento, explicação do processo e clareza nas expectativas (KIM; MAUBORGNE, 2018). Para tanto, o gestor deve promover a participação dos funcionários nas decisões que o afetam, por meio de envolvimento e escuta ativa, esclarecimentos acerca das decisões tomadas e do papel de cada um no processo executivo (KIM; MAUBORGNE, 2018). Do gestor, espera-se que tenha boa receptividade tanto para as práticas bem-sucedidas, como para as que se apresentaram falhas (GABARRO; KOTTER).

A efetiva comunicação entre gestor e equipe permite que os problemas sejam identificados e trabalhados em fase inicial e que se gere confiança mútua, beneficiando o melhor andamento dos trabalhos. A literatura traz vastos estudos acerca da importância da motivação dentro de uma equipe (BUCKINGHAM, 2018; ARGYRIS, 2018) e do fortalecimento dos sentimentos de confiança (HADDAD; PEDROSA, 2019; FIGUEIREDO, 2014; WALKER, 2018), pertencimento e construção identitária (CONEGLIAN, 2020).

Ressalte-se que, sendo a equipe uma conjugação de esforços individuais, torna-se necessário que, além da capacitação e dedicação do gestor, haja o comprometimento de todos os seus membros com o resultado objetivado pela Administração. Nas palavras de Gabarro e Kotter (2018), “o chefe é somente metade do relacionamento”, de forma que o desenvolvimento de uma relação laboral eficaz também exige que cada servidor “conheça suas necessidades, forças e fraquezas, e seu estilo pessoal” (p. 214). O engajamento, para Haddad e Pedrosa (2019), “é a medida da qualidade do relacionamento entre a organização e seus colaboradores. Trata-se do quanto os colaboradores estão dispostos a colocar seus esforços, corações e mentes para contribuir com o sucesso da organização.” (p. 246)

O presente estudo não tem a pretensão de esgotar os modelos de gestão de pessoas, o que não seria possível em face da demasiada amplitude do tema, mas tão somente traçar um

panorama para melhor compreensão das especificidades da gestão no teletrabalho, que será abordada no capítulo seguinte.

3.3 Gestão de pessoas em teletrabalho

O regime de teletrabalho pode trazer uma série de benefícios ao trabalhador e à organização, desde que haja um planejamento adequado e acompanhamento dirigido à consecução dos fins propostos. Leite, Lemos e Schneider (2019), em seu estudo bibliográfico sobre o tema, elencaram os referidos benefícios no quadro abaixo, inicialmente, em relação ao teletrabalhador:

QUADRO 2: Benefícios do teletrabalho

	Benefícios
Deslocamento	Evita o deslocamento (TEO; LIM; WAI, 1998; MARUYAMA; HOPKINSON; TIAGO, 2009; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Evita o estresse com deslocamento (HAU; TODESCAT, 2018)
	Reduz o gasto com deslocamento (HAZAN; MORATO, 2018)
Pessoal	Gera maior convívio familiar (HAZAN; MORATO, 2018)
	Propicia a organização do Tempo Livre (HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Propicia o equilíbrio entre trabalho e família (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; ABDULLAH; ISMAIL, 2012)
	Gera melhoria na vida social (ANSONG; BOATENG, 2018)
Profissional	Reduz as interferências dos colegas (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Gera o sentimento de ser um profissional responsável (TEO; LIM; WAI, 1998)
	Agrega flexibilidade de horário (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) sendo possível a realizar o trabalho no horário que for mais produtivo (TEO; LIM; WAI, 1998)
	Aumenta a qualidade de vida no trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998; ABDULLAH; ISMAIL, 2012; HAU; TODESCAT, 2018)
	Aumenta a satisfação do trabalho (ABDULLAH; ISMAIL, 2012)
	Reduz o estresse (VAN SELL; JACOBS, 1994; TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
Desenvolvimento	Gera desenvolvimento pessoal e crescimento profissional (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Melhora as competências individuais, tais como: amadurecimento profissional, responsabilidade, agilidade, proatividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), autonomia (TEO; LIM; WAI, 1998; DA COSTA, 2005) e aumento de eficiência (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)

Fonte: Leite, Lemos, Schneider (2019, p. 200)

Por outro lado, segundo Leite, Lemos, Schneider (2019), entre os benefícios citados para a organização, destacam-se: aumento da motivação e comprometimento organizacional;

incremento da produtividade e retenção dos trabalhadores; redução de absenteísmo; melhora do recrutamento; diminuição dos gastos no escritório; e solução para a falta de espaço.

