

Karina Silva de Araújo
Audrey Kramy Araruna Gonçalves
Adriana Carneiro da Cunha M. Nóbrega
Fabio Fresca
Manoel Gonçalves Dantas de Abrantes
Paulo César Moy Anaisse
Rafael Souza Cardozo
Jurema Carolina da Silveira Gomes
Paloma Machado Graf
Paulo Cezar Mourão Almeida
Emerson Luís Pereira Cajango
Francisco Eduardo Fontenele Batista
Fabrício de Lima Borges
Kelly Gaspar Duarte Neves
Robert Kirchhoff Berguerand de Melo
Vitor Berger Coelho
João Paulo Morais
Liliana Patrícia Amaral de Carvalho



TRF6

IDEIAS PARA UM NOVO TRIBUNAL

ORGANIZADO POR
CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD

ORGANIZADO POR
CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD

TRF6

IDEIAS PARA UM NOVO TRIBUNAL

Volume 1



Belo Horizonte/MG
2022

Referência ABNT 6023

HADDAD, Carlos Henrique Borlido...et al. TRF6: ideias para um novo tribunal. Belo Horizonte (MG): Carlos Henrique Borlido Haddad, 2022.[e-book]

Dados internacionais de Catalogação na Publicação(CIP)
Bibliotecária Juliana Farias Motta CRB7/5880

T818

TRF6: ideias para um novo tribunal [recurso eletrônico] / Carlos Henrique Borlido Haddad...et al. – 1.ed – Belo Horizonte (MG): Carlos Henrique Borlido Haddad, 2022.

5.000kb

ISBN: 978-65-5899-301-1

Outros autores: Adriana Carneiro da Cunha Monteiro Nóbrega, Audrey Kramy Araruna Gonçalves, Carlos Henrique Borlido Haddad, Emerson Luis Pereira Cajango, Fabio Fresca, Fabricio de Lima Borges, João Paulo Morais, Jurema Carolina da Silveira Gomes, Karina Silva de Araújo, Kelly Gaspar Duarte Neves, Liliana Patrícia Amaral de Carvalho, Manoel Gonçalves Dantas de Abrantes, Paloma Machado Graf, Paulo César Moy Anaisse, Paulo Cezar Mourão Almeida, Rafael Souza Cardozo, Roberto Kirchoff Berguerand de Melo, Vitor Berger Coelho

1. Poder judiciário - Administração - Brasil.2.Organização judiciária - Brasil. I. Haddad, Carlos Borlido ...et al. II. Título: ideias para um novo tribunal

CDD 347.81012

Índice para catálogo sistemático

1. Poder judiciário - Administração – Brasil
2. Organização judiciária – Brasil

APRESENTAÇÃO

Os eventos foram coincidentes, mas não exatamente planejados para que ocorressem simultaneamente.

A criação de um tribunal regional federal em Minas Gerais remonta ao princípio da década de 2000, quando se iniciou a movimentação de juízes federais mineiros e políticos da região para instituir a corte no estado. Entre idas e vindas, nas palavras do Juiz Federal Ricardo Machado Rabelo, incansável paladino dessa causa, foi somente a partir de 2019, com a chegada do Ministro João Otávio de Noronha à presidência do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Conselho da Justiça Federal (CJF) que a criação do TRF em Minas ressurgiu [1]. O projeto apresentado ao CJF e aprovado pelo STJ converteu-se na Lei n. 14.226/21, que criou o Tribunal Regional Federal da 6ª Região, com sede em Belo Horizonte e jurisdição no Estado de Minas Gerais.

Foi também em 2019 que se instituiu o Curso de Mestrado Profissional na área de Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira (ENFAM), sob inspiração e coordenação do Ministro Herman Benjamin.

O Mestrado Profissional da ENFAM, em consonância com suas diretrizes pedagógicas, tem o objetivo de possibilitar que seus alunos desenvolvam competências em Direito, Gestão Judiciária e Tratamento de Conflitos, visando ao alto desempenho em suas funções estratégicas na administração dos órgãos do Poder Judiciário e na prestação jurisdicional. [2]

A obra que se apresenta ao leitor surge da confluência desses dois eventos. Visa a fornecer subsídios à implantação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região por meio de conhecimento desenvolvido no Mestrado Profissional da ENFAM.

Chegou-se a tempo em que a administração de tribunais e a condução de processos judiciais não mais pode ser feita de forma amadora, baseada em intuições e sem constante medição por indicadores.

