



Escola Nacional
de Formação
e Aperfeiçoamento
de Magistrados



Programa de Pós-Graduação
Profissional em Direito da Enfam

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

AUDREY KRAMY ARARUNA GONÇALVES

**O DIREITO À DESCONEXÃO NO TELETRABALHO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ASSÍNCRONA NO PODER
JUDICIÁRIO ESTADUAL**

Brasília - DF

2022

AUDREY KRAMY ARARUNA GONÇALVES

O DIREITO À DESCONEXÃO NO TELETRABALHO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ASSÍNCRONA NO PODER JUDICIÁRIO
ESTADUAL

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

Orientador: Professor Doutor Antônio César Bochenek

Brasília - DF

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G635d Gonçalves, Audrey Kramy Araruna.
 O direito à desconexão no teletrabalho: desafios e perspectivas da
 comunicação assíncrona no poder judiciário estadual / Audrey Kramy Araruna
 Gonçalves. – Brasília (DF), 2022.
 185 f.

Orientador: Antônio César Bochenek.

Dissertação (Mestrado em Direito) – Escola Nacional de Formação e
Aperfeiçoamento de Magistrados.

1. Direito do trabalho. 2. Teletrabalho. 3. Administração judiciária.
I.Bochenek, Antônio César. II. Escola Nacional de Formação e
Aperfeiçoamento de Magistrados. III. Título.

CDU 34

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

AUDREY KRAMY ARARUNA GONÇALVES

O DIREITO À DESCONEXÃO NO TELETRABALHO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ASSÍNCRONA NO PODER JUDICIÁRIO
ESTADUAL

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

Orientador: Professor Doutor Antônio César Bochenek

Aprovado em: 01/09/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio César Bochenek (Orientador)
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad (Examinador)
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Prof.^a Dr.^a Luiza Vieira Sá de Figueiredo (Examinadora)
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Monteiro de Andrade Silva
(Examinadora Externa)

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho somente foi possível graças ao precioso apoio de várias pessoas especiais.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por sempre me mostrar o caminho certo e me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

Sou grata aos meus pais, Dinalba Araruna Gonçalves e Jonas Gonçalves (*in memoriam*), pelo incentivo aos estudos e pelo apoio incondicional.

À minha irmã, Ladya Kramy, por estar ao meu lado em todos os momentos, desde sempre.

Às minhas filhas, Yanna e Maya, que me inspiram diariamente a buscar ser uma pessoa e profissional melhor.

Ao meu esposo, Erick Magalhães, pelo incentivo e apoio.

Agradeço especialmente pela confiança depositada pelo meu orientador, Prof. Dr. Antônio César Bochenek, pela sua condução firme e gentil, e por estar sempre presente para sanar as minhas questões e me indicar a direção correta. Sua generosidade e incentivos foram fundamentais para construção e finalização deste trabalho.

Agradeço a todos os membros da Diretoria da Enfam, em especial à Dra. Taís Schilling Ferraz e à Dra. Cíntia Brunetta, pelo apoio e atenção dispendidos aos alunos desta primeira turma.

Gratidão aos professores que me acompanharam nessa trajetória, em especial aos professores Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo, Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad, Dr. Fabrício Castagna Lunardi, Dr. André Augusto Salvador Bezerra, Dr. José Marcos Lunardelli, Dra. Elayne da Silva Ramos Cantuária, Dra. Taís Schilling Ferraz, Dr. Samuel Meira Brasil Junior, Dra. Luciane Amaral Corrêa Münch, Dr. Roberto Portugal Bacellar e Dr. Roger Raupp Rios, que, mais que condutores de ensinamentos teóricos, foram exemplos práticos de compromisso com a busca de uma justiça acessível, efetiva e humanizada.

Agradeço especialmente aos magistrados e servidores que participaram da pesquisa e a todos que colaboraram para sua divulgação.

Aos(às) meus(minhas) colegas de turma, que se tornaram amigos(as) e companheiros(as) de jornada, os apoios e experiências trocados trouxeram leveza a

esse percurso. Juntos, conseguimos avançar e ultrapassar cada etapa, com apoio e incentivo mútuos.

Um agradecimento muito especial à minha dedicada ajudante Erenilza, que desde o nascimento das minhas filhas, tem me auxiliado com muito amor nessa missão.

Não posso deixar de agradecer, também, aos meus assessores, Gabriela Marques e Valclemir Costa, e aos servidores da 4ª Vara Cível, que formam verdadeiramente uma equipe.

A todos que, direta ou indiretamente, me auxiliaram nesse percurso, cuja nomeação seria impossível elencar, meu agradecimento especial.

RESUMO

O presente trabalho investiga como gestores e atores judiciais têm tratado o direito à desconexão no teletrabalho, por meio de estudo de caso com magistrados e servidores de um Tribunal de Justiça estadual. O objetivo é verificar como a gestão judiciária e os teletrabalhadores têm lidado com a expansão das ferramentas tecnológicas e do teletrabalho, gerada pela pandemia da Covid-19, e a comunicação assíncrona no desenvolvimento das atividades. O estudo parte da análise do teletrabalho nos setores público e privado, para, em seguida, verificar suas práticas no Poder Judiciário e os efeitos advindos da pandemia. Em continuidade, o direito à desconexão é abordado na sua origem no direito francês e sua normatização e aplicabilidade no direito brasileiro. Busca-se compreender o conceito de qualidade de vida no trabalho e a possibilidade de configuração de assédio moral virtual decorrente do excesso na exigência de disponibilidade temporal, que transforma o teletrabalho em uma espécie de plantão 24 horas diárias. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada revisão bibliográfica sobre o teletrabalho e o direito à desconexão, seguida de pesquisa empírica por meio de estudo de caso com magistrados e servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. A pesquisa empírica foi desenvolvida em três momentos distintos, com intervalos de seis meses, por meio de duas entrevistas estruturadas (questionários) e dois grupos focais. Como resultado, identificou-se que a continuidade do teletrabalho é desejada pelos atores judiciais, porém, é necessário que haja regulamentação normativa mais efetiva para a comunicação assíncrona e a capacitação contínua e obrigatória de gestores de equipes mistas (presencial e remota) e teletrabalhadores. Ao final do estudo, são formuladas proposições para aprimoramento da comunicação assíncrona no teletrabalho, com o objetivo de garantir a prestação eficiente do serviço judicial em equilíbrio ao direito à desconexão dos teletrabalhadores e à qualidade de vida no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Direito à desconexão; teletrabalho; administração judiciária; assédio moral virtual.

ABSTRACT

This study investigates how managers and public agents have treated the right to disconnection in teleworking, through a case study with magistrates and public servants from a state Court of Law. The objective is to verify how judicial management and teleworkers are dealing with the expansion of technological tools and teleworking, caused by the COVID-19 pandemic, and asynchronous communications in the development of activities. The study starts from an analysis of teleworking in public and private sectors, and then verifies its practices in the Judiciary and effects arising from the pandemic. Then, the right to disconnection is studied in its origin in French Law and its regulation and applicability in Brazilian Law. It seeks to understand the concept of quality of life at work and the possibility of configuring virtual bullying resulting from excess in the requirement of time availability, transforming teleworking into a 24-hour on-call type. To achieve the proposed objective, a bibliographic review on teleworking and the right to disconnection was carried out, and then by case study methodology with magistrates and public servants from the Court of Law of the State of Paraíba. Empirical research was developed at three different times, with six-month intervals, through two structured interviews (questionnaires), and two Focus Groups. As a result, it was observed that the continuity of teleworking is desired by the judicial agents, but it is necessary to have more effective rules for asynchronous communication and continuous and mandatory training of hybrid team managers (presential and remote) and teleworkers. At the end of the research, propositions are formulated to improve asynchronous communication in teleworking, aiming to guarantee the efficient provision of the judicial service in balance with the right to disconnection of teleworkers and the quality of life in the organizational environment.

Keywords: Right to disconnect; teleworking; judicial management; moral harassment in the virtual

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Comarcas do TJPB participantes do Grupo Focal 1 (GF1)	102
Mapa 2 – Comarcas do TJPB participantes do Grupo Focal 2 (GF2)	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Dados do TJPB segundo Justiça em Números 2020 e 2021	77
------------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Iniciativas do teletrabalho no Setor Privado	40
Quadro 2 – Iniciativas do teletrabalho no Setor Público	43
Quadro 3 – Síntese dos dados coletados na entrevista 1 (E1)	91
Quadro 4 – Síntese dos dados coletados na entrevista 2 (E2)	100
Quadro 5 – Síntese dos dados coletados no Grupo Focal 1 – Magistrados (GF1)	107
Quadro 6 – Síntese dos dados coletados no Grupo Focal 2 – Servidores (GF2)	113
Quadro 7 – Dificuldades apresentadas pelos pesquisados nas comunicações laborais	126
Quadro 8 – Cursos oferecidos pela ESMA/PB em 2021 e participações de ma- gistrados e servidores	132
Quadro 9 – Proposições para capacitação de magistrados e servidores	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo no TJPB	79
Gráfico 2 – Em teletrabalho integral	80
Gráfico 3 – Processos eletrônicos na unidade (Grupo 1)	81
Gráfico 4 – Processos eletrônicos na unidade (Grupo 2)	81
Gráfico 5 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia (Grupo 1)	82
Gráfico 6 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho (Grupo 1)	83
Gráfico 7 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia (Grupo 2)	83
Gráfico 8 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho (Grupo 2)	84
Gráfico 9 – Pretende continuar em teletrabalho após final da pandemia – Grupo 1	85
Gráfico 10 – Pretende continuar em teletrabalho após final da pandemia – Grupo 2	85
Gráfico 11 – Horas diárias a mais no teletrabalho (Grupo 1)	86
Gráfico 12 – Horas diárias a mais no teletrabalho (Grupo 2)	87
Gráfico 13 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 1	87
Gráfico 14 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 2	88
Gráfico 15 – Horário que o gestor está disponível para contato da equipe – Grupo 1	89
Gráfico 16 – Horário que o teletrabalhador pode entrar em contato com o gestor – Grupo 2	90
Gráfico 17 – Horário que o gestor envia solicitações para a equipe – Grupo 1	90
Gráfico 18 – Horário que o gestor envia solicitações para a equipe – Grupo 2	91
Gráfico 19 – Cargo no TJPB (E2)	93
Gráfico 20 – Instância de atuação	93
Gráfico 21 – Regime de trabalho – Grupo 1	94
Gráfico 22 – Regime de trabalho – Grupo 2	94

Gráfico 23 – Lê mensagens laborais nesse período (Grupos 1 e 2)	95
Gráfico 24 – Envia mensagens laborais nesse período (Grupos 1 e 2)	96
Gráfico 25 – Quer permanecer em grupos de mensagens nas férias – Grupo 1	96
Gráfico 26 – Quer permanecer em grupos de mensagens nas férias – Grupo 2	97
Gráfico 27 – Horas diárias de uso de internet além do trabalho (Grupo 1)	97
Gráfico 28 – Horas diárias de uso de internet além do trabalho (Grupo 2)	98
Gráfico 29 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 1	99
Gráfico 30 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 2	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARFB	Auditoria da Receita Federal do Brasil
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DPJ	Departamento de Pesquisas Judiciárias
ENFAM	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
EPS	Exames Periódicos de Saúde
ESMA/PB	Escola Superior da Magistratura da Paraíba
IACA	International Association for Court Administration
IAD	Índice de Absenteísmo por Doença
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
IBRAJUS	Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário
IJUSPLAB	Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo
IPM	Índice de Produtividade dos Magistrados
IPS	Índice de Produtividade dos Servidores
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PACED	Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJPB	Tribunal de Justiça da Paraíba
TRF2	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	METODOLOGIA	22
3	TELETRABALHO E DIREITO À DESCONEXÃO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO	35
3.1	Teletrabalho	35
3.1.1	<i>Teletrabalho no Setor Privado</i>	37
3.1.2	<i>Teletrabalho no Setor Público</i>	41
3.1.3	<i>Teletrabalho no Poder Judiciário</i>	44
3.1.4	<i>O efeito da pandemia sobre o teletrabalho no Poder Judiciário</i>	47
3.2	Direito à desconexão laboral	51
3.2.1	<i>Direito à desconexão no Direito Francês – Origens</i>	56
3.2.2	<i>Direito à desconexão no Direito Brasileiro</i>	58
3.3	Ambiente organizacional salutar	62
3.3.1	<i>Meio ambiente do trabalho como Direito constitucional fundamental</i>	62
3.3.2	<i>Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)</i>	64
3.4	Assédio Moral Virtual	70
4	PESQUISA EMPÍRICA COM MAGISTRADOS E SERVIDORES DO TJPB SOBRE O DIREITO À DESCONEXÃO NO TELETRABALHO	75
4.1	Informações gerais sobre o Tribunal de Justiça da Paraíba	75
4.2	Entrevista estruturada 1 – Questionário aplicado em maio/2021 (E1)	78
4.2.1	<i>Informações iniciais</i>	78
4.2.2	<i>Perfil geral dos pesquisados</i>	79
4.2.3	<i>Diagnóstico da rotina das atividades e unidades com acervo virtual</i>	79
4.2.4	<i>Exercício anterior no regime de teletrabalho</i>	82
4.2.5	<i>Experiência anterior em gestão de teletrabalho e intenção de permanecer nesse regime</i>	84
4.2.6	<i>Produtividade / quantidade de horas trabalhadas / dificuldade de parar e desconectar</i>	85
4.2.7	<i>Formas de fiscalização: meta ou carga horária</i>	88
4.2.8	<i>Horários de comunicação entre a equipe</i>	89
4.2.9	<i>Síntese dos dados (E1)</i>	91
4.3	Entrevista estruturada 2 – Questionário aplicado de outubro a dezembro/2021 (E2)	92
4.3.1	<i>Informações iniciais</i>	92
4.3.2	<i>Perfil geral dos pesquisados</i>	93
4.3.3	<i>Diagnóstico da rotina das atividades</i>	94

4.3.4	<i>Comunicação e comportamento da equipe</i>	95
4.3.5	<i>Quantitativo de tempo despendido com trabalho e uso da internet</i>	97
4.3.6	<i>Dificuldade em parar e desconectar</i>	98
4.3.7	<i>Formas de acompanhamento (meta ou carga horária) e capacitação contínua</i>	99
4.3.8	<i>Síntese dos dados (E2)</i>	100
4.4	Grupos focais	101
4.4.1	<i>Grupo focal com Magistrados (GF1)</i>	102
4.4.2	<i>Síntese dos dados obtidos no Grupo Focal 1 (GF1)</i>	107
4.4.3	<i>Grupo focal com Servidores (GF2)</i>	107
4.4.4	<i>Síntese dos dados obtidos no Grupo Focal 2 (GF2)</i>	113
5	PROPOSIÇÕES	115
5.1	Aprimoramento da Gestão e da Comunicação Assíncrona no teletrabalho	116
5.2	Fixação do horário presencial do Tribunal como mínimo obrigatório para comunicações laborais	123
5.3	Proibição de envio de comunicações no período noturno, final de semana e férias	125
5.4	Não participação nos grupos de mensagens do trabalho durante as férias individuais	127
5.5	Metas de produtividades igualitárias entre trabalho presencial e teletrabalho	128
5.6	Capacitação contínua e obrigatória de magistrados e servidores	130
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
	REFERÊNCIAS	140
	APÊNDICES	152

1 INTRODUÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 227/16¹, instituiu e regulamentou o exercício do teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro. Contudo, fatores como a regulamentação apenas para os servidores e a inexperiência dos gestores para acompanhamento dessa modalidade, podem ter sido responsáveis pela baixa adesão ao trabalho a distância, que no início de 2020 representava apenas 5% dos integrantes do Poder Judiciário.²

A pandemia causada pela Covid-19 e a imposição de isolamento social, em março de 2020, provocaram uma readaptação no Poder Judiciário brasileiro, com aprimoramento das ferramentas tecnológicas e expansão de seu uso em residências e ambientes de trabalhos formais e informais.