Para gerenciamento de equipes em trabalho remoto ou híbridas, alguns outros pontos precisam ser observados. Inicialmente, é preciso que haja conscientização de que, se uma única pessoa da equipe está em trabalho remoto, então todos estão de forma remota. Os planejamentos de gestão devem englobar toda a equipe, percebendo-se que o teletrabalhador não está recebendo um favor, ele faz parte da equipe e assim deve ser tratado. Uma reunião envolvendo equipe com um membro que está em outro país, pelo teletrabalho, deve ser planejada observando também o fuso horário, para que todos participem em igualdade de condições. E somente na efetiva impossibilidade de reunião síncrona com todos os membros, pode-se cogitar a realização de duas reuniões, com a mesma pauta, para que todos tenham oportunidades iguais de comunicação e não percam os sentimentos de pertencimento e unidade.

O teletrabalho envolve um propósito comum, que, no caso do Poder Judiciário, é a produção de resultados, não importando o local onde é exercida a atividade. Para isso, a equipe precisa estar comprometida com o todo, sendo bem esclarecida em relação ao que é esperado de cada um, o que precisa ser feito e a forma de execução. É como uma engrenagem que necessita de harmonia e exímia sincronia para funcionamento, com cada teletrabalhador exercendo seu papel, no local e horário que melhor lhe convier.

Fazer com que a comunicação assíncrona funcione para toda a equipe e a Administração nos parece um dos pontos decisivos para o sucesso do teletrabalho. A facilidade de comunicação por aplicativos de mensagens, notadamente pelos aparelhos celulares, pode trazer ao mesmo tempo vantagens e desvantagens para o teletrabalhador. O uso de grupos de whatsapp e telegram permite que a equipe se mantenha sempre conectada, não exigindo maiores conhecimentos para sua utilização, por já serem ferramentas amplamente conhecidas no cotidiano. Entretanto, esses aplicativos, por também serem utilizados para comunicação na vida pessoal dos teletrabalhadores, não se apresentam como a ferramenta adequada para comunicações laborais.

Para a Administração, a troca de mensagens por meio de aplicativos dificulta o armazenamento de informações relevantes, não permitindo que novos gestores e servidores tenham conhecimento de processos anteriores. Ainda que sejam lavradas atas das reuniões, é certo que apenas os pontos principais ficarão registrados, perdendo-se o registro dos processos de construção.

Para os teletrabalhadores, a comunicação por aplicativos pode gerar confusão entre vida privada e profissional, dificultando a delimitação de horários de trabalho e lazer. Nesse

ponto, é recomendável que os gestores de equipes em teletrabalho se utilizem de ferramentas online, como calendários online, asana, métodos kanban, para as comunicações do trabalho, de forma que os acessos poderão ser realizados no início da atividade diária por cada teletrabalhador, de acordo com o horário de trabalho escolhido. Esses métodos permitem a efetiva comunicação assíncrona, além de manter registrados a logística e o funcionamento da unidade, que poderão ser consultados meses, ou até anos depois, beneficiando os atuais e posteriores gestores e membros da equipe.

Ressalte-se que a criação de grupos de equipes em aplicativos de celulares é benéfica e deve ser utilizada, permitindo a interação do grupo com assuntos diversos e o fortalecimento do sentimento de pertencimento. Entretanto, grupos de celulares não devem ser a principal fonte de comunicação da equipe para assuntos da rotina de trabalho.

Na gestão de pessoas em teletrabalho, o gestor precisa ainda tomar certas cautelas quanto à comunicação direta com os servidores. Da mesma forma que na comunicação em grupo, é recomendável que na comunicação individual também sejam utilizadas ferramentas online, a serem acessadas pelo teletrabalhador ao exercer sua atividade laboral. O envio de mensagens para celulares, principalmente quando não se tratar de aparelho funcional fornecido pela Administração, devem ficar restritas a situações efetivamente urgentes, a bem do interesse público.

É fundamental que se compreendam essas especificidades do regime de teletrabalho, principalmente quanto à comunicação entre a equipe, evitando que o trabalho a distância se transforme em uma espécie de plantão 24 horas. A ausência de delimitação de horário de trabalho pode ferir os direitos à privacidade e intimidade do teletrabalhador, além de comprometer o seu direito ao lazer, repouso e desconexão laboral.

Essa regra deve ser observada também pelos gestores para o recebimento das comunicações. Na medida em que cada teletrabalhador exerce sua atividade no horário que lhe é mais conveniente, é possível que o líder seja demandado em vários períodos do dia, prejudicando a delimitação da vida pessoal e profissional.

4 Considerações finais

O regime de teletrabalho no Poder Judiciário exige o desenvolvimento de habilidades específicas em gestão de pessoas, que permitam o enfoque na administração de competências, como forma de elevação das condições de ação do grupo. A Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, do CNJ, ao regular o teletrabalho, levou em consideração o

aprimoramento da gestão de pessoas como um dos macrodesafios do Judiciário, a teor da Resolução CNJ n. 198/2014, o que abrange a imprescindibilidade de gerar motivação e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores.