A gestão dos assuntos judiciais, seja em macro ou microdimensão, não prescinde de conhecimento técnico específico e de amparo na ciência para que finalmente o Judiciário brasileiro conduza-se para a obtenção de resultados. Nessa perspectiva, é indispensável o desenvolvimento de pesquisas aplicadas sobre o Poder Judiciário, que tenham como objetivo a eficiência e efetividade do sistema de justiça [3].

[1] Disponível em www.ajufemg.org.br/images/Artigo_TRF6_Ricardo_Machado_Rabelo.pdf. Acesso em: 3/1/22.

[2] Art. 4º da Resolução ENFAM n. 6 de 7 de agosto de 2019.

[3] Disponível em www.enfam.jus.br/programa-de-pos-graduacao-profissional-em-direito/mestrado-profissional/. Acesso em: 4/1/22.

O livro foi elaborado por magistrado(a)s estaduais e federais participantes da disciplina do mestrado, Administração Judicial Aplicada, o(a)s quais, ao longo do semestre, discutiram questões atinentes ao aprimoramento do Poder Judiciário brasileiro por meio da gestão, e como isso poderia ser direcionado ao êxito do funcionamento do Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Ledo engano daqueles que acreditam que juízes estaduais não conseguiriam captar as nuances da Justiça Federal e elaborar artigos voltados à implantação do novo tribunal federal.

Onde há processos e pessoas, há espaço para a administração judicial, independentemente do ramo da Justiça em que será implementada. Basta que o(a)s magistrado(a)s sejam competentes, preocupado(a)s com a causa da justiça e cioso(a)s por assimilar conhecimento técnico em gestão, como são o(a)s autore(a)s de cada um dos artigos, para se conseguir formular ideias e propostas altamente pertinentes à realidade do novo tribunal.

Dividiu-se a obra em grandes temas: gestão da rotina, de pessoas, da mudança e da inovação. Na rotina, ficam as questões atinentes ao fluxo de processos, gestão de acervo e organização de unidades judiciárias. A gestão de pessoas cuida daquilo que representa o maior valor que o Judiciário brasileiro possui – seus qualificados integrantes – e como podem trabalhar em ambiente saudável de forma a extrair todo potencial.

A mudança será inexorável na implantação do novo tribunal, seus efeitos serão sentidos e, por isso, não poderia faltar tópico relacionado à forma de se lidar com ela. Já a gestão da inovação representa o Judiciário visto pela luneta, de como estará adiante, não só pelo uso da tecnologia, mas pelo emprego de medidas inéditas voltadas à busca de eficiência e eficácia.

O livro contou também com esforços além-mar, de juízes de Angola que participam do Mestrado e, juntamente com o(a)s colegas brasileiro(a)s, querem encontrar soluções para os desafios que enfrentam no Judiciário de seu respectivo país. O artigo deles encerra a obra, mas também compõe esta apresentação poético texto da lavra da Juíza do Tribunal da Comarca do Lobito, Liliana de Carvalho:

O novo Sol

Um olhar para o futuro nem sempre vem com alegria, traz também medos, receios, e incertezas, porém tem se ouvido algures que o caminho faz-se caminhando. Ao longo deste raiar do sol certamente muitos são os temporais com que vos depareis, mas estes certamente podem ser ultrapassados com a coragem, sabedoria e perseverança que vos caracteriza.

O nascer do sol é bem mais bonito se apreciado com alguém, assim também é este horizonte, o percurso tornar-se-á curto, gratificante e mais bonito se na caminhada levardes convosco os servidores e demais operadores que intervêm na administração da justiça.

Embora a justiça seja a função mais nobre dentre todas, a justiça nem sempre é justa, sim! Por isso mais valerá nalguns casos ser Bom do que ser Justo, ela pode ser escura sem qualquer brilhar, afinal não há certezas na justiça e nem ela vem com verdades plenas e absolutas.

Esta caminhada que une 16 lírios e mais dois com formação pessoal e familiar díspares exigirá uma doação do aroma de cada um para o exercício da nobre missão, assim como uma dose de humildade e tolerância, algumas gramas de complacência e assertividade e um punhado de comprometimento.

Lembraí que a justiça não é incompatível com o perdão, com a compaixão, com a solidariedade assim como exige que no seu exercício se respeite a pessoa humana como princípio e fim, como centro e vértice de tudo que existe.