As práticas de trabalho até então consolidadas, precisaram ser reavaliadas, abrindo-se a oportunidade única de revisão e mudança daquelas identificadas como obsoletas³.

A partir da nova realidade, magistrados e servidores passaram a utilizar a modalidade de teletrabalho, evitando a descontinuidade na prestação do serviço público essencial, independentemente de capacitação prévia ou de satisfazerem os requisitos normativos subjetivos e objetivos para desempenho de gestão ou de trabalho a distância. De forma que, após o início da pandemia, o quantitativo exercendo o teletrabalho correspondia a 84% da força de trabalho do Poder Judiciário.⁴

Com isso, percebeu-se que a execução do teletrabalho no horário de conveniência de cada teletrabalhador (assincronia) pode ter gerado ruídos na comunicação entre a equipe, colocando os atores judiciais em uma espécie de

¹ BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

² CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Avaliação dos impactos da pandemia causada pela covid-19 nos processos de trabalho dos tribunais**. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf. Acesso em: 2 nov. 2021. p. 11.

³ FABRI, Marco. Will Covid-19 accelerate implementation of ICT in Courts? **IACA, International Journal For Court Administration**. 2021. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.384/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, op. cit., p. 11.

sobreaviso 24 horas por dia. Os limites entre os ambientes profissional e pessoal tornaram-se mais tênues, com potencial para ferir o direito ao descanso e ao lazer, a depender da gestão aplicada e da autodisciplina do teletrabalhador.

A ausência de padronização no horário de desenvolvimento das atividades tem potencial para gerar ruídos de comunicação no ambiente laboral, prejudicando o ambiente organizacional e a qualidade de vida no trabalho. O equilíbrio entre o resultado do trabalho (produtividade) e a saúde de seus agentes reflete a realização de uma gestão efetiva e humanizada.

A presente pesquisa surgiu da inquietação gerada pelos relatos de magistrados e servidores de que, apesar de terem flexibilidade de horários para execução do teletrabalho, sentiam-se continuamente sobrecarregados e com dificuldade para se desconectar. Essa inquietação levou ao interesse em investigar se os métodos de gestão utilizados no teletrabalho, mais especificamente a comunicação assíncrona entre a equipe, tem prejudicado o direito ao descanso e lazer do teletrabalhador. Neste sentido, formulou-se como pergunta de pesquisa: como está sendo tratado o direito à desconexão no teletrabalho no Poder Judiciário?

O estudo tem por **objetivo** averiguar se gestores e teletrabalhadores do Poder Judiciário estão respeitando e sendo respeitados quanto ao seu direito à desconexão. Tem-se como **hipótese** de pesquisa que o Poder Judiciário não está preparado para a gestão do teletrabalho de forma eficaz, havendo carência de capacitação quanto a técnicas específicas para gestão de equipes mistas, nos regimes presencial e a distância, o que tem ocasionado ruídos na comunicação assíncrona.

A realização da pesquisa é justificada pela necessidade de conhecimento das regras de gestão adotadas no regime de teletrabalho, evitando que, de forma até mesmo não intencional, sejam praticados atos que, a par de parecerem rotineiros, podem ferir o direito à desconexão do teletrabalhador, e, até mesmo, levar ao adoecimento de membros da equipe.

Para o estudo, será considerada como teletrabalho a atividade laboral exercida a distância, em local diverso do empregador, por meio da utilização de

Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)⁵, quando presente o vínculo de subordinação e o desempenho tiver por enfoque a produção de resultados.⁶

Ressalte-se que “teletrabalho” e “trabalho a distância” não são sinônimos, sendo este último é o gênero do qual o teletrabalho é a espécie. Pelo critério de classificação territorial, quando o teletrabalho é realizado no domicílio do trabalhador, configura-se a modalidade de *home-office*.⁷

O trabalho a distância já é adotado no Brasil há mais de meio século na iniciativa privada, desde o início de vigência da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em 1943. Contudo, ainda era pouco difundido no Setor Público, havendo distintas opiniões acerca de suas reais vantagens para o teletrabalhador. Por um lado, o trabalho remoto, devido à flexibilidade de horários, pode proporcionar maior convivência familiar, períodos para lazer e vida pessoal, além de redução de tempo e despesas com deslocamento. Por outro lado, o teletrabalho, por não possuir horário de expediente preestabelecido, a depender da forma como exercida a Gestão Judicial e Administrativa, e a autodisciplina do teletrabalhador, pode ferir o seu direito à desconexão e acarretar desordem no âmbito profissional e pessoal. Além disso, argumenta-se que o excesso de conectividade pode prejudicar o ambiente organizacional e gerar patologias nos agentes envolvidos, como ansiedade, depressão e esgotamento físico e mental (*burnout*)⁸.

Tradicionalmente, o Poder Judiciário é reconhecido como formal, com prescrições e normas de conduta a serem seguidas não apenas pelos que buscam seus serviços, mas também por seus integrantes. A execução do serviço público, na modalidade **presencial**, possibilita o contato direto entre os atores judiciais, e é

⁵ MELLO, Alvaro Augusto Araújo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/pt-br.php>. Acesso em: 24 maio 2022.

⁶ CONEGLIAN, Tamara Natácia Mulari. **Teletrabalho Home office**: identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores. Curitiba: CRV, 2020. p. 39.

⁷ ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 jun. 2022.

⁸ Segundo Baruki, a síndrome de *burnout* “[...] trata-se de um quadro no qual o indivíduo não consegue mais manter suas atividades habituais por total falta de energia. Entre os aspectos do ambiente de trabalho que contribuem para o quadro estão: excesso de trabalho, recompensa insuficiente, altos níveis de exigência psicológica, baixos níveis de liberdade de decisão e de apoio social e estresse.” (BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador**: por um regime jurídico preventivo. 2. ed. São Paulo: LTR, 2018. p. 73).

delimitada por meio de normatizações quanto aos espaços e horários de expediente e atendimento, de forma que não há dificuldades para definição dos períodos nos quais magistrados e servidores precisam ficar à disposição da Administração.

Entretanto, a execução da modalidade de **teletrabalho**, na qual a definição temporal do trabalho é realizada individualmente por cada um de seus agentes, pode gerar nos atores judiciais a percepção de trabalho ininterrupto.

Conforme Harff, o direito à desconexão significa para o trabalhador desligar-se dos meios eletrônicos que o ligam ao seu empregador nos horários fora do expediente, férias e fins de semana. É o direito “[...] de não trabalhar fora de seu horário de trabalho, bem como estar livre da preocupação de ter interrompido os seus períodos de intervalos e férias”.⁹

Destaque-se que um dos objetivos da Resolução nº 227/16, do CNJ, é a realização do teletrabalho “[...] sem obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação dos servidores que estejam nesse regime, assim como não deve embaraçar o direito ao tempo livre”.¹⁰

Esta pesquisa investiga a comunicação entre gestor e teletrabalhador quanto à forma e horário de desenvolvimento do teletrabalho, buscando identificar se tem ocorrido extrapolação da exigência de disponibilidade temporal dos que se encontram nessa modalidade de trabalho.

Como referencial teórico, buscam-se pesquisas e legislações nacionais referentes ao direito à desconexão e teletrabalho. Inicialmente, o enfoque se dá no setor privado brasileiro, no qual o **trabalho em domicílio**, espécie de trabalho a distância, já se encontra previsto desde 1943 (CLT). Em seguida, busca-se o estado da arte e as pesquisas já realizadas sobre os temas direito à desconexão e teletrabalho. Serão investigados os estudos sobre gestão do teletrabalho no setor público, e, mais detalhadamente, no Poder Judiciário, com ênfase nas prescrições do ambiente organizacional adequado (qualidade de vida no trabalho) e a possibilidade

⁹ HARFF, Rafael Neves. Direito à desconexão: estudo comparado do direito brasileiro com o direito francês. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**, Rio Grande do Sul, n. 205, ano XIII, jul. 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110510/2017_harff_rafael_direito_desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jul. 2022. p. 4-5.

¹⁰ BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

de configuração do assédio moral virtual decorrente do desrespeito ao direito à desconexão. Na pesquisa normativa, serão analisadas as regulamentações legais e normativas do Conselho Nacional de Justiça sobre o teletrabalho. A pesquisa empírica é desenvolvida por meio de estudo de caso com magistrados e servidores estaduais.

A organização textual prevê, além desta seção introdutória, quatro seções. A seção 2 descreve a metodologia aplicada para a obtenção dos dados. São realizadas análises normativa e bibliográfica, e pesquisa empírica por meio de estudo de caso em um Tribunal de Justiça Estadual, englobando servidores e magistrados. O estudo de caso é desenvolvido a partir de duas técnicas de pesquisa: entrevista estruturada (questionário) e grupo focal.

A seção 3 analisa o estado da arte referente ao teletrabalho e ao direito à desconexão e está dividido em quatro subitens. No primeiro (3.1), referente ao teletrabalho, são tratados quatro tópicos: teletrabalho no setor privado; teletrabalho no setor público; teletrabalho no Poder Judiciário, de forma geral; e efeitos da pandemia sobre o teletrabalho no Poder Judiciário. No segundo (3.2), é feito um estudo sobre o direito à desconexão laboral, analisando sua origem no direito francês e seu desenvolvimento no direito brasileiro. Busca-se partir de uma visão mais ampla, da legislação privada nacional, seguindo-se para verificação desse direito no *teletrabalho*, e, em seguida, com recorte para o Poder Judiciário. É, ainda, feito um paralelo entre o direito à desconexão e o direito ao descanso e ao lazer, previstos na Resolução nº 227/16, do CNJ. No terceiro (3.3), é abordado o ambiente organizacional laboral adequado e a qualidade de vida no trabalho (QVT), tendo por enfoque o conceito de saúde e a centralidade na pessoa humana. Em continuidade, no quarto (3.4), são tratados os elementos delimitadores do assédio moral virtual, previsto na Resolução nº 351/2020 do CNJ¹¹, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, passível de configuração pela extrapolação da exigência de disponibilidade temporal.

Na seção 4, apresentam-se os dados colhidos na pesquisa empírica, com ponderações sobre os resultados, e construção de formulações de atuação, após confirmação ou não da hipótese de pesquisa. A pesquisa, realizada com magistrados

¹¹ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

e servidores, visa colher dados sobre como o teletrabalho está sendo desenvolvido, sob o ponto de vista do respeito ao direito à desconexão. São realizadas duas entrevistas estruturadas por meio de questionários *on-line*, com período de intervalo de seis meses entre uma e outra. Em um terceiro momento, foi verificada a necessidade de obtenção de outros dados não esgotados nas entrevistas e, por esse motivo, foram realizados grupos focais com magistrados e servidores.

Na seção 5, são verificadas as conclusões obtidas com as investigações teórica e empírica, bem como apresentadas proposições a partir da análise dos dados colhidos, tendo por enfoque a gestão e a comunicação da equipe, a necessidade ou não de regulamentação normativa pelo tribunal e a capacitação contínua de magistrados e servidores. Por fim, em seção própria, são tecidas as considerações finais com base nos estudos e pesquisas desenvolvidas neste trabalho.

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

Destaque-se que a investigação não tem por finalidade esgotar o tema, mas sim lançar luzes sobre os dados e resultados coletados em um Tribunal de Justiça estadual, abrindo espaço para novas discussões e pesquisas, objetivando o aprimoramento do teletrabalho e do direito à desconexão no Poder Judiciário brasileiro.

2 METODOLOGIA

No presente estudo adotou-se mais de uma técnica de pesquisa, visando identificar o desenvolvimento das equipes de trabalho remoto no Poder Judiciário e os reflexos dos métodos de gestão no direito à desconexão, com enfoque nas práticas de comunicação assíncronas entre os membros da equipe.

Para responder à pergunta de pesquisa, foram realizadas pesquisas de tipos bibliográfica e normativa, a fim de verificar o estado da arte sobre o tema, além de realização de pesquisa empírica por meio de estudo de caso, utilizando-se duas técnicas: entrevista estruturada (questionário) e grupo focal.

O estudo teve como recorte temporal o início da declaração da pandemia, em março de 2020, e foi desenvolvido até junho de 2022, final da pesquisa empírica. Para tanto, buscou-se colher dados tanto de servidores quanto de magistrados, considerando que ambos podem exercer a condição de teletrabalhador e de gestor.

Conforme Severino, a utilização conjunta da literatura com a pesquisa empírica apresenta-se necessária para validação das informações trazidas nos dados obtidos. Para o autor,

A ciência, como modalidade de conhecimento, só se processa como resultado de articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico. Não se reduz a um mero levantamento e exposição de fatos ou a uma coleção de dados. Estes precisam ser articulados mediante uma leitura teórica. Só a teoria pode caracterizar como científicos os dados empíricos. Mas, em compensação, ela só gera ciência se estiver articulando dados empíricos.¹²

Para realização da pesquisa empírica no Poder Judiciário, foi feito o recorte espacial para a Justiça Estadual, e a delimitação para o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), por meio de seus magistrados e servidores em regime de teletrabalho. Esse tribunal foi escolhido por ser o local de trabalho da pesquisadora, de modo que os resultados obtidos poderiam gerar benefícios diretos para entendimento da gestão realizada no teletrabalho e ajudar na administração local, além de servirem como parâmetros para outras unidades judiciárias.

¹² SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018. p. 135.

O interesse pelo tema surgiu a partir do conhecimento de relatos de magistrados e servidores do TJPB, após início da pandemia, os quais apontavam dificuldades em lidar com as comunicações assíncronas no teletrabalho, tendo a percepção de que estavam trabalhando mais do que no regime presencial e numa espécie de sobreaviso de 24 horas por dia.

Com essa informação, foi realizado um aprofundamento do estudo da arte na gestão do teletrabalho, sendo percebida a escassez de pesquisas e trabalhos voltados para verificação do respeito ao direito à desconexão laboral. A ausência apresentou-se ainda mais perceptível em relação às atividades do setor público, e mais ainda, ao se referir ao Poder Judiciário.

Na **pesquisa bibliográfica**, partiu-se das definições de trabalho e o possível desenvolvimento de patologias decorrentes do excesso de disponibilidade temporal, seguindo-se ao estudo do teletrabalho e do direito à desconexão, suas origens e práticas.

Segundo Marconi e Lakatos, o estudo bibliográfico “[...] não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”¹³. A pesquisa bibliográfica permite verificar o que já foi produzido em relação ao tema por outros pesquisadores, evitando-se repetição de estudos e dispêndio desnecessário de tempo e recurso¹⁴. No mesmo sentido, Manzo preceitua que a pesquisa bibliográfica “[...] oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.¹⁵

Por meio da análise do estado da arte, é possível identificar lacunas ou formular novos questionamentos sobre pontos específicos ainda não trabalhados. Verificou-se que a maior parte dos estudos sobre o teletrabalho era voltada para a análise da garantia do acesso à justiça ou para a verificação da produtividade do Poder Judiciário, antes ou durante a pandemia, sendo localizados poucos artigos sobre as relações administrativas no teletrabalho, decorrentes da comunicação entre

¹³ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9 ed. São Paulo. Atlas, 2021. p. 63.

¹⁴ Ibidem, p. 63.

¹⁵ MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografías**: una guía para presentar informes y tesis. 2. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1973. p. 32.

os envolvidos, carga horária de trabalho, gestão do tempo ou sobre a maneira como os tribunais e gestores estavam lidando com essas questões.

Quanto ao direito à desconexão, verificou-se a vasta extensão de estudos sobre o tema, porém apenas na iniciativa privada, sendo localizados poucos materiais de estudos e pesquisas no setor público. Referidos estudos e pesquisas baseados na legislação aplicada à iniciativa privada foram identificados e verificados, buscando trazer as práticas já evidenciadas no âmbito trabalhista e fazendo-se uma análise dos possíveis pontos de interseção com os normativos no setor público. No mesmo sentido, foi pesquisada a origem do direito à desconexão, no direito francês, e os princípios que este visa resguardar, dentre eles o da dignidade da pessoa humana, e sua aplicação no direito brasileiro.