Pensar o Judiciário de maneira diferente, com compreensão do coletivo e foco no campo relacional, pode ser uma das condições para criação de ambiente de troca e humanização, que, por outro lado, não se descuide da produtividade e do alcance das metas traçadas, voltadas à adequada prestação jurisdicional.

A Pandemia pela Covid-19 acelerou a utilização das ferramentas tecnológicas no Poder Judiciário, mostrando por dados a viabilidade da continuidade das atividades por meio do teletrabalho. O regime de trabalho a distância, potencialmente, pode trazer uma série de benefícios ao trabalhador e à organização, desde que haja um planejamento adequado e acompanhamento dirigido à consecução dos fins propostos. Com efeito, para o sucesso do teletrabalho é fundamental que haja capacitação na comunicação entre gestor e equipes em regime remoto ou híbridas. O assincronismo na execução das atividades, a ser desenvolvido de acordo com a conveniência de cada membro da equipe, exige conhecimentos específicos do gestor, de forma a manter na equipe os sentimentos de pertencimento e unidade.

As práticas e regramentos a respeito do teletrabalho podem ter impacto ainda mais relevante em novos Tribunais, como o Tribunal Regional Federal da 6ª Região, recentemente criado pela Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021, cujo funcionamento inicial já pode ser moldado de maneira a abarcar essas perspectivas.

Como visto, o período de pandemia mostrou-se fértil a reorganizações das formas de trabalho e a ações de desenvolvimento centradas em necessidades. De maneira ainda mais contundente, as contingências dessa fase estão a consolidar mudanças nos valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade da organização judiciária. O que antes era exceção (teletrabalho) passou a ser a regra, de modo a influenciar a mudança de cultura organizacional, ressignificando desafios e definindo novas oportunidades de otimização de funcionamento.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gerenciando Pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 121-144.

BOCHENEK. Antônio César; FREITAS, Vladimir Passos de; ZANONI, Luciana Ortiz. **Análise da pesquisa:** Resposta Judiciária à Pandemia da covid-19 – Países lusófonos. 2021. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/iaca>. Acesso em 28 dez 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: 3 jan. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, e as Leis no. 6.019/74, 8.036/90 e 8.212/91, 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: 3 jan. 2022.

BUCKINGHAM, Marcus. O que fazem os grandes gestores. In. **Gerenciando Pessoas:** Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 77-97.

CONEGLIAN, Tamara Natácia Mulari. **Teletrabalho Home Office:** Identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores. Curitiba: CRV, 2020.

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 1º jan 2022

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 298**, de 22 de outubro de 2019. Altera a Res. 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, 03 dez. 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3109> Acesso em 29 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 313**, de 19 de março de 2020. Estabelece no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça nesse período emergencial, 19 mar. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>. Acesso em 29 dez 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 29 dez 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 29 Dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021a** - Relatório. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>> Acesso em 28 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021b** – Sumário executivo. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/justica-em-numeros-sumario-executivo.pdf>> Acesso em 28 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020. **Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-19 nos processos de trabalho dos Tribunais**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf> Acesso em 1º jan 2022.

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 e dá outras providências, 07 jul. 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em 3 jan 2022.

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

GABARRO, John J; KOTTER, John P. Gerencie seu chefe. In: **Gerenciando Pessoas**: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 207-223.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antonio Capanema. **Manual de Administração Judicial**: enfoque prático – vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

IACA, International Association For Court Administration. **Pesquisa internacional do Judiciário durante a pandemia de covid-19**. 2020. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMzU3ZThkNjctNmE3YS00Y2Y4LTk3NjktMzQzOUM1MGJkMjc1IiwidCI6IjExMjBlOWFjLTRmMGUtNDkxOS1hZDY4LTU4ZTU5YzIwNDZjZiJ9>. Acesso em 27 maio 2021.

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

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Processo justo: a gestão na economia do conhecimento. In: **Gerenciando Pessoas**: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 98-120.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Fortaleza. Universidade Federal do Ceará., v. 17, n. 3, 2019, Set./dez, 2019 p. 186-209. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743> Acesso em: 30 dez. 2020.

MASSI, Alfredo. Teletrabalho: Análise sob a óptica da saúde e da segurança do teletrabalhador. In: **Teletrabalho**. COLNAGO, Lorena de Mello Rezende; CHAVES JR., José Eduardo de Resende; ESTRADA, Manuel Martín Pino (coords.). STOLZ, Sheila; MARQUES, Carlos Alexandre Michaello (Orgs.). São Paulo: Editora LTR, 2017, p. 87-106.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpXGm3g/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em 30 dez 2021

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. **Teletrabalho: Desafios e Perspectivas**. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 dez. 2021.

WALKER, Carol A. Salvando os gestores inexperientes deles mesmos. In: **Gerenciando Pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes** - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 61-76.