No banquete social vós sóis os anfitriões para efetivação e garantia dos direitos dos vossos semelhantes e a criação deste Palácio teve o atrás como centro, é por isso que vale recordar que ao Juiz é solicitado que assegure que cada ser social beneficie de uma inviolabilidade que nem mesmo em benefício do bem-estar da sociedade como um todo poderá ser eliminada [4].

A serva que vos borra o papel endereça, portanto, uma palavra de apreço, estima, desejando bravura no exercício da nobre e nova missão, recomendando que possam com brio e polidez incólume desempenhar o nobre múnus.

O leitor perceberá que a mensagem de esperança é providencial no momento em que o Tribunal Regional Federal da 6ª Região nasce com o propósito de tornar a Justiça mineira menos imperfeita. É dever de todos nós magistrado(a)s, especialmente o(a)s mineiro(a)s, trabalhar para que, no limite de nossas capacidades, possamos edificar tribunal que fará melhor à vida de muitas pessoas.

*Carlos Haddad
Primeiros dias de 2022*

[4] RAWLS, John. Uma Teoria da justiça. Tradução de Carlos Pinto Correia, 2ª edição. Lisboa: Editorial Presença, 2001, p.27.

SUMÁRIO

1 . GESTÃO DA ROTINA	8
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA SJMG COM A CRIAÇÃO DO TRF6	
Carlos Henrique Borlido Haddad	9
PRÁTICA DE GESTÃO PROCESSUAL JUDICIÁRIA: INSTITUIÇÃO DE GESTÃO CONJUNTA, ENTRE GABINETE E CARTÓRIO, PARA PROLAÇÃO DE DECISÕES E CUMPRIMENTO DOS COMANDOS JUDICIAIS	
Karina Silva de Araújo	22
2 . GESTÃO DE PESSOAS	29
LIDERANDO PESSOAS REMOTAMENTE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO JUDICIÁRIO	
Audrey Kramy A. Gonçalves e Adriana Carneiro da Cunha M. Nóbrega	30
OS EFEITOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A SATISFAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: Estudo de caso de unificação de cartórios judiciais	
Fabio Fresca	44
RACIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS E ECONOMICIDADE NO MODELO DE CARTÓRIO UNIFICADO	
Manoel Gonçalves Dantas de Abrantes	66
GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS GABINETES DE MAGISTRADOS FEDERAIS DAS 1ª e 6ª REGIÕES : A unificação dos gabinetes dos juízes federais titular e substituto	
Paulo César Moy Anaisse	74
CARTÓRIO UNIFICADO E O PAPEL DO JUIZ GESTOR	
Rafael Souza Cardozo	87
3 . GESTÃO DA MUDANÇA	96
JUSTIÇA RESTAURATIVA E COOPERAÇÃO DIALÓGICA: A NECESSIDADE DE PROTOCOLOS DE COLHIMENTO EM FACE DA CRIAÇÃO DO 6º TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DO BRASIL	
Jurema Carolina da Silveira Gomes e Paloma Machado Graf	97

ELEIÇÃO DIRETA PARA PRESIDENTE DO TRF 6:

O papel da magistratura de primeira instância na formação de um tribunal cidadão

Paulo Cezar Mourão Almeida 110

4. GESTÃO DA INOVAÇÃO 119

SECRETARIA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE – SAC DISRUPÇÃO CULTURAL E DIGITAL

Emerson Luis Pereira Cajango 120

GESTÃO DE PRECATÓRIOS DA FAZENDA FEDERAL E O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO: PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS EM FACE DA PROMULGAÇÃO DAS EMENDAS CONSTITUCIONAIS N. 113 E 114 DE 2021

Francisco Eduardo Fontenele Batista 131

LITÍGIOS ESTRUTURAIIS E GESTÃO PROCESSUAL: A EXPERIÊNCIA DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PERÍCIAS E PROCESSOS DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (TRF5)

Fabricio de Lima Borges 150

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL DO PODER JUDICIÁRIO

Kelly Gaspar Duarte Neves 165

SALAS PASSIVAS: IMPLANTAÇÃO E USO

Robert Kirchhoff Berguerand de Melo 182

COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS E DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS ENTRE ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO: MEDIDA EFICIENTE PARA REDUÇÃO DE DESPESA CORRENTE