A **pesquisa normativa**, por sua vez, foi adotada para verificação dos regramentos do teletrabalho e do direito à desconexão, havendo vasto material referente à iniciativa privada, fato inverso do que foi verificado no setor público e, especificamente, no Poder Judiciário, para o qual os normativos, além de mais recentes, são em maioria oriundos do Conselho Nacional de Justiça, a exemplo da Resolução nº 227/16.

Na realização da **pesquisa empírica**, buscou-se verificar o desenvolvimento do teletrabalho, a existência ou não de excesso de disponibilidade temporal e seus reflexos no direito à desconexão dos teletrabalhadores.

O regime de teletrabalho era uma modalidade pouco utilizada no Poder Judiciário, havendo a expansão a partir do início da pandemia, em março de 2020. A prática ainda está se desenvolvendo com o decorrer do tempo, assim como a familiarização dos atores do sistema judiciário. Por tal motivo, a pesquisa empírica foi realizada com coletas de dados em três momentos distintos, com intervalos de seis meses, entre os anos de 2021 e 2022, visando obter o máximo de precisão possível, à medida que o teletrabalho foi se tornando mais usual.

Para a pesquisa empírica foi escolhida a metodologia do **estudo de caso**, desenvolvida por meio de duas técnicas: entrevistas estruturadas (questionários *on-line*) e grupos focais, tendo como público-alvo magistrados e servidores do TJPB no 1º e 2º graus. A pesquisa empírica foi desenvolvida em três momentos distintos, com intervalos de seis meses, buscando colher dados mais precisos ao longo da pandemia.

Foram realizadas duas entrevistas estruturadas por meio de questionários *on-line*, sendo a primeira em maio de 2021 e, a segunda, de outubro a dezembro de

do mesmo ano. Em seguida, para investigação de alguns pontos da análise e hipóteses de trabalho, realizados nas entrevistas, foram realizados dois grupos focais, ambos em maio de 2022, sendo um apenas com magistrados e outro exclusivamente com servidores.

O método de estudo de caso é indicado para pesquisas que buscam investigar um evento contemporâneo, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais, por meio da questão de pesquisa “como?”¹⁶. Nesta pesquisa, buscou-se investigar como o Poder Judiciário tem exercido a comunicação e o direito à desconexão na gestão do teletrabalho. Para Yin,

[...] o estudo de caso é preferido durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não disponíveis como parte do repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos.¹⁷

No estudo de caso, “[...] o caso é uma construção intelectual que busca oferecer a representação de um fenômeno jurídico, em um contexto específico, a partir de um leque amplo de dados e informações”¹⁸. Nessa metodologia, pode-se partir de uma situação que funciona como gatilho na seleção do que será analisado.¹⁹

No presente estudo, a declaração da pandemia (gatilho), que gerou a extensão do teletrabalho, é recebida como dado de suporte, e não como o fato principal, motivo pelo qual o foco da análise será direcionado à comunicação na gestão do teletrabalho e ao respeito (ou não) do direito à desconexão, seguindo as orientações de Queiroz e Feferbaum²⁰. Para os autores,

[...] nesses diferentes percursos em que um ‘acontecimento’, mais ou menos concreto, serviu como gatilho, como porta de acesso, a um

¹⁶ YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 10.

¹⁷ Ibidem, p. 12-13.

¹⁸ MACHADO, Maíra Rocha. Estudo de caso na pesquisa em direito. In: FEBERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito**: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 311-333. p. 311.

¹⁹ Ibidem, p. 327.

²⁰ FEBERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito**: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

arranjo jurídico institucional, é fundamental ter em mente que nossa observação do acontecimento ‘em si mesmo’ fica em segundo plano, ou melhor, fica constrangida pelo modo como as instituições que escolhemos analisar recortam, selecionam e reconstroem esse acontecimento. Ou ainda, de forma mais contundente: não é possível acessar o próprio acontecimento se nosso suporte de observação é circunscrito pelas percepções (obtidas em entrevistas) ou pela documentação produzida pelos atores institucionais.²¹

A utilização de mais de um método de pesquisa para coleta de dados é o ponto forte do método de estudo de casos²². O emprego de múltiplas fontes de evidência tem por vantagem não apenas permitir maior variedade de dados históricos e comportamentais, como também a construção de linhas convergentes de investigação.²³

Em outras palavras, a análise dos dados é feita por meio da investigação de linhas convergentes nas múltiplas técnicas de pesquisa adotadas visando a confirmação (ou não) das hipóteses aventadas. Os dados, após serem coletados pelos variados métodos de pesquisa, são organizados e compilados separadamente, e servem de base para as evidências que são trazidas na avaliação final.

A primeira técnica de estudo de caso utilizada neste estudo é o **questionário estruturado**, que corresponde a “[...] uma típica entrevista de levantamento”, podendo ser utilizado “[...] como parte de um estudo de caso integrado e produzir dados quantitativos como parte da evidência do estudo de caso”²⁴. Trata-se de um instrumento de pesquisa que traz como vantagens a economia de tempo e custos, podendo alcançar um grande número de respondentes e sem influência do pesquisador nas respostas.²⁵

Conforme Markoni e Lakatos²⁶, o questionário é um instrumento de “observação direta extensiva”, que permite a coleta de dados sem a presença do entrevistador, atingindo maior número de pessoas e abrangendo área geográfica mais ampla. Para os autores, dentre outras vantagens desse método de pesquisa, estão a

²¹ MACHADO, Maíra Rocha. Estudo de caso na pesquisa em direito. In: FEBERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 311-333. p. 327.

²² Ibidem, p. 123.

²³ Ibidem, p. 124.

²⁴ Ibidem, p. 116-117.

²⁵ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2019. p. 322.

²⁶ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9 ed. São Paulo. Atlas, 2021. p. 94.

obtenção de respostas mais rápidas e precisas, além da maior liberdade dada aos respondentes em face do anonimato.

A escolha do questionário, como um dos métodos da pesquisa, considerou as dificuldades de acesso aos entrevistados, em regime de teletrabalho, residindo em cidades distintas no estado, e a indisponibilidade à pesquisadora dos contatos particulares dos pesquisados, sejam telefônicos ou endereços eletrônicos. Por ser certo que todas as unidades possuem algum grupo em aplicativo de mensagens com seus integrantes, a escolha do questionário e envio para a administração, gestores e servidores para participação e divulgação, apresentou-se como a opção mais indicada, assim como expedição de ofícios para a Escola da Magistratura Estadual e Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, informando sobre a pesquisa e solicitando ampla divulgação.

As solicitações de cooperação enviadas à Escola da Magistratura Estadual (ESMA/PB) e à Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) geraram a autuação de um procedimento administrativo, sendo deferida a publicação de divulgação da pesquisa e chamamento de magistrados e servidores para participação, nos respectivos *sites* oficiais.²⁷

Para o presente estudo, buscou-se formular perguntas abrangendo várias possibilidades sobre o tema investigado, preponderando as questões de múltipla escolha. Em menor quantidade, foram apresentadas questões dicotômicas, escolha entre “sim” e “não”, e questões abertas, para que o entrevistado pudesse esclarecer, se fosse o caso, as informações prestadas quanto às dificuldades que estaria enfrentando em parar de trabalhar (se desconectar), além de uma questão aberta para qualquer informação que desejasse compartilhar.

A primeira entrevista (E1) coletou dados no período de 10 a 30 de maio de 2021, e foi elaborada por meio do *Google Forms*, com questionário ramificado a partir

²⁷ Procedimento Administrativo nº 2021.142.787, autuado em 5 de novembro de 2021, com acesso para visualização por meio da intranet do TJPB. A notícia de divulgação da pesquisa foi publicada em 23 de novembro de 2021 nos *sites* oficiais do TJPB e ESMA/PB. (SERVIDORES e magistrados podem participar de pesquisa para mestrado sobre teletrabalho. Poder Judiciário - Tribunal de Justiça da Paraíba. **Notícias**, 23 nov. 2021. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/noticia/servidores-e-magistrados-podem-participar-de-pesquisa-para-mestrado-sobre-teletrabalho>. Acesso em: 14 jul. 2022. / SERVIDORES e magistrados podem participar de pesquisa para mestrado sobre teletrabalho. ESMA Paraíba - Escola Superior da Magistratura da Paraíba. **Notícias**, 23 nov. 2021. Disponível em: <https://esma.tjpb.jus.br/noticias/2021/11/servidores-e-magistrados-podem-participar-de-pesquisa-para-mestrado-sobre>. Acesso em: 14 jul. 2022. Acesso em: 28 nov. 2021.).

da identificação do respondente de seu cargo (desembargador, magistrado, analista Judiciário, técnico Judiciário e outro).

Foram elaboradas duas sequências de questionamentos, uma delas para Desembargador e Magistrado (Grupo 1), e a segunda para Analista Judiciário, Técnico Judiciário e Outro (Grupo 2). As perguntas possuíam o mesmo objetivo em ambos os questionários, havendo distinção apenas em alguns pontos quanto à redação, adaptando sua formulação para os cargos dos respondentes.

A pesquisa envolveu questionamentos sobre: haver processos físicos na unidade; já se encontrar o respondente no exercício do teletrabalho antes do início da pandemia; se houve ou não dificuldade para adaptação ao teletrabalho; horário em que estava exercendo a atividade e qual a periodicidade de ida ao fórum; quantidade de horas diárias trabalhadas comparativamente ao período anterior ao teletrabalho, e produtividade; dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar); e comunicação entre gestor e teletrabalhador.

Foram inseridas três questões subjetivas, em que duas delas eram desdobramentos das questões anteriores, nas quais se questionou a dificuldade ou não de se adaptar ao teletrabalho, e, em caso afirmativo, foi solicitada a descrição, na questão discursiva, de quais seriam essas dificuldades. A terceira pergunta aberta, e última do questionário, consistiu em espaço para quaisquer informações que os respondentes quisessem compartilhar.

A divulgação da pesquisa foi realizada por meio de aplicativo de mensagem em grupos de magistrados e servidores já existentes, sendo solicitada no próprio envio a colaboração dos respondentes para participação e divulgação para os demais membros de suas equipes. Além disso, a pesquisa foi enviada, por aplicativo de mensagem, ao grupo dos gerentes (secretários) dos fóruns do Tribunal de Justiça da Paraíba, para encaminhamento aos serventuários de todas as comarcas.

Também foi realizado convite pela própria pesquisadora durante webinar, no qual participou como debatedora, realizado pela Escola da Magistratura estadual (ESMA) e voltado para magistrados e servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba, com o tema **Preparação para o teletrabalho - Saúde Mental, Pandemia e Home-office**.²⁸

²⁸ **Preparação para o Teletrabalho - Saúde Mental, Pandemia e Home Office**. ESMA PB, Youtube. 1h56min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T118jYIrtWM>. Acesso em: 12 jul. 2021.

Percebeu-se, ao longo do estudo, que houve maior resistência dos servidores (Grupo 2) para participar da pesquisa. Embora a divulgação tenha sido mais ampla em relação a eles, com pedidos de participação formulados individualmente pela pesquisadora a vários servidores, a porcentagem de participação ainda foi bastante inferior à participação do Grupo 1, formado por magistrados e desembargadores.

Para garantia do anonimato, os nomes dos participantes do questionário 1, quando necessária menção individual à resposta, estão representados neste estudo pela identificação da questão e do ID dos respondentes (constantes nos Apêndices), atribuídos de forma aleatória pelo *Google Forms*, e são referidos de forma neutra como “o” participante.

A segunda entrevista (E2) foi realizada entre os meses de outubro e dezembro de 2021, também mediante questionário *on-line* pelo *Google Forms*, e teve por objetivos esclarecer e ampliar as informações obtidas na primeira pesquisa, buscando-se, ainda, atingir maior número de respondentes, principalmente entre os servidores.

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

Seguindo o mesmo padrão da pesquisa anterior, foram formuladas perguntas objetivas e abertas, por meio de questionário *on-line* e ramificado para dois grupos, a depender do cargo ocupado pelo respondente, sendo o primeiro grupo para Desembargador e Magistrado (Grupo 1), e o segundo grupo para Serventuário e outro (Grupo 2).

A entrevista (E2) envolveu questionamentos sobre: estar em teletrabalho, parcial ou integral; pretender permanecer em teletrabalho após retorno das atividades presenciais; acompanhamento da produtividade no teletrabalho; existência de grupo em aplicativo de mensagens para comunicação laboral e se gostaria de não participar do grupo nos períodos de afastamento; leitura e envio de mensagens do trabalho fora do horário de expediente, férias e fim de semana; quantidade de horas diárias de trabalho e de uso de *internet* para outras atividades; dificuldade para se desconectar; e participação em cursos de gestão.

Foram renovadas as três questões subjetivas do questionário E1, referentes à descrição das dificuldades para se desconectar e quaisquer outras informações que os respondentes quisessem compartilhar.

Visando assegurar o anonimato, os nomes dos participantes do questionário 2 (E2), quando necessária menção individual à resposta, estão representados neste estudo pela identificação da questão e do ID dos respondentes (constantes nos Apêndices), atribuídos de forma aleatória pelo *Google Forms*, e são referidos de forma neutra como “o” participante.

Informação relevante, e que será considerada na análise das pesquisas, corresponde às datas das submissões dos questionários e o calendário de distribuição da vacina contra o vírus SARS-CoV-2 no estado da Paraíba, os quais podem ter influenciado nas percepções dos respondentes acerca do retorno ao trabalho presencial.

Com efeito, no mês de maio de 2021, quando foi aplicado o primeiro questionário (E1), a vacinação somente havia sido disponibilizada para as pessoas que apresentavam alguma comorbidade, sendo iniciado o calendário de vacinação por idade, com os que tinham 59 anos ou mais, somente a partir de 3 de junho de 2021²⁹. Desta forma, os respondentes da primeira pesquisa, com exceção dos que possuíam alguma comorbidade, não tinham acesso ainda à imunização e, por isso, não estavam vacinados.

Contudo, quando da realização da 2ª entrevista (E2), em outubro de 2021, a vacinação já havia sido disponibilizada para toda a população do estado com mais de 18 anos de idade, sendo possível que todos os respondentes já estivessem imunizados com 2 doses da vacina, o que pode ou não ter influenciado nas percepções quanto ao teletrabalho e o retorno ao trabalho presencial.

Ao realçar a necessidade não apenas da coleta de dados, mas de sua análise e interpretação, Severino pontua que “[...] toda monografia científica deve ser necessariamente interpretativa, argumentativa, dissertativa e apreciativa. Pesquisa

²⁹ VACINAÇÃO por idade contra Covid-19 na Paraíba deve começar até sexta-feira, diz secretário de Saúde. **G1 Paraíba**, 31 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2021/05/31/vacinacao-por-idade-contra-covid-19-na-paraiba-deve-comencar-ate-sexta-feira-diz-secretario-de-saude.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2021.

experimental e reflexão racional, complementam-se necessariamente na elaboração da ciência”.³⁰

Após a análise dos dados fornecidos pelos respondentes nas duas entrevistas, alguns pontos ainda precisaram ser mais investigados, a exemplo do meio telemático considerado adequado pelos respondentes para manutenção da comunicação laboral assíncrona e a ocorrência ou não de prejuízo decorrente dessa comunicação.

Para tanto, foi utilizada a técnica do **Grupo Focal**, observando-se a mesma divisão anterior, ou seja, por meio da realização de dois grupos focais, em momentos distintos, sendo o primeiro formado apenas por magistrados (GF1), e o segundo composto apenas por servidores (GF2).