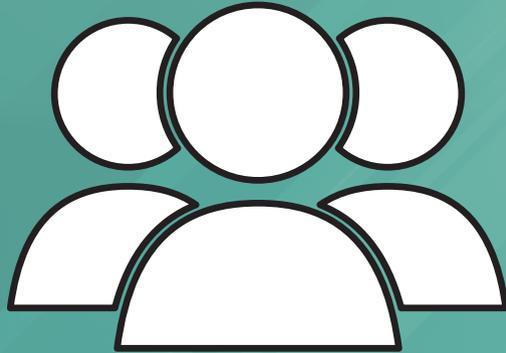
Vitor Berger Coelho 190

5. EPÍLOGO 202

UM OLHAR SOBRE O PAPEL DO JUIZ NA MISSÃO DE JULGAR

João Paulo Morais e Liliana Patrícia Amaral de Carvalho 203

GESTÃO DE PESSOAS





LIDERANDO PESSOAS REMOTAMENTE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO JUDICIÁRIO

Audrey Kramy Araruna Gonçalves

Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM. Juíza de Direito (audrey.kramy@tjpb.jus.br).

Adriana Carneiro da Cunha Monteiro Nóbrega

Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM. Juíza Federal (adriana.carneiro@jfpb.jus.br).

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 análise sobre o 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 regimento pela Resolução n. 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 regimentos 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.



1 - TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO

1.1 - Aspectos Gerais do Teletrabalho

A definição de teletrabalho não é unívoca, 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 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.

1.2 - 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 n. 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 [20].

A exceção para a magistratura ocorre apenas nas hipóteses da Resolução n. 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 n. 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).

[20] 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.



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, de que, além da respectiva qualificação, constem informações acerca da existência ou não de subordinados, 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 n. 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, Bochenek, 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 30/11/20 a 15/2/21. 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 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.

2 - GESTÃO DE PESSOAS

2.1 - Dados Iniciais

O Conselho Nacional de Justiça, por meio do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), realiza pesquisa anual 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).

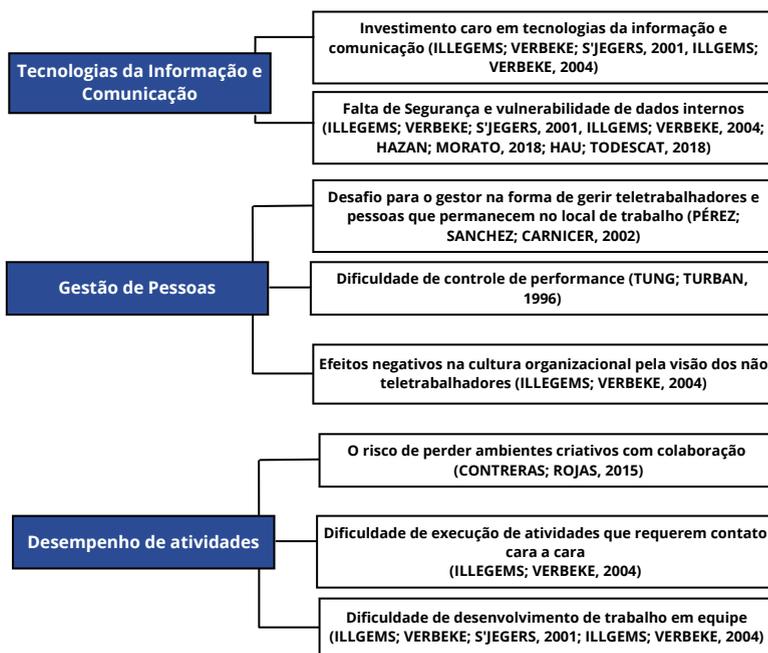


Em relação à força de trabalho do Judiciário, registrou-se o número de 433.575 pessoas, entre as quais 17.988 magistrados (4,1%), 267.613 servidores (61,7%), 71.295 terceirizados (16,4%), 57.579 estagiários (13,3%) e 19.100 conciliadores, juízes leigos e voluntários (4,41%) (CNJ, 2021a). O 1º grau de 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



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 n. 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 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 n. 198/2014 CNJ (CNJ, 2014). Posteriormente, a Resolução n. 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 [21].

2.2 - 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 ensinam 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 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).

[21] 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”.



O modelo de gestão por competências tem suas bases fincadas no presente, mas também o olhar voltado para o futuro, pois 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).

A 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 da 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).