Conforme preceitua Bochenek

Os estudos sociológicos têm aplicado o método denominado de “grupos focais”, que possibilita a discussão e o debate sobre os temas objeto da investigação e propicia a abertura de visões sobre diversos pontos de vista e atuações, além de possibilitar a mudança de opinião sobre os aspectos abordados. O confronto ajusta e apara arestas, além de propiciar uma opinião aos debatedores mais homogênea do todo. Não importa em formatar, universalizar ou uniformizar as opiniões, mas em oferecer opções de aprimoramento das ideias e ações, por meio do debate participativo e democrático. A técnica avança para além da percepção, individualizada ou fragmentada, do entrevistado, que nem sempre é confrontada, até mesmo em sua experiência prática.³¹

No mesmo sentido, Gondim afirma que os grupos focais são oriundos do desenvolvimento das entrevistas em grupo, tendo como diferenciais a função exercida pelo entrevistador e a forma de abordagem. Para o autor, “[...] o moderador de um grupo focal assume uma posição de facilitador do processo de discussão, e sua ênfase está nos processos psicossociais que emergem, ou seja, no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema”.³²

³⁰ SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018. p. 236.

³¹ BOCHENEK, Antônio César. **A interação entre tribunais e democracia por meio do acesso aos direitos e à justiça: análise de experiências dos juizados especiais federais cíveis brasileiros**. Brasília, DF: CJF, 2013. (Série Monografias do CEJ). Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/monografias-do-cej2/volume-15-2013-2013>. Acesso em: 27 jun. 2022. p. 333.

³² GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 14, p. 149-161, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/8zzDgMmCBnBJxNvfk7qKQRF/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2021. p. 3.

A técnica metodológica dos grupos focais visa elaborar teorias, testar hipóteses e aprofundar o saber em relação a um tema, por meio dos dados obtidos nas discussões do grupo³³. A aplicação desse método permite a observação do todo, por meio da compactação das percepções e do ponto de vista de cada pesquisado³⁴.

Para a prática do grupo focal, é recomendada a participação de pequeno grupo de pessoas, cabendo ao pesquisador conduzir as discussões sobre um aspecto do estudo de caso investigado, colhendo os entendimentos individuais de cada participante.³⁵

O primeiro **Grupo Focal (GF1)** foi realizado no dia 2 de maio de 2022, e foram convidadas a participar 10 pessoas, sendo 5 juízes e 5 juízas. A escolha dos participantes foi feita considerando principalmente a localidade das comarcas, de forma que fossem abrangidas unidades situadas desde o sertão até a capital do estado. Além disso, buscou-se englobar comarcas de todas as entrâncias (1ª, 2ª e 3ª), para obter as percepções dos pesquisados a partir das diferentes realidades de cada região.

O encontro foi realizado por videoconferência pela plataforma Zoom e durou 2h10min. Compareceram ao total 7 participantes, sendo 4 juízes e 3 juízas. Um dos participantes precisou se ausentar antes da finalização, por volta de 1h30min após o início do Grupo Focal.

Logo no início, foi esclarecido aos participantes o objetivo e a dinâmica do encontro, a voluntariedade e espontaneidade nas participações e o papel da pesquisadora como moderadora. Os pontos discutidos incluíram não apenas questionamentos específicos, previamente organizados pela moderadora, mas também tópicos relevantes levantados pelos próprios participantes em suas manifestações.

Todos os presentes participaram de forma efetiva e colaborativa, trazendo informações e experiências relevantes. Os diálogos fluíram espontaneamente, sem

³³ GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 14, p. 149-161, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/8zzDgMmCBnBJxNvfk7qKQRF/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2021. p. 10

³⁴ BOCHENEK, Antônio César. **A interação entre tribunais e democracia por meio do acesso aos direitos e à justiça**: análise de experiências dos juizados especiais federais cíveis brasileiros. Brasília, DF: CJF, 2013. (Série Monografias do CEJ). Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/monografias-do-cej2/volume-15-2013-2013>. Acesso em: 27 jun. 2022. p. 334.

³⁵ YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 116.

formalidades, com participação de cada um no momento e sobre o tema que lhe aprofundasse, tornando o encontro uma rica fonte de dados.

Para garantia do anonimato, os nomes dos participantes do Grupo Focal 1 (GF1), quando necessária a menção individual, estão representados neste estudo por letras e números (M1 a M7), atribuídos de forma aleatória, com referência na forma neutra como “o” participante.

Para o segundo **Grupo Focal (GF2)**, realizado em 23 de maio de 2022, foram convidados, de forma sucessiva, 19 servidores, até se obter o quantitativo de 10 confirmações de participação. Quatro convidados declinaram do convite e outros cinco convidados não responderam.

O critério para convite seguiu o padrão do GF1 e teve como fator principal a localidade de lotação dos servidores, incluindo cidades do sertão ao litoral, tendo-se o cuidado de escolher unidades judiciais diversas dos participantes do GF1, buscando-se obter a maior amplitude possível na coleta de dados. Os convites foram realizados de forma equitativa entre servidores e servidoras, e abrangeram comarcas situadas nas diversas regiões do estado.

O encontro foi realizado por videoconferência pela plataforma Zoom e durou 1h40min. Compareceram ao total 10 participantes, sendo 5 servidores e 5 servidoras, incluindo técnico e analista judiciários, com e sem função de chefia de cartório, e assessor de gabinete. Um dos participantes precisou se ausentar antes da finalização, por volta de 1h20min após o início do Grupo Focal.

Foi explicada a dinâmica do Grupo Focal, sendo realçadas as características de voluntariedade e liberdade de participação, tanto em relação aos pontos trazidos pela moderadora como outros porventura levantados pelos participantes.

Para garantia do anonimato, os nomes dos participantes do Grupo Focal 2 (GF2), quando necessário menção individual, estão representados neste estudo por letras e números (S1 a S10), atribuídos de forma aleatória, e são referidos de forma neutra como “o” participante.

Após a aplicação de cada método de pesquisa (entrevista 1, entrevista 2, grupo focal 1 e grupo focal 2), foi elaborado um relatório com os principais dados coletados. A análise conjunta dos relatórios estruturou a base para confecção das proposições do estudo, trazidas na seção 5.

As pesquisas empíricas não foram precedidas de submissão à Comissão de Ética da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM, por estarem englobadas na excludente prevista no par. 2º, do art. 2º da Resolução ENFAM nº 12, de 27 de outubro de 2021³⁶, consistente em investigação de rotinas de trabalho ou gestão.

³⁶ O art. 2º., caput e par. 1º, da Resolução nº 12/2021 define a competência do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, trazendo hipóteses excludentes de sua atuação no par. 2º, que dispõe “Par. 2º. Não se enquadram no parágrafo anterior as pesquisas direcionadas a investigar processos, hábitos e rotinas de trabalho ou gestão, problemas e fenômenos específicos, em que o ser humano possa contribuir para a investigação, com sua vivência, experiência e conhecimentos pessoais ou técnicos”. A Resolução nº 12/21 revogou integralmente a Portaria Enfam nº 15/2021. (BRASIL. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Resolução ENFAM nº 12, de 27 de outubro de 2021. Institui, no âmbito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP. Brasília, DF, STJ, 2021. Disponível em https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/159028/Res_12_2021_enfam.pdf. Acesso em: 24 maio 2022.).

3 TELETRABALHO E DIREITO À DESCONEXÃO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO

3.1 Teletrabalho

Com o desenvolvimento das ferramentas tecnológicas e a sua crescente adesão pelo mercado de trabalho, as relações laborais se desenvolveram, sendo criados mecanismos voltados não mais para o cumprimento de jornadas diárias, mas sim para o atingimento de metas de produtividade³⁷, tornando-se irrelevante o local onde a atividade é exercida, seja dentro ou fora do ambiente organizacional.

O conceito de teletrabalho não é unívoco, havendo, contudo, consenso na literatura quanto à necessidade das características de distância e utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs)³⁸. Para que uma atividade seja considerada como teletrabalho, é obrigatório que seja exercida em local diverso do empregador³⁹ e por meio de recursos tecnológicos. Coneglian⁴⁰ também aponta como elementos do teletrabalho a flexibilidade, a produtividade e a comodidade para organização do trabalho.

Importante frisar que os termos “teletrabalho” e “trabalho a distância” não são sinônimos, sendo este último o gênero, do qual o teletrabalho é a espécie. Teletrabalho pode ser definido como a atividade realizada a distância, fora do local do empregador, com a utilização pelo teletrabalhador de ferramentas tecnológicas. Já o

³⁷ O Poder Judiciário brasileiro adota atualmente o modelo gerencial de gestão, no qual o foco é o planejamento estratégico e o estabelecimento de metas de desempenho. Ao longo da história, foram adotados anteriormente, e em sequência, o modelo patrimonialista (o Estado era tido como propriedade do rei) e o modelo burocrático (administração realizada por profissionais de carreira e com procedimentos formais e burocráticos) (SILVA, Alex Pizzio; PAIVA, José Eudacy Feijó. Gestão do judiciário e gestão da qualidade: uma questão de princípios. **Revista de Direito da Administração Pública**, n. 3, v. 1, jul./dez. 2018. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/redap2018&div=19&start_page=63&collection=journals&set_as_cursor=5&men_tab=srchresults. Acesso em: 4 ago. 2022. p. 80.).

³⁸ ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 jun. 2022.

³⁹ PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 3.

⁴⁰ CONEGLIAN, Tamara Natácia Mulari. **Teletrabalho Home office**: identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores, Curitiba: CRV, 2020. p. 31.

trabalho a distância pode ser definido como sendo a atividade realizada fora do estabelecimento do empregador ou da instituição, com foco na produção de resultados e presente a subordinação do vínculo.

De acordo com Sakuda⁴¹, não raras vezes, os termos *home-office* e teletrabalho são utilizados equivocadamente como sinônimos, o que dificulta as pesquisas sobre o tema e contribui para a utilização indevida das nomenclaturas.

Uma das formas de classificação do trabalho a distância consiste no critério territorial, pelo qual pode-se identificar o 'trabalho realizado em domicílio' (*home-office*) e 'trabalho realizado em local diverso do domicílio', a exemplo de *telecottages*, *telecentres* e trabalho móvel. Nas duas hipóteses haverá o requisito da distância, e, a depender ou não do uso da tecnologia, poderá ser considerado como teletrabalho.

Coneglian⁴², corroborando a sistematização do teletrabalho construída por Alves e Rosenfield, cita como categorias: 1) o trabalho em domicílio, conhecido como *home-office*, que é realizado na casa do trabalhador; 2) o trabalho em escritórios-satélite, desenvolvido em pequenas unidades dispersas de uma empresa-central; 3) trabalho em telecentros, fornecido pelo empregador e geralmente em local próximo ao domicílio do teletrabalhador; 4) trabalho móvel, abrangendo viagens de negócios, trabalhos de campo ou nos estabelecimentos dos clientes; 5) trabalho em empresas remotas ou *off-shore*, caracterizado pela instalação de escritórios satélite ou por subcontratação de empresas de telesserviços em localidades diversas; 6) trabalho informal ou teletrabalho misto, quando há acordo permitindo o trabalho fora da empresa por algumas horas.

Mello⁴³ preconiza como outros fatores devem ser considerados no teletrabalho, a exemplo do perfil dos autorizados a desempenhar essa modalidade, incluindo a estrutura física adequada em seu domicílio, o cumprimento das metas de desempenho estabelecidas, e a continuidade de interação com o restante da equipe

⁴¹ SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: Desafios e perspectivas. **O&S**, v. 12, n. 33, p. 39-49, abr./jun. 2005. Disponível em <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 maio 2022. p. 41.

⁴² CONEGLIAN, Tamara Natácia Mulari. **Teletrabalho Home office**: identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores, Curitiba: CRV, 2020. p. 38.

⁴³ MELLO, Alvaro Augusto Araújo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/pt-br.php>. Acesso em: 24 maio 2022.

que estiver desempenhando suas atividades na modalidade presencial. O termo 'perfil' do teletrabalhador também foi adotado pela Resolução nº 227/16 do CNJ, ao elencar os requisitos objetivos e subjetivos para análise e deferimento do pedido de teletrabalho (art. 5º, inc. II).⁴⁴

Em síntese, tem-se que o teletrabalho é uma espécie do gênero trabalho a distância, e pode ou não ser classificado como *home-office*, a depender do uso da tecnologia. *Home-office* e teletrabalho são espécies de trabalho a distância, que possuem pontos de interseção, porém, não se confundem. Havendo utilização da tecnologia, será teletrabalho. Não havendo utilização da tecnologia, não estará configurado o teletrabalho.

3.1.1 Teletrabalho no Setor Privado

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

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o 'trabalho em casa' como a pessoa, chamada de trabalhador a domicílio, que realiza o trabalho em sua residência ou em outro local de sua escolha, distinto do local de trabalho do empregador, mediante remuneração, e do qual resulte produto ou serviço conforme características determinadas pelo empregador, sendo indiferente quem fornece os materiais e instrumentos de trabalho.⁴⁵

Segundo Rodrigues⁴⁶, a origem do termo teletrabalho pode ser atribuída a Jack Nilles que, em 1971, enquanto exercia o cargo de Secretário do Comitê de

⁴⁴ BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

⁴⁵ ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 177 sobre Trabalho Doméstico,** 1996. Disponível em https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 20 mar. 2022.

⁴⁶ RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho.** 2011, 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) –

Investigação da *Aeroespace Corporation*, no sul da Califórnia, na função de desenhar veículos espaciais para o Departamento de Defesa da Força Aérea e para a NASA, foi questionado durante uma viagem de pesquisas sobre o porquê de não serem capazes de criar uma solução para evitar que os homens enfrentassem imensos tráfegos para chegarem aos seus trabalhos, mesmo tendo sido capazes de mandar o homem à Lua.

Movido por esse questionamento, Nilles desenvolveu as primeiras ideias de teletrabalho. No ano seguinte, em 1972, já fora da *Aeroespace*, criou o programa **Permuta entre transportes e telecomunicação**, na Universidade do Sul da Califórnia, e, em 1973, redigiu um projeto nesse sentido com o apoio financeiro da *National Science Foundation* (Fundação Nacional para a Ciência), o qual foi implantado em uma empresa de seguro de Los Angeles e seu bom resultado foi publicado em 1974 no livro **The telecommunications-transportation tradeoff**. Informa Rodrigues⁴⁷ que, a partir de então, o conceito de teletrabalho foi difundido e passou a ser adotado em inúmeras empresas americanas, e posteriormente no mundo todo, sendo atribuído a Jack Nilles o título de pai do *Telework*.

Há, ainda, menções a práticas anteriores que podem ser consideradas precursoras do teletrabalho, a despeito do ainda inexistente termo. É o exemplo da estrada de ferro de propriedade de J. Edgard Thompson⁴⁸ que, em 1857, já utilizava o telégrafo da empresa para administrar as divisões externas que estavam distantes⁴⁹. Também na Inglaterra, em 1962, a alemã Stephane Shirley, visando dar oportunidades de trabalho às mulheres, criou a *Freelance Programmers* para desenvolvimento de programas de computador, trabalho esse realizado em suas residências.⁵⁰

Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011, Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf. Acesso em: 27 jan. 2021. p. 27.

⁴⁷ RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011, 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011, Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf. Acesso em: 27 jan. 2021. p. 28.

⁴⁸ OLIVEIRA, José Arnaldo de. **O teletrabalho e as novas tecnologias na relação laboral**. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2020, p. 13.

⁴⁹ PARMEGIANE, Daniele. **Dano Existencial: Análise da jornada excessiva de trabalho e o teletrabalho sob a ótica da dignidade da pessoa humana**. Curitiba: CRV, 2020. p. 131.

⁵⁰ SCALZILLI, Roberta. **O direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro frente ao dano existencial como consequência da jornada excessiva de trabalho em**

O teletrabalho no Brasil iniciou e desenvolveu-se na iniciativa privada, sendo bem mais recente a prática em setores públicos, e, mais ainda, no Poder Judiciário. Por tal motivo, é fundamental que se compreenda as experiências bem sucedidas e os avanços já obtidos na iniciativa privada para identificar as práticas passíveis de aplicação no setor público, adequando-as às particularidades da missão dada ao Poder Judiciário de garantir direitos dentro e fora de suas instituições.

No Brasil, a legislação trabalhista privada, em 1943, por meio da Consolidação das Leis Trabalhistas, tratou inicialmente apenas da figura do trabalho em domicílio, sendo o disposto no art. 6º, utilizado analogicamente para as demais formas de trabalho a distância, diante da ausência de normativo específico⁵¹. Somente em 2011, com a alteração do referido artigo pela Lei nº 12.551⁵², foram incluídos mais elementos caracterizadores, passando a abranger outras modalidades de serviços realizados a distância, como teletrabalho e *home-office*. Com a chamada Reforma Trabalhista de 2017, ocasionada pela Lei nº 13.467, sancionada em 13 de julho de 2017, e vigente a partir de 11 de novembro de 2017, foi incluído o capítulo II-A à CLT⁵³, passando a tratar expressamente do teletrabalho, com regras específicas e baseadas, primordialmente, nos termos estabelecidos no contrato de trabalho.

Denota-se que o teletrabalho na iniciativa privada brasileira percorreu longo caminho até ser normativamente previsto e reconhecido. Nesse ínterim, iniciativas

tempos de pandemia. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, edição especial, t. II, p. 643-664, jul. 2020. Disponível em <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/56362>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 649.

⁵¹ Segundo redação anterior do art. 6º da CLT “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego” (BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 1 maio 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.).

⁵² A lei nº 12.551/2011 modificou o art. 6º da CLT, passando a ter a seguinte redação: “Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio” (BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.).

⁵³ Arts.75-A a 75-E da CLT (BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 1 maio 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.).

empresariais isoladas contribuíram para expansão e consolidação no teletrabalho. No **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**⁵⁴, constam exemplos das principais iniciativas no setor privado, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Iniciativas do teletrabalho no Setor Privado

Data	Evento
1988	Estímulo na empresa Semco para seus gerentes trabalharem em casa
	Realização do 1º curso no Brasil sobre teletrabalho sob título “Homebased – o desafio do trabalho em casa”
1997	Realização do 1º Seminário Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio (Becae-work)
	Fundação da SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, sendo a primeira instituição do gênero na América Latina
2003	Realização do FLAT – Fórum Latino-Americano de Teletrabalho (SP)
2009	Criação do CETEL – Centro de Estudos e Pesquisas de Teletrabalho e de Alternativas de Trabalho Flexível, pela BSP Business School São Paulo
2011	Publicação da Lei n. 12.551/2011, reconhecendo o teletrabalho no Brasil como modalidade de trabalho com os mesmos direitos e deveres do trabalho convencional
2013	Realização em São Paulo do IV Encontro do Grupo de Teletrabalho da CEPAL
	Realização em São Paulo das Jornadas Internacionais de Teletrabalho Brasil-Costa Rica
	Lançamento do Projeto de Mobilidade Corporativa pelo Banco Mundial, com adoção do teletrabalho nas empresas da região da Av. Berrini, em São Paulo

Fonte: SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

Segundo cartilha lançada pela Organização Internacional do Trabalho, contendo orientações para o Teletrabalho “[...] as práticas de gestão devem ser ajustadas à situação, incluindo priorização, carga de trabalho, tarefas e prazos”⁵⁵. O material realça que o teletrabalho deve ser baseado no diálogo e cooperação entre

⁵⁴ SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022. p. 16-17.

⁵⁵ ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 – Guia prático**, 2020. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf. Acesso em: 27 maio 2021. p. 7.

gestores e teletrabalhadores, notadamente no momento atual em que o teletrabalho está sendo obrigatório e integral em vários locais do mundo.

As práticas de teletrabalho desenvolvidas na iniciativa privada podem ser utilizadas como referências na expansão dessa modalidade no Poder Judiciário, extraídas as melhores experiências e observadas as peculiaridades inerentes ao setor público.

3.1.2 Teletrabalho no Setor Público

A administração pública, seguindo o exemplo da iniciativa privada, passou a investir mais no aprimoramento de tecnologias de informação e comunicação (TICs) para alcançar seu objetivo final de atender aos seus administrados⁵⁶. A redução de despesas e a maior eficiência do serviço prestado ensejaram a modernização do serviço público e a instituição, ainda que tímida inicialmente, do teletrabalho.

No setor público, diferentemente do que ocorre no setor privado, que é regido pela produção capitalista, os modelos de gestão são voltados para a dinâmica de pessoas e produção do valor público⁵⁷, o que pode exigir maior lapso temporal para implementação de inovações.

Além disso, as mudanças no Poder Público tendem a enfrentar mais resistências do que na iniciativa privada, uma vez que, em regra, servidores públicos buscam esse ramo em virtude da estabilidade e sensação de segurança.⁵⁸

Por isso, pode ser recomendável a aplicação de métodos de aprendizagem, agregando valores e motivações para que o agente público reconheça sentido nas atividades que está desempenhando. São esses sentimentos que impelirão os envolvidos a agir, “[...] seja porque o custo do *status quo* (para nós mesmos e para os outros) tornou-se intoleravelmente alto ou porque experimentamos uma explosão de esperança por ter enxergado um caminho que não estava claro até então”.⁵⁹

⁵⁶ OLIVEIRA, José Arnaldo de Oliveira. **O teletrabalho e as novas tecnologias na relação laboral**. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2020. p. 122.

⁵⁷ SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Uma experiência do Poder Judiciário**. Curitiba: Alteridade Editora, 2020. p. 25.

⁵⁸ Ibidem, p. 89.

⁵⁹ KEGAN, Roberto; LAHEY, Lisa Laskow. **Imunidade à mudança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 174

A aprendizagem corresponde à mudança, ruptura, do comportamento após o agente ter passado por alguma experiência. É a modificação de características individuais não observáveis, como o saber, o saber-fazer e o saber-ser.⁶⁰

No serviço público brasileiro, a primeira prática conhecida de teletrabalho formal ocorreu entre os anos de 2005 e 2006, por meio de projeto desenvolvido pela empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro)⁶¹, após três tentativas de implementação desse regime a distância.⁶²

Posteriormente, o Tribunal de Contas da União (TCU), por meio da portaria nº 139, de 9 de março de 2009⁶³, autorizou e regulamentou projeto piloto para exercício do teletrabalho por seus servidores.⁶⁴

Em 27 de abril de 2012, a Receita Federal editou a Portaria RFB nº 947, permitindo o teletrabalho para os integrantes da Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil (ARFB).⁶⁵

No Poder Legislativo, a Câmara dos Deputados editou o Ato da Mesa nº 192, de 8 de junho de 2017⁶⁶, autorizando a realização de estudos para adoção do teletrabalho. No mesmo ano, o Senado Federal, por meio do Ato da Comissão Diretora

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 328.

⁶¹ OLIVEIRA, José Arnaldo de Oliveira. **O teletrabalho e as novas tecnologias na relação laboral**. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2020. p. 124.

⁶² SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022. p. 16-17.

⁶³ BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Portaria TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Brasília, DF: TCU, 2009. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/file/fileDownload>. Acesso em: 12 jul. 2022.

⁶⁴ A portaria nº 139/2009 do TCU foi revogada e substituída pela Portaria TCU nº 233, de 21 de agosto de 2018. (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Portaria TCU nº 233, de 21 de agosto de 2018. Estabelece as fontes de detecção de pontos de reconhecimento e os incentivos institucionais relativos ao Programa Reconhe-Ser, instituído pela Portaria-TCU nº 140, de 09 de março de 2009, e dispõe sobre os procedimentos para sua utilização. Brasília, DF: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F65443A22016561FD376791&inline=1>. Acesso em: 12 jul. 2022.).

⁶⁵ BRASIL. RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 2012. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=37824>. Acesso em: 12 jul. 2022.

⁶⁶ BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Ato da mesa nº 192, de 8 de junho de 2017**. Altera o Ato da Mesa n. 24, de 2015, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Câmara dos Deputados e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2017/atodamesa-192-8-junho-2017-785036-publicacaooriginal-153013-cd-mesa.html>. Acesso em: 12 jul. 2022.

nº 2, de 15 de março de 2017⁶⁷, autorizou a regulamentação do teletrabalho para as atividades passíveis de serem realizadas a distância.

Também no ano de 2017, o Ministério Público regulamentou o teletrabalho por meio da Resolução CNMP nº 157/2017.⁶⁸

Os exemplos pioneiros de implementação do teletrabalho no setor público foram reunidos no **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**⁶⁹, conforme quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Iniciativas do teletrabalho no Setor Público

Data	Evento
1986	Implantação de projeto piloto de teletrabalho na empresa pública federal Serpro (Rio de Janeiro), com 4 trabalhadores desenvolvedores de <i>software</i> (que não teve continuidade)
1996	2ª tentativa da Serpro (Florianópolis) de implementação do teletrabalho (porém não teve continuidade)
1999	Criação no Conselho Regional de Administração (CRA-SP), autarquia, de grupo denominado “Teletrabalho e Novas Formas de Trabalho”, posteriormente renomeado para “Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa (CTMC)
2005/2006	3ª tentativa da SERPRO de implantação de projeto piloto de teletrabalho (com sucesso e continuidade)
2012	Publicação pelo TST, da Resolução Administrativa n. 1.499, de 1/02/12, regulamentando o teletrabalho no Tribunal Superior do Trabalho
	Instituição pela Companhia do Metropolitano de São Paulo (empresa pública) de programa piloto de teletrabalho, objetivando criar um <i>benchmark</i> de teletrabalho, face a sobrecarga da rede de Metrô
2013	Publicação pela Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo da Res. 24/2013, criando grupo de trabalho para elaboração de relatório sobre teletrabalho e teleatividades

Fonte: SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de

⁶⁷ BRASIL. SENADO FEDERAL. **Ato da Comissão Diretora nº 2, de 15 de março de 2017**. Estabelece as diretrizes estratégicas para o biênio 2017-2019, que deverão ser acompanhadas e perseguidas por toda a administração do Senado Federal. Brasília, DF: Senado Federal, 2017. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada;jsessionid=ED45BE6B0417FC3EA0D344184BB70F01.tomcat-1?0&idNorma=13867200>. Acesso em 12 jul. 2022.

⁶⁸ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Brasília, DF, CNMP, 2017. Disponível em https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf Acesso em 12 jul. 2017.

⁶⁹ SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022. p. 16-17.

abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

No âmbito do Poder Judiciário, o teletrabalho passou a ser regulamentado pela Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça.⁷⁰

3.1.3 Teletrabalho no Poder Judiciário

Para o Poder Judiciário, considera-se teletrabalho a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos, abrangendo as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, podem ser desempenhadas externamente às dependências do órgão (CNJ, Resolução nº 227/16, art. 1º)⁷¹. No referido normativo, define-se gestor como sendo o magistrado ou servidor ocupante de cargo em comissão responsável pelo gerenciamento da unidade.⁷²

O teletrabalho pode ser autorizado para todos os servidores, desde que: não estejam no primeiro ano do estágio probatório; não apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas por perícia médica; e não tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação para o trabalho remoto (CNJ, Resolução nº 227, art. 5º). O requerimento de teletrabalho deve ser endereçado ao respectivo gestor que, após verificação do preenchimento dos requisitos, poderá decidir pelo seu deferimento, observado o interesse da administração.

O teletrabalhador terá suas atividades aferidas a partir de metas de desempenho, as quais serão obrigatoriamente estipuladas em números superiores às realizadas por servidores que executam a mesma função de forma presencial⁷³. O

⁷⁰ BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

⁷¹ Ibidem.

⁷² Ibidem.

⁷³ O acréscimo de produtividade poderá ser dispensado quando se tratar de magistrado ou servidor com deficiência, necessidades especiais ou doença grave, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição (BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 343, de 9 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. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3459>. Acesso em: 24 maio 2022.).

normativo também veda, expressamente, o pagamento de horas extras para cumprimento das metas preestabelecidas e auxílio transporte, assim como, proíbe a acumulação de eventual banco de horas (art. 7º).

A quantidade de servidores e as atividades que podem ser executadas em regime de teletrabalho devem ser definidas por proposta da Comissão de Gestão do Teletrabalho de cada órgão, devidamente justificada, com aprovação por ato de sua respectiva presidência.

A administração poderá vistoriar o local de trabalho, que deverá permanecer adequado para exercício das atividades durante todo o período de realização do teletrabalho (art. 9, § 6º.)⁷⁴.

Não há obrigatoriedade de comparecimento do teletrabalhador ao local da administração, contudo, o normativo sugere que seja fixado quantitativo mínimo de dias por ano para esse comparecimento, para fins de aperfeiçoamento e vivência do ambiente organizacional. Com o mesmo objetivo, é permitido ao teletrabalhador comparecer e realizar sua atividade no órgão em que estiver lotado, quando entender conveniente ou necessário, sempre observado o interesse da administração.

O normativo recomenda, ainda, que seja estipulado tempo máximo para exercício do teletrabalho, podendo, sempre que conveniente à administração, ser reavaliado.

Em todos os tribunais onde houver teletrabalho, é obrigatória a constituição da Comissão de Gestão do Teletrabalho e a realização de, no mínimo, uma oficina anual de capacitação para os teletrabalhadores. Além disso, semestralmente, os gestores das unidades devem encaminhar à Comissão relatório com a relação dos que se encontram em teletrabalho, as dificuldades observadas e os resultados obtidos.

Para cada servidor em teletrabalho, deverá ser elaborado um plano de trabalho, com a fixação de metas de desempenho, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e em quantitativo superior aos que se encontram na modalidade presencial. No regime de teletrabalho, é vedada a concessão de adicional por serviço

⁷⁴ O poder de fiscalização da organização deve respeitar os direitos à privacidade e dignidade do ser humano, de forma que as vistorias devem ser previamente avisadas e limitadas ao cômodo da residência do teletrabalhador onde a atividade laboral é exercida. (FINCATO, Denise Pire. Saúde, higiene e segurança no teletrabalho: reflexões e dilemas no contexto da dignidade da pessoa humana trabalhadora. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, v. 3, n. 9, p. 101 e 110. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/direfnj9&div=9&start_page=101&collection=journals&set_as_cursor=12&men_tab=srchresults. Acesso em: 3 mar. 2022. p. 21.).

extraordinário ou eventual banco de horas, assim como, não é devido o pagamento do benefício de auxílio transporte.

Para magistrados, não há, ainda, a permissibilidade legal do teletrabalho, à exceção da situação de pandemia, estando o tema em discussão pelo Conselho Nacional de Justiça no Processo nº 0006711-84.2019.2.00.0000, distribuído em 2019⁷⁵. Contudo, é possível a autorização de condição especial de trabalho quando se tratar de magistrado ou servidor com deficiência, necessidades especiais ou doença grave, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa condição (Resolução nº 343/20, CNJ).

Aos tribunais é vedado arcar com custos para aquisição de bens ou serviços destinados ao servidor em teletrabalho.

A competência para regramento do teletrabalho é complementar entre o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais, podendo estes expedirem normativos para adequar a regulamentação às suas necessidades. Por outro lado, é obrigatório o envio para o CNJ da avaliação técnica sobre as vantagens da adoção do teletrabalho e a conveniência da continuidade, a cada dois anos.

Mesmo antes da regulamentação pela Resolução CNJ nº 227/16, já havia a prática do teletrabalho em alguns setores do Poder Judiciário, a exemplo do Tribunal Regional Federal da 2ª Região – TRF2, que normatizou a modalidade em 2014, com implementação em unidades da Justiça Federal do Espírito Santo, inicialmente apenas nas atividades fins e, posteriormente, também nas áreas administrativas⁷⁶. O Tribunal Superior do Trabalho (TST), um dos pioneiros na implementação do teletrabalho, iniciou o permissivo em 2011, e, em face dos bons resultados, iniciou a progressão a partir de 2014, visando, à época, alcançar o percentual de 50% dos seus servidores.⁷⁷

⁷⁵ O processo administrativo nº 0006711-84.2019.2.00.0000/CNJ teve início em 5 de setembro de 2019, antes do início do período de pandemia. A decisão mais recente data de 30 de maio de 2022, na qual foi determinada a suspensão do feito até que sobrevenha aos autos parecer requerido ao Grupo de Trabalho de apoio às atividades da Comissão Eficiência Operacional, Infraestrutura e Gestão de Pessoas. Consulta disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pjecnj/ConsultaPublica/listView.seam>. Acesso em: 25 jul. 2022.