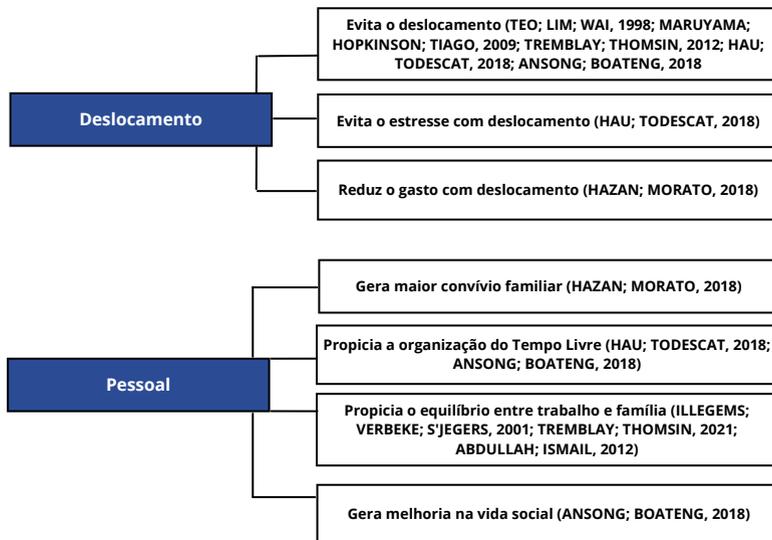
Ressalte-se que, sendo a equipe a conjugação de esforços individuais, torna-se necessário que, além da capacitação e dedicação do gestor, haja o comprometimento de todos os seus membros com o resultado objetivado pela Administração. Nas palavras de Gabarro e Kotter (2018), “o chefe é somente metade do relacionamento”, de forma que o desenvolvimento de 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).

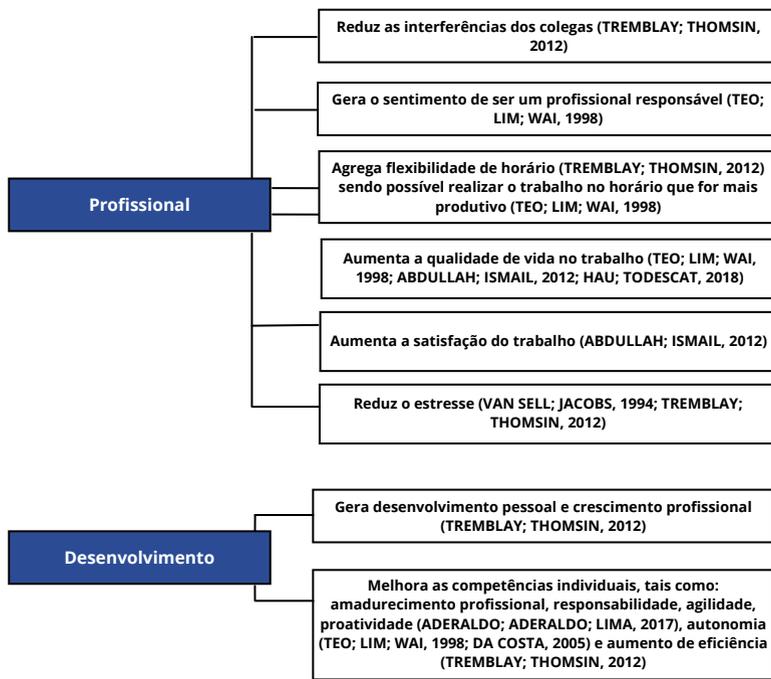
O presente estudo não tem a pretensão de esgotar os modelos de gestão de pessoas, o que não seria possível em face da demasiada amplitude do tema, mas tão somente traçar panorama para melhor compreensão das especificidades da gestão no teletrabalho, que será abordada no capítulo seguinte.

2.3 - Gestão de pessoas em teletrabalho

O regime de teletrabalho pode trazer uma série de benefícios ao trabalhador e à organização, desde que haja 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





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 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 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 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 a 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 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.



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 série de benefícios ao trabalhador e à organização, desde que haja 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.
- 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 n. 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 n. 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 n. 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 n. 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 n. 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 n. 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. 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=eyJrIjoiMzUzThkNjctNmE3YS00Y2Y4LTk3NjktMzQzOzQwM1MGMjMjc1IiwidCI6IjExMjBlOWFjLTNmMGUtNDkxOS1hZDY4LTU4ZTU5ZlZwNDZjZiJ9>. 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/jj/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/jj/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzkty4Yfs/?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.