⁷⁶ Confira Resolução nº TRF2-RSP-2014/00013, Portaria nº JFES-POR-2014/00072, Portaria nº JFES-POR-2015/00034 e Portaria nº JFES-POR-2018/00033, citadas em: SOUSA, Horácio Augusto Mendes. Regime Jurídico do Teletrabalho no serviço público: novos caminhos rumo à administração pública digital. **Revista Interesse Público**, Belo Horizonte, ano 21, n. 113, jan./fev. 2019. p. 85.

⁷⁷ SOUSA, Horácio Augusto Mendes. Regime Jurídico do Teletrabalho no serviço público: novos caminhos rumo à administração pública digital. **Revista Interesse Público**, Belo Horizonte, ano 21, n. 113, jan./fev. 2019. p. 85.

Assim, essas são, em síntese, as diretrizes básicas para o exercício do teletrabalho pelos servidores nas atividades judiciárias, vigentes desde a regulamentação pela Resolução nº 227 do CNJ, de 15 junho de 2016, e alterações posteriores. Há de ser frisado que, durante a pandemia, em virtude da compulsoriedade do teletrabalho para magistrados e servidores, não foram exigidos os requisitos da referida resolução, o que deverá ser feito à medida que houver o retorno do trabalho presencial nos tribunais.

3.1.4 O efeito da pandemia sobre o teletrabalho no Poder Judiciário

Em março de 2020, fóruns e tribunais foram fechados paulatinamente à medida que seus estados decretaram situação de emergência pública ou pandemia, decorrente do vírus Covid-19. Os atores do processo judicial foram remetidos ao trabalho em suas residências, mediante realização de teletrabalho, que foi sendo sucessivamente regulamentado por normas legislativas e administrativas, até abranger a realização de praticamente todos os atos anteriormente realizados presencialmente, entre os quais, audiências, reuniões com a equipe e atendimento ao público.

O teletrabalho, antes facultativo e restrito às atribuições em que fosse possível mensurar objetivamente o desempenho, passou a ser a única possibilidade de continuidade de prestação do serviço judiciário, mesmo sem planejamento prévio ou recursos ideais⁷⁸.

Apesar de já existirem várias ferramentas *on-line* disponíveis, a exemplo de reuniões *on-line*, uma das dificuldades apresentadas foi a de ampliar esses meios e adaptá-los a uma realidade distinta daquela para a qual foram criados, com segurança e privacidade dos dados, necessários aos processos judiciais⁷⁹. As transformações sociais, administrativas e de controle, causadas pelas mudanças

⁷⁸ VENÂNCIO, Denise Corrêa Martins; RODRIGUES, Stela Mara de Oliveira; SILVA, Milena Garcia da Silva. Qualidade de vida no trabalho remoto compulsório em tempos de pandemia COVID 19: análise em uma instituição federal de educação no sul do Brasil. **Revista Educar Mais**. 2022. v. 6. p. 139-152. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2675>. Acesso em: 4 ago. 2022. p. 140.

⁷⁹ CCBE **Guidance on the use of remote working tools by lawyers and remote court proceedings**. 2020. Disponível em https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/SURVEILLANCE/SVL_Position_papers/EN_SVL_20201127_CCBE-Guidance-on-the-use-of-remote-working-tools-by-lawyers-and-remote-court-proceedings.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

tecnológicas, que, segundo Satiro *et al*⁸⁰, já vinham ocorrendo há alguns anos, intensificaram-se exponencialmente.

A nova situação pandêmica, exigiu do Poder Judiciário o “redesenho no trabalho”⁸¹, com comportamentos proativos dos agentes judiciais.

Segundo pesquisa realizada em 2020 pela *International Association for Court Administration - IACA*, em parceria com o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo (iJuspLab)⁸², com respostas de 38 países, o acesso à justiça após início da pandemia foi mantido majoritariamente em face da execução do teletrabalho.

Em análise à pesquisa, Bochenek e Zanoni⁸³ relatam que “[...] o resultado para a pergunta se houve aumento de *home office* de juízes e servidores em tempo de pandemia é de 89,70%, número bastante elevado. Em vários países o *home office* foi de 100%”. Ainda segundo a pesquisa, de forma global, o resultado foi de 76,83% de garantia de acesso à justiça nos países pesquisados, aumentando o percentual para 92,23% quando se refere à possibilidade de propositura de novas ações.

No ano seguinte, nova pesquisa foi realizada pelo IACA e iJuspLab, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (IBRAJUS) e o Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito (PACED), dirigida a magistrados do Poder Judiciário dos países lusófonos – Brasil, Portugal, Angola, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe⁸⁴ –, com dados coletados no período de 30 de novembro de 2020 a 15 de fevereiro de 2021. Em resposta ao questionamento sobre se houve aumento dos magistrados e servidores

⁸⁰ SATIRO, Renato Máximo; MARTINS, Jessica Vitorino; SOUSA, Marcos de Moraes. The Courts in the Face of the COVID-19 Crisis: An Analysis of the Measures Adopted by the Brazilian Judicial System. **International Journal For Court Administration – IACA**. 2021. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.388/>. Acesso em: 7 ago. 2022. p. 4.

⁸¹ PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 3.

⁸² IACA - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR COURT ADMINISTRATION. **Pesquisa internacional do Judiciário durante a pandemia de covid-19**. Seção Judiciária de São Paulo, 17 jul. 2020. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/iaca/>. Acesso em: 23 maio 2021.

⁸³ ZANONI, Luciana Ortiz; BOCHENEK, Antonio Cesar; FREITAS, Vladimir Passos de. **Pesquisa Internacional do Poder Judiciário durante a Pandemia de Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/IACA/Analise_portugues.pdf. Acesso em: 27 maio 2021. p. 6.

⁸⁴ IACA - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR COURT ADMINISTRATION; PACED - PROJETO DE APOIO A CONSOLIDAÇÃO DO ESTADO DE DIREITO. **Pesquisa: Resposta Judiciária à Pandemia da Covid-19 - Países Lusófonos**. 2021. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced>. Acesso em: 2 set. 2021.

públicos/funcionários judiciais em *home-office* (questão 13), 47,89% dos magistrados brasileiros responderam que juízes e servidores estão em teletrabalho integral, e 47,39% adotaram o teletrabalho parcial.

A partir da emergencial decretação da pandemia, o Poder Judiciário brasileiro passou a permitir o teletrabalho tanto para serventuários quanto para magistrados, não sendo exigidos os requisitos da Resolução nº 227/2016 do CNJ, face a compulsoriedade do regime de trabalho a distância.

De acordo com pesquisa realizada pelo CNJ⁸⁵, antes do início da pandemia do coronavírus, apenas 5% dos integrantes dos tribunais participantes estavam em regime de teletrabalho, passando para o percentual de 84% da força de trabalho logo após início da pandemia.

Especificamente na Justiça Estadual, os percentuais, logo após início da pandemia, eram de 78% dos servidores em regime de trabalho remoto, 12% em revezamento na forma presencial em sistema de rodízio e 7% com atividades suspensas em razão da incompatibilidade das atividades.⁸⁶

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

⁸⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Avaliação dos impactos da pandemia causada pela covid-19 nos processos de trabalho dos tribunais**. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf. Acesso em: 2 nov. 2021. p. 11.

⁸⁶ A pesquisa “Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-19 nos processos de trabalho dos tribunais”, realizada em junho de 2020 pelo CNJ, englobou 62 tribunais: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Superior Tribunal Militar (STM), 27 Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, 5 Tribunais Regionais Federais, 24 Tribunais Regionais do Trabalho e 3 Tribunais de Justiça Militar, sendo constatado que 97% dos respondentes disponibilizaram acesso à Virtual Private Network – VPN para os colaboradores que se encontravam em regime de teletrabalho. Considerando apenas a Justiça Estadual, 63% dos tribunais informaram disponibilizar VPN para todos os colaboradores, 33% disponibilizaram mediante protocolo prévio (em razão de limite de números de VPN) e apenas um tribunal (4%) não disponibilizou VPN para seus colaboradores. (Ibidem, p. 19-12).

englobando-se neste último *scanners*, impressoras, *webcam*, *modem 4G*, *headset* e microfone.⁸⁷

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

[...] o aperfeiçoamento e a compatibilização de normativas voltadas às atividades de teletrabalho e trabalho remoto – Considera-se que esses regimes devem ser admitidos como regulares (e não mais como exceção) entre magistrados, servidores, estagiários, terceirizados e demais colaboradores.⁸⁸

A pesquisa concluiu que

No que tange à gestão administrativa, depreende-se que os tribunais estão se adaptando aos impactos da pandemia da covid-19. A maior parte dos servidores encontram-se em regime de trabalho remoto, 84%. Além disso, a maioria dos tribunais editou normativos para regulamentar o trabalho remoto e, apesar de muitos tribunais não determinarem nesses normativos a forma de acompanhamento da produtividade, o controle e acompanhamento dos trabalhos estão sendo realizados em grande parte pelos gestores.⁸⁹

De acordo com o **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**,

O teletrabalho necessita de cuidados para sua implantação. Entre eles, vale destacar a escolha adequada das atividades e perfis profissionais para realização do trabalho remoto, a necessária sistematização da comunicação gerente-teletrabalhador e o rigor do monitoramento das atividades por parte de supervisores e chefias.⁹⁰

Após o início da pandemia pela Covid-19 no Brasil⁹¹, o número de trabalhadores do serviço público no regime de teletrabalho aumentou

⁸⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Avaliação dos impactos da pandemia causada pela covid-19 nos processos de trabalho dos tribunais**. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf. Acesso em: 2 nov. 2021. p. 15.

⁸⁸ Ibidem, p. 31.

⁸⁹ Ibidem, p. 32.

⁹⁰ SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022. p. 49.

⁹¹ BRASIL. **Decreto legislativo n. 6**, de 20 de março de 2020. Reconhece para os fins do art. 65 da Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2020, a ocorrência de estado de calamidade pública, nos

progressivamente a cada mês. Segundo Góes, Martins e Nascimento⁹², dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Covid-19, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), demonstraram que, em maio de 2020, ou seja, dois meses após o início da pandemia, havia 2,8 milhões de pessoas no setor público exercendo teletrabalho, aumentando para 3 milhões no mês de junho, o que corresponde a 24,7% dos trabalhadores do serviço público. O aumento repentino afetou diretamente as rotinas laborais, podendo gerar reflexos nos direitos à privacidade e intimidade dos teletrabalhadores, assim como no direito à desconexão, sendo certo que nem estes, tampouco os gestores, foram preparados para essa nova modalidade de gestão.

3.2 Direito à desconexão laboral

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

O uso excessivo de computadores, *smartphones*, *tablets* etc., tanto para lazer quanto para obrigações profissionais, tem levado cidadãos de todo o mundo a passarem tempo demais conectados à rede de *internet*, podendo gerar alienação em relação ao mundo social e causar prejuízos psicológicos e físicos, como a exaustão.

Para Ponzilacqua e Silva, “[...] a inserção da tecnologia nos processos produtivos modifica a forma de estruturação e organização do trabalho, fazendo surgir padrões flexíveis de trabalho e tornando mais tênue a fronteira entre trabalho e vida pessoal [...]”.⁹³

termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem n. 93, de 18 de março de 2020. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-legislativo-249090982> Acesso em 25 maio 2021.

⁹² GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo.** Ipea. 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_teletrabalho.pdf Acesso em: 27 jan. 2021. p. 8.

⁹³ PONZILACQUA, Marcio Henrique Pereira; SILVA, Luana Graciana. O direito à desconexão do trabalho francês: perspectivas de implementação no Direito brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em <https://www.e->

No mesmo sentido, Scalzilli preceitua que “[...] a ruptura da dicotomia do ambiente laboral ocasionada pelo teletrabalho e pelos meios telemáticos de comunicação transpõe a clássica jornada de trabalho e impede a desconexão”.⁹⁴

Entre as décadas de 1980 e 1990, Richard Susskind já apontava que a tecnologia traria grandes mudanças em todos os espaços da vida, incluindo o social e o profissional, e que tribunais e juízes desenvolveriam suas atividades de forma *on-line*, e não mais nos espaços físicos dos prédios judiciários. Para o doutrinador, o tribunal deve ser visto como um serviço, e não como um lugar⁹⁵.

Em sua obra, Susskind propôs um novo serviço judicial baseado na internet, o qual denomina *Her Majesty's Online Court* (Tribunal *on-line* de Sua Majestade, em tradução livre). O serviço seria composto de três níveis sucessivos para resoluções dos litígios, sendo a primeira etapa destinada a prestar informações aos usuários sobre seus direitos e obrigações e indicar remédios jurídicos disponíveis. Em seguida, e, se necessário, o usuário passará para a segunda etapa, na qual facilitadores *on-line* tentarão a mediação e conciliação entre os envolvidos, fazendo uso, inclusive, de reuniões *on-line*. Apenas na hipótese de insucesso na segunda etapa, o usuário passa para a terceira e última etapa, na qual os documentos são enviados e analisados por juízes, em trabalho *on-line*⁹⁶. As indicações do autor, iniciadas há mais de trinta anos, remetem à prática do teletrabalho e estão incorporadas à realidade atual do Poder Judiciário.

Não há dúvidas de que a tecnologia tem permitido o aprimoramento dos processos laborais. Contudo, apenas o talento humano possui potencial para sua implementação e desenvolvimento⁹⁷, motivo pelo qual é necessário especial cuidado com a saúde dos teletrabalhadores.

publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/53832/36306. Acesso em: 10 maio 2022. p. 199.

⁹⁴ SCALZILLI, Roberta. O direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro frente ao dano existencial como consequência da jornada excessiva de trabalho em tempos de pandemia. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, edição especial, t. II, p. 643-664, jul. 2020. Disponível em <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/56362>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 651.

⁹⁵ SUSSKIND, Richard. **Online Courts and the Future of Justice**. Oxford University Press, 2019. p. 95.

⁹⁶ O autor denominou as três etapas como: *online evaluation*, *online facilitation* e *dispute resolution*. Em tradução livre: *avaliação on-line*, *facilitação on-line* e *resolução da lide*. (Ibidem, p. 100.).

⁹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Prefácio. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. IX.

Diferentemente do que pode parecer a uma primeira vista, o direito à desconexão laboral não é necessariamente sinônimo do tempo despendido em *internet* ou computadores. É possível, por exemplo, que uma pessoa trabalhe apenas 6 horas no computador, sem acesso em outros momentos, e ainda assim tenha seu direito à desconexão atingido. Da mesma forma, é possível que se trabalhe muitas horas a mais por dia e tenha respeitado seu direito à desconexão.

Para que esse direito seja preservado, é necessário que o trabalhador tenha seu período de descanso efetivamente garantido. Aquele que permanece em constante sobreaviso, sem definição dos momentos em que poderá ser demandado para questões referentes ao trabalho, não usufrui efetivamente do repouso.

Nos ensinamentos de Almeida e Severo,

O trabalho, objeto da relação de emprego, não se limita à simples execução de sucessivos atos (repetitivos ou não), mas ao fato de uma pessoa se colocar à disposição de outra, inserindo sua atividade (ainda que em potencialidade) na dinâmica da atividade econômica de quem lhe emprega.⁹⁸

O direito à desconexão não significa trabalhar menos, mas sim, trabalhar melhor, nos horários destinados ao trabalho. É ter a possibilidade de usufruir dos momentos de não trabalho para se dedicar à família, ao lazer ou a outras atividades pessoais, revigorando a mente e o corpo.

Para Harff, o direito à desconexão significa para o trabalhador desligar-se dos meios eletrônicos que o ligam ao seu empregador nos horários fora do expediente, férias e finais de semana. Trata-se do direito “[...] de não trabalhar fora de seu horário de trabalho, bem como estar livre da preocupação de ter interrompido os seus períodos de intervalos e férias”.⁹⁹

No mesmo sentido, Fernandes preceitua que o excesso de conectividade laboral potencialmente acarreta

[...] o aumento do tempo de trabalho habitual (em especial quando comparado com o realizado apenas nas instalações do empregador)

⁹⁸ ALMEIDA, Almiro Eduardo de; SEVERO, Valdete Souto. **Direito à desconexão nas relações sociais de trabalho**. São Paulo: Ltr, 2014. p. 36-37.

⁹⁹ HARFF, Rafael Neves. Direito à desconexão: estudo comparado do direito brasileiro com o direito francês. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**, Rio Grande do Sul, n. 205, ano XIII, jul. 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110510/2017_harff_rafael_direito_desconexo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jul. 2022. p. 4-5.

e o acréscimo da situação de disponibilidade do trabalhador, não só diária, como inclusive nos dias de descanso semanal ou férias.¹⁰⁰

Pesquisa realizada por Ponzilacqua e Silva¹⁰¹ identificou que a dificuldade de normatização do direito à desconexão se inicia na divergência da própria definição do que seria esse direito, havendo, inclusive, decisões em que ele é tido como simples direito ao descanso, sem relação com o uso de instrumentos tecnológicos, o que é um equívoco. Os autores realizaram pesquisa jurisprudencial no Tribunal Superior do Trabalho, abrangendo julgados até julho de 2020, encontrando 61 acórdãos que trazem o termo “direito à desconexão” e verificaram que foram utilizadas diversas interpretações, dentre as quais: a) direito a se desligar do trabalho ou direito ao descanso **sem** o uso de ferramentas tecnológicas; b) direito a se desligar do trabalho ou direito ao descanso **com** o uso de ferramentas tecnológicas, mas sem concessão de direito; c) utilizado por profissionais do âmbito jurídico para fundamentar pedido de não deflagração de prazo processual em finais de semana e feriados; d) como direito apto a gerar danos morais por reconhecimento de jornada exaustiva; e) como direito apto a gerar horas extras em caso de violação; f) como apto a concessão de adicional de sobreaviso.

Ponzilacqua e Silva concluíram que

A referência ao conceito sem a necessária definição do seu sentido e do bem jurídico tutelado pode resultar na ausência de tratamento jurídico claro do direito, tratando-o como simples sinônimo de direito ao descanso ou ao não trabalho, sem relacioná-lo ao enfrentamento da problemática da relação entre tecnologia como instrumento de trabalho e à conciliação entre vida profissional e pessoal na Era Digital e, essencialmente, à tutela da vida pessoal do trabalhador, enquanto elemento de concretização da dignidade da pessoa humana.¹⁰²

Em relação ao trabalho realizado mediante o sistema **presencial**, não há maiores dificuldades para detectar a inobservância do direito à desconexão, eis que, em regra, o desempenho do trabalho, inclusive no Poder Judiciário, é aferido por meio

¹⁰⁰ FERNANDES, Francisco Libera. **O trabalho e o tempo**: comentário ao Código do Trabalho. Porto: Biblioteca Red, 2018. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/111840/2/264530.pdf>. Acesso em: 24 maio 2022. p. 107.

¹⁰¹ PONZILACQUA, Marcio Henrique Pereira; SILVA, Luana Graciana. O direito à desconexão do trabalho francês: perspectivas de implementação no Direito brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/53832/36306>. Acesso em: 10 maio 2022. p. 17.

¹⁰² *Ibidem*, p. 18.

do cumprimento do expediente pelo número determinado de horas. Comunicações com servidores e magistrados fora desse período são exceções, justificadas por situações emergenciais.

Entretanto, a aplicação do direito à desconexão é complexa ao se tratar de trabalho mediante regime de **teletrabalho**, que possui, por característica própria, a flexibilidade no horário de desenvolvimento. Neste ponto, surgem distintas opiniões acerca de como a fiscalização do trabalho a distância deve ser efetivada, havendo preponderância do método de estipulação de cumprimento de metas, como será analisado mais adiante.

Para Scalziili, o teletrabalho, devido à flexibilidade de rotina, predispõe o surgimento de diversas mazelas sociais, pois “[...] empregados em teletrabalho são propensos a se tornarem *workaholics*, patologia psíquica que afeta consideravelmente a saúde do trabalhador, caracterizada pelo ‘vício’ em trabalho”.¹⁰³

O setor privado, cujas experiências têm servido como substrato para o setor público, possui diversos exemplos de medidas adotadas pelos empregadores visando fiscalizar a quantidade de horas trabalhadas a distância. Contudo, algumas, por serem consideradas ofensivas aos direitos à privacidade e intimidade dos trabalhadores, geraram demandas judiciais e indenizações, a exemplo de *softwares* que tiram *prints* da tela do computador e que expedem relatórios de todos os *sites* visitados.

A instantaneidade dos meios digitais proporciona, por um lado, um sentimento de domínio e liberdade, mas, por outro, pode acarretar alienação e perda de controle gerado por essa liberdade.¹⁰⁴

¹⁰³ SCALZILLI, Roberta. **O direito à desconexão**: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro frente ao dano existencial como consequência da jornada excessiva de trabalho em tempos de pandemia. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, edição especial, t. II, p. 643-664, jul. 2020. Disponível em <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/56362>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 650.

¹⁰⁴ PONZILACQUA, Marcio Henrique Pereira; SILVA, Luana Graciana. O direito à desconexão do trabalho francês: perspectivas de implementação no Direito brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/53832/36306>. Acesso em: 10 maio 2022. p. 18.

3.2.1 *Direito à desconexão no Direito Francês – Origens*

O Código de Trabalho francês, *Code du Travail*¹⁰⁵, considera como trabalho efetivo o tempo que o trabalhador está à disposição do empregador, seguindo suas ordens, e sem disponibilidade para participar livremente de assuntos pessoais¹⁰⁶. A carga horária semanal de trabalho é de 35 horas, com descanso interjornadas de 11 horas consecutivas, e garantido o repouso semanal de 24 horas consecutivas.

Em setembro de 2015, Bruno Mettling apresentou o relatório *Transformation numérique et vie au travail* à ministra do trabalho francês, para embasamento de alterações legislativas referentes ao direito à desconexão e outros temas relacionados às tecnologias digitais¹⁰⁷. Segundo o relator, a expansão cada vez maior do uso de aparelhos celulares para questões profissionais gera uma interseção entre as vidas privada e profissional, passível de infringir os períodos mínimos de descanso diário e semanal. No relatório é enfatizado que também cabe ao trabalhador as atitudes necessárias para se desconectar dos assuntos profissionais em seu momento de repouso. A desconexão é vista não apenas como um direito do trabalhador, mas também como um dever deste, que precisa fazer sua parte para usufruí-lo integralmente.¹⁰⁸

Para Harff¹⁰⁹, a interseção entre a vida privada e a profissional gera importantes e constantes tensões, sendo necessária uma articulação adequada entre ambas para permitir melhora na qualidade de vida no trabalho em meio às evoluções digitais.

¹⁰⁵ METTLING, Bruno. **Transformation numérique et vie au travail**. 2015. Disponível em <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf>. Acesso em 14 jul. 2022.

¹⁰⁶ HARFF, Rafael Neves. Direito à desconexão: estudo comparado do direito brasileiro com o direito francês. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**, Rio Grande do Sul, n. 205, ano XIII, jul. 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110510/2017_harff_rafael_direito_desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jul. 2022. p. 14.

¹⁰⁷ Ibidem, p. 11.

¹⁰⁸ AVOGARO, Matteo. Right to disconnect: french and italian proposals for a global issue. **Law J. Soc. & Lab. Rel.** v. 110, 2018. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Print?public=true&handle=hein.journals/ljslr4&div=34&start_page=110&collection=journals&set_as_cursor=15&men_tab=srchresults&print=section&format=PDFsearchable&submit=Print%2FDownload. Acesso em: 14 jul. 2022. p. 8.

¹⁰⁹ HARFF, op. cit., p. 12.

No mesmo sentido, Paschoal *et al.* defendem que houve uma quebra de fronteiras por meio das TICs, sendo instituída “uma nova era na existência da globalização”¹¹⁰.

Em 2016, a reforma trabalhista francesa, conhecida como *Loi El Khomri*, flexibilizou diversas normas trabalhistas, permitindo a extensão da jornada de trabalho para até 12 horas diárias e 60 horas semanais, além de redução do adicional de hora extra e outras medidas, a depender de convenção coletiva. A justificativa era a de incentivar as oportunidades de emprego. A par das críticas geradas em face dessa flexibilização, a reforma trabalhista trouxe também importantes previsões em favor do trabalhador, entre elas a previsão do direito à desconexão. O normativo traz, na seção que trata da qualidade de vida, a inclusão nas matérias objeto de negociação coletiva anual obrigatória, as formas de exercício do direito à desconexão e a implementação de meios de regulação dos instrumentos digitais.¹¹¹

Neste ponto, a maior crítica à lei deve-se ao fato de não ter previsto medidas concretas para assegurar que os meios tecnológicos não prejudiquem o período de descanso do trabalhador, trazendo apenas a previsão do direito à desconexão. A definição dessas ferramentas ficou a cargo das categorias profissionais, por meio de convenções coletivas, a depender de cada realidade.

Ainda assim, a Lei Khomri é vista de forma positiva, sendo considerada como o início da discussão no direito francês sobre o direito à desconexão, e servindo como base para expansão do tema em outros países.

O objetivo da lei francesa está relacionado à preservação da vida pessoal do trabalhador, “[...] a partir da não utilização de dispositivos eletrônicos para laborar no período fora da jornada de trabalho fixado, mediante o acesso a e-mails, plataformas *online* e outros meios de se relacionar com o trabalho eletronicamente”¹¹².

¹¹⁰ PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 430.

¹¹¹ HARFF, Rafael Neves. Direito à desconexão: estudo comparado do direito brasileiro com o direito francês. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**, Rio Grande do Sul, n. 205, ano XIII, jul. 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110510/2017_harff_rafael_direito_desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jul. 2022. p. 17.

¹¹² PONZILACQUA, Marcio Henrique Pereira; SILVA, Luana Graciana. O direito à desconexão do trabalho francês: perspectivas de implementação no Direito brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em <https://www.e->

Portanto, a tutela da vida pessoal contra ingerências laborais em momentos de não trabalho por meios digitais visa a garantia de qualidade de vida no trabalho e a concretização do princípio da dignidade da pessoa humana.

3.2.2 *Direito à desconexão no direito brasileiro*

No Brasil, o primeiro artigo a tratar sobre o direito à desconexão foi escrito pelo doutrinador Jorge Souto Maior¹¹³, em 2003, para quem as dificuldades para implementação do respeito ao descanso no Brasil se iniciam nas questões jurídico-sociais, em uma sociedade que historicamente concebeu o trabalho como identificador da condição humana e elemento de socialização do indivíduo.

Culturalmente, a menção do direito ao repouso, por vezes, gera a ideia equivocada de não trabalho, o que é socialmente combatido. Nas sociedades capitalistas, os detentores do poder econômico e social legitimaram ao longo do tempo “[...] a cultura de valorização do excesso de trabalho como representativo de esforço pessoal”.¹¹⁴

Contudo, a correta compreensão do direito à desconexão traz o conhecimento de que não se trata de trabalhar menos, mas sim, de ter garantido o direito ao descanso nos períodos de não trabalho. No ensinamento de Scalzilli,

O ócio do trabalho possibilita que o homem possa desenvolver integralmente sua personalidade, focando-se em afazeres pessoais que não se interligam com os mesmos desenvolvidos no ambiente de trabalho, como o convívio em família, círculo social de amigos e demais horas que compreendam o entretenimento do obreiro, oportunizando também fomentar seus estudos, respeitas suas crenças religiosas, esportes, manter-se interligado com os acontecimentos presentes através de notícias, gozar plenamente de férias sem qualquer contato com o trabalho; enfim, exercer qualquer atividade que busque melhorar sua condição social.¹¹⁵

publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/53832/36306. Acesso em: 10 maio 2022. p. 18.

¹¹³ MAIOR, Jorge Souto. **Do direito à desconexão do trabalho**. 2003. Disponível em: https://www.jorgesoutomaior.com/uploads/5/3/9/1/53916439/do_direito_%C3%A0_desconex%C3%A3o_do_trabalho..pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

¹¹⁴ PONZILACQUA, Marcio Henrique Pereira; SILVA, Luana Graciana. O direito à desconexão do trabalho francês: perspectivas de implementação no Direito brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/53832/36306>. Acesso em: 10 maio 2022. p. 19.

¹¹⁵ SCALZILLI, Roberta. **O direito à desconexão**: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro frente ao dano existencial como consequência da jornada excessiva de trabalho em tempos de pandemia. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte,

Não há interferência direta no conteúdo ou quantidade do trabalho em si. Ao contrário, ao ser garantido o direito de efetivamente poder usufruir dos períodos de descanso, o trabalhador, com as forças revigoradas, tem mais possibilidades de desempenhar bem suas atividades.

O trabalho é de fundamental importância para a construção da subjetividade do indivíduo e “[...] afeta a relação de satisfação, autorrealização e sofrimento no trabalho, que, por sua vez, pode se transformar em adoecimento físico e psíquico, por isso sua estreita ligação com a saúde”.¹¹⁶

A Constituição Federal brasileira, ao definir a jornada máxima de trabalho e o direito ao repouso remunerado, deixa claro que não se trata apenas de um direito individual, mas, sim, de um direito coletivo, de interesse de toda a sociedade.

A proteção à saúde dos trabalhadores é de interesse de toda a coletividade. Maior entende que “[...] a limitação de jornada é uma questão de saúde da sociedade e não um problema meramente econômico e que diga respeito apenas à pessoa do trabalhador”¹¹⁷. O autor complementa que a finalidade da regulação legal não é gerar a remuneração de horas extras de trabalho, mas, sim que essas horas não existam.¹¹⁸

No teletrabalho, a observância do excesso de disponibilidade temporal apresenta-se ainda mais relevante, à medida que não há controle direto sobre o horário de cumprimento das atividades ou o quantitativo de horas trabalhadas.

A facilidade de acesso aos meios telemáticos, sem que haja a observância do direito à desconexão, pode gerar jornadas de trabalho exaustivas, com potencialidade para causar prejuízos à saúde do teletrabalhador e à qualidade da atividade desenvolvida. A este respeito, Melo e Leite afirmam que

Estamos infocados! Um neologismo que traduz o recebimento diários de mais informações do que conseguimos processar ou assimilar. Um tsunami diário de informação tem nos deixado intoxicados. Acordamos e, instintivamente consultamos Whatsapp, Facebook, Twiter, sites, blogs, Instagram... e repetimos o mesmo ritual antes de dormir. A rapidez e o volume de informações não

edição especial, t. II, p. 643-664, jul. 2020. Disponível em <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/56362>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 656.

¹¹⁶ CONEGLIAN, Tamara Natácia Mulari. **Teletrabalho Home office: identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores**, Curitiba: CRV, 2020, p. 57.

¹¹⁷ MAIOR, Jorge Souto. **Do direito à desconexão do trabalho**. 2003. Disponível em: https://www.jorgesoutomaior.com/uploads/5/3/9/1/53916439/do_direito_%C3%A0_desconex%C3%A3o_do_trabalho..pdf. Acesso em: 10 dez. 2021. p. 9.

¹¹⁸ Ibidem, p. 9.

permitem sequer a ‘digestão’ da última notícia consumida. O órgão de digestão neste caso é o cérebro que, incapaz de assimilar os reflexos da hiperconectividade, sofre. [...] No mundo do trabalho – virtual – o excesso de informações também é um problema. As fronteiras entre trabalho virtual e vida pessoal devem ser soerguidas. O direito ao descanso, ao lazer, o direito à desconexão precisam ter seus núcleos essenciais preservados. A desconexão, verdadeiro filtro do excesso, se apresenta como necessária para resguardar a saúde do homem-trabalhador, combatendo, inclusive, a infoxicação.¹¹⁹

A legislação pátria ainda não prevê, expressamente, o direito à desconexão, sendo este reconhecido por meio da aplicação de direitos constitucionais fundamentais, como o direito ao lazer (art. 6º), à vida privada (art. 5º, X), à saúde, à dignidade da pessoa humana e ao meio ambiente laboral sadio (art. 225)¹²⁰. Da mesma forma, o direito ao descanso é buscado por meio dos normativos constitucionais e legais que preveem o direito a férias, repouso remunerado, limitação de jornada presencial, redução de riscos de doenças e acidentes de trabalho.

O direito à desconexão corresponde, conforme Parmegiane, à “[...] garantia da dignidade humana e dos direitos da personalidade, uma vez que pretende garantir o desenvolvimento individual dos trabalhadores”¹²¹. Para a autora, o não exercício desses direitos pode afetar a integridade física e psicológica da pessoa e obstar a autonomia existencial.

Especificamente no Poder Judiciário, a Resolução nº 227/16, do CNJ, prevê como um dos objetivos do teletrabalho “aumentar a qualidade de vida dos servidores” (art. 3º, VI).

A necessidade de um olhar voltado ao cuidado com a saúde de magistrados e servidores já havia sido ressaltada no ano de 2015, quando o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução nº 207, instituiu a Política de Atenção Integral à saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário e passou a realizar pesquisas por meio do Sistema de Questionários do CNJ (Módulo Saúde), a ser

¹¹⁹ MELO, Sandro Nahmias; LEITE, Karen Rosendo de Almeida. **Direito à desconexão do trabalho: Teletrabalho, Uberização, Infoxicação, Reflexos da pandemia Covid-19.** São Paulo: Ltr, 2021. p. 1.

¹²⁰ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 jul. 2022.

¹²¹ PARMEGIANE. Daniele. **Dano Existencial: Análise da jornada excessiva de trabalho e o teletrabalho sob a ótica da dignidade da pessoa humana.** Curitiba: CRV, 2020. p. 83.

preenchido por todos os tribunais, excetuados apenas o Supremo Tribunal Federal e os Conselhos de Justiça.¹²²

Para tanto, anualmente, no período de 10 de janeiro a 28 de fevereiro, os dados dos questionários são recebidos e, posteriormente, sistematizados pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) do CNJ, servindo como base para identificação dos índices de absenteísmo por doença (IAD) e índice de realização dos exames periódicos de saúde (EPS) por magistrados e servidores.

Em 2016, o índice de exames periódicos de saúde dos magistrados correspondia a apenas 16% e, o dos servidores, a 20%. Em 2018, o EPS teve pequeníssimo aumento, sendo de 18% dos magistrados e 23% dos servidores¹²³, percentuais ainda muito baixos.

Ressalte-se que para cálculo do indicador de EPS, as pesquisas adotam duas faixas etárias: até 45 anos e acima de 45 anos, tomando por base as indicações do Decreto nº 6.856/2009¹²⁴. Segundo esse normativo, espera-se que os exames periódicos sejam realizados a cada dois anos pelos servidores com até 45 anos de idade, e anualmente pelos que estão acima dessa idade.

Os dados mostram a necessidade de haver incrementos contínuos para incentivar o cuidado com a saúde no trabalho, não sendo situação específica em decorrência da pandemia, mas sim decorrente das exigências de um ambiente laboral salutar.

No Poder Judiciário, chama à atenção a inclusão pelo Conselho Nacional de Justiça nas **metas para 2013**, da implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas (Meta 9), e a

¹²² BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 207, de 15 de outubro de 2015**. Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>. Acesso em: 11 jul. 2022.

¹²³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pesquisa Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário 2019** (Dados 2018). Brasília, DF: CNJ, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/05/03b5f566da95b66401e222360c8ca657.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2022.

¹²⁴ BRASIL. Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009. Regulamenta o art. 206-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 maio 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.

realização de adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º grau (meta 10).¹²⁵

Contudo, nos anos posteriores, as referidas metas foram suprimidas, não havendo mais menção aos programas, ausência que perdurou até o ano de 2019. Nas **metas para 2020**, voltou a haver dispositivo sobre o tema, constando como Meta 10 “promover a saúde de magistrados e servidores”¹²⁶. A reinserção do tema de cuidados com a saúde dos atores judiciais, entre as metas do CNJ, dá indícios de que uma nova fase pode estar se iniciando, com maior foco no meio ambiente organizacional e na saúde dos seus agentes judiciais.

3.3 Ambiente organizacional salutar

3.3.1 Meio ambiente do trabalho como Direito constitucional fundamental

O conceito de meio ambiente, antes da década de 1980, englobava apenas o aspecto **físico**, situação que foi um pouco ampliada em 1981 com a publicação da Lei nº 6.938¹²⁷, que definiu o meio ambiente como “[...] o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”¹²⁸.

Ao longo das décadas seguintes, o conceito de meio ambiente foi sendo aprimorado, passando a agregar também elementos fundamentais à sua compreensão, como o ser humano e a influência de suas ações no meio que o rodeia¹²⁹.

¹²⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas nacionais do CNJ para 2013**. Brasília, DF: CNJ, 2013. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/02/metas_nacionais_do_poder_judiciario_2013.pdf. Acesso em: 10 maio 2022.

¹²⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório de Metas Nacionais do CNJ 2020**. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-de-metas-nacionais-2020-v-f.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.

¹²⁷ BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 ago. 1981. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm Acesso em: 6 ago. 2022.

¹²⁸ ALMEIDA Maria de Lourdes C. de; ALMEIDA, Maria Cristina C. de; CARVALHO, Maria Helena de. O meio ambiente do teletrabalho e as doenças do teletrabalhador. **Revista Internacional Consinter de Direito**, n. 5, 1º semestre de 2018 p. 421-431. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/wp-content/uploads/2018/07/ano-iv-numero-vi-o-meio-ambiente-do-teletrabalho-e-as-doencas-do-teletrabalhador.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2022. p. 423.

¹²⁹ Ibidem, p. 424.

O termo passou a englobar, não apenas os fatores natural e físico, mas também o cultural e o meio ambiente do trabalho¹³⁰.

Santos conceitua o meio ambiente do trabalho como “[...] o conjunto de fatores físicos, climáticos ou qualquer outro que interligados, ou não, estão presentes e envolvem o local de trabalho da pessoa”¹³¹.

Em 1988, o texto constitucional brasileiro garantiu a todos o direito ao meio ambiente equilibrado, definindo-o como essencial à sadia qualidade de vida (art. 225, CF), e o direito à redução dos riscos no trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança (art. 7º, XXII, CF). Segundo o regramento, dentre as vertentes de meio ambiente, encontra-se o meio ambiente do trabalho, cabendo ao sistema público de saúde (SUS), também, atuar na sua proteção (art. 200, CF).

Em outras palavras, denota-se que o meio ambiente do trabalho é parte do meio ambiente geral¹³².

A preocupação do legislador constitucional com a saúde e segurança do meio ambiente de trabalho o levou a colocar as regras de proteção como direito fundamental, a ser garantido pelo Estado e pela coletividade¹³³, elegendo a proteção à saúde do trabalhador à categoria de cláusula pétrea¹³⁴.

Dessa forma, as demais regras constitucionais e normas infraconstitucionais referentes à atividade laboral devem ser interpretadas em consonância com a garantia de saúde do trabalhador.

Ressalte-se que o meio ambiente do trabalho não é restrito ao estabelecimento do empregador, englobando qualquer local onde o trabalhador esteja

¹³⁰ SANTOS, Antônio Silveira R. Meio ambiente do trabalho: considerações. **JUS.com.br**, 1 set. 2000. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/1202/meio-ambiente-do-trabalho-consideracoes>. Acesso em: 6 ago. 2022.

¹³¹ Ibidem.

¹³² FELICIANO, Guilherme Guimaraes; PASQUALETO, Olívia de Qjuintana Figueiredo. Meio ambiente laboral equilibrado: Análise do caso Brumadinho. **Veredas do Direito**, Belo Horizonte, v. 16, n. 36, p. 191-216, set./dez. 2019. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/rveredire16&div=48&start_page=191&collection=journals&set_as_cursor=7&men_tab=srchresults. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 195.

¹³³ MELEK, Marcelo Ivan. Os desafios para um ambiente do trabalho digno no home-office. **Law J. Soc. & Lab. Rel.**, n. 135, 2021. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/ljslr7&div=18&start_page=135&collection=journals&set_as_cursor=18&men_tab=srchresults. Acesso em: 1 ago. 2022. p. 140.

¹³⁴ ALMEIDA Maria de Lourdes C. de; ALMEIDA, Maria Cristina C. de; CARVALHO, Maria Helena de. O meio ambiente do teletrabalho e as doenças do teletrabalhador. **Revista Internacional Consinter de Direito**, n. 5, 1º semestre de 2018 p. 421-431. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/wp-content/uploads/2018/07/ano-iv-numero-vi-o-meio-ambiente-do-teletrabalho-e-as-doencas-do-teletrabalhador.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2022. p. 424.

exercendo sua atividade laboral¹³⁵, a exemplo do *home-office*, sendo tal compreensão fundamental para verificação da qualidade de vida no teletrabalho.

3.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A expressão ‘qualidade de vida no trabalho’ (QVT) foi criada na década de 1970 por Louis Davis, durante o desenvolvimento de um projeto sobre cargos, e seu conceito abrangia o cuidado com a saúde e o bem estar de todos os envolvidos, enquanto executavam suas atividades.¹³⁶

A QVT busca harmonizar o objetivo de produtividade das unidades organizacionais com o bem estar individual e satisfação no trabalho. Em outras palavras, a qualidade de vida no trabalho busca “[...] por intermédio dos gestores e dirigentes, uma organização mais humanizada, que proporciona um ambiente saudável, com condições físicas e socioambientais aos seus servidores, tendo por resultado um melhor desempenho e produtividade”¹³⁷.

Atualmente alguns novos termos específicos estão sendo utilizados na literatura, a exemplo de QVTe¹³⁸, para descrever a interseção entre os institutos de qualidade de vida no trabalho e teletrabalho, e QVTRC¹³⁹, para referência à qualidade de vida no trabalho remoto compulsório. Contudo, por se tratar de termo novo, ainda pouco expandido na literatura, será utilizado neste trabalho a abreviatura QVT, seguindo a maior parte da literatura pesquisada.

¹³⁵ FELICIANO, Guilherme Guimaraes; PASQUALETO, Olívia de Qjuintana Figueiredo. Meio ambiente laboral equilibrado: Análise do caso Brumadinho. **Veredas do Direito**, Belo Horizonte, v. 16, n. 36, p. 191-216, set./dez. 2019. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/rveredire16&div=48&start_page=191&collection=journals&set_as_cursor=7&men_tab=srchresults. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 196.

¹³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 170.

¹³⁷ VENÂNCIO, Denise Corrêa Martins; RODRIGUES, Stela Mara de Oliveira; SILVA, Milena Garcia da Silva. Qualidade de vida no trabalho remoto compulsório em tempos de pandemia COVID 19: análise em uma instituição federal de educação no sul do Brasil. **Revista Educar Mais**. 2022. v. 6. p. 139-152. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2675>. Acesso em: 4 ago. 2022. p. 150.

¹³⁸ PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 2.

¹³⁹ VENÂNCIO; RODRIGUES; SILVA, op. cit., p. 139.

Merlo, Bottega e Perez afirmam que o trabalho inclui “[...] o sentido de bem-estar, autorrealização, fonte de prazer e importante fator na construção da subjetividade dos sujeitos”.¹⁴⁰

O trabalho ocupa lugar central na construção individual da saúde, eis que “[...] a identidade do sujeito, essencialmente inacabada, à espera de confirmação e realização, é o suporte da saúde mental; e o trabalho é o elemento fundamental para a sua construção e reconstrução tanto no plano individual quanto social”.¹⁴¹

Para Venâncio *et al.*¹⁴², o

[...] trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego, mas sim, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais) e que no domínio individual é central para a formação da identidade e para a saúde mental.

Contudo, o excesso ou más condições no exercício do trabalho tem sido considerada a principal causa das doenças do homem moderno¹⁴³.

Nesse sentido, as organizações públicas e privadas têm buscado, cada vez mais, a adoção de métodos de motivação individual, agregando reconhecimento pessoal e valor na busca de objetivos comuns, que não seriam alcançados de forma isolada pela organização ou pelo indivíduo¹⁴⁴.

¹⁴⁰ MERLO, Alvaro Roberto Crespo; BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa. **Atenção ao sofrimento e ao adoecimento psíquico do trabalhador e da trabalhadora**: cartilha para profissionais do Sistema Único de Saúde – SUS. Porto Alegre: Evangraf, 2014. Disponível em https://renastonline.ensp.fiocruz.br/sites/default/files/arquivos/recursos/saude_mental_trabalho_cartilha.pdf Acesso em 10 maio 2022. p. 6.

¹⁴¹ DELGADO, Gabriela Neves; DIAS, Valéria de Oliveira. Direito do trabalho em tempos de pandemia na era digital: desafios para a saúde mental dos trabalhadores. **Law J. Soc. & Lab. Rel.** v. 133, 2020. Disponível em https://heinonline.org/HOL/Print?public=true&handle=hein.journals/ljslr6&div=22&start_page=133&collection=journals&set_as_cursor=6&men_tab=srchresults&print=section&format=PDFsearchable&submit=Print%2FDownload Acesso em 14 jul. 2022. p. 12.

¹⁴² VENÂNCIO, Denise Corrêa Martins; RODRIGUES, Stela Mara de Oliveira; SILVA, Milena Garcia da Silva. Qualidade de vida no trabalho remoto compulsório em tempos de pandemia COVID 19: análise em uma instituição federal de educação no sul do Brasil. **Revista Educar Mais**. 2022. v. 6. p. 139-152. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2675> Acesso em: 4 ago. 2022. p. 141.

¹⁴³ ALMEIDA Maria de Lourdes C. de; ALMEIDA, Maria Cristina C. de; CARVALHO, Maria Helena de. O meio ambiente do teletrabalho e as doenças do teletrabalhador. **Revista Internacional Consinter de Direito**, n. 5, 1º semestre de 2018 p. 421-431. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/wp-content/uploads/2018/07/ano-iv-numero-vi-o-meio-ambiente-do-teletrabalho-e-as-doencas-do-teletrabalhador.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2022. p. 431.

¹⁴⁴ LIMA, Paulo Ricardo Silva; LESSA, Jairo Rafael de Carvalho; Rocha Filho, Jorge Luiz. Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: a necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas. **Law J. Pub. Admin.**, n. 1, 2020. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/redap2020&div=18&start_page=1&collection=journals&set_as_cursor=6&men_tab=srchresults. Acesso em: 30 jul. 2022. p. 7.

Para Guimarães *et al.*¹⁴⁵, o valor atribuído ao trabalho por cada indivíduo é consequência não apenas dos direitos, considerados estes como a recompensa devida ao trabalhador pela atividade exercida, como também, dos deveres, referentes às obrigações para com a organização e a sociedade.

O Brasil ratificou as Convenções nº 155 e nº 161 da OIT¹⁴⁶, que tratam sobre saúde e higiene do trabalho, e definem que “[...] o termo ‘saúde’, com relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho” (OIT, Conv. 155, art. 3o, ‘e’)¹⁴⁷. A Convenção nº 161 da OIT, por sua vez, define como **Serviços de Saúde no Trabalho** aquele com funções essencialmente preventivas e com finalidade de orientar empregadores e trabalhadores sobre os “[...] requisitos necessários para estabelecer e manter um ambiente de trabalho seguro e salubre, de molde a favorecer uma saúde física e mental ótima em relação com o trabalho” (OIT, Conv. 161, art. 1, ‘a’, I).¹⁴⁸

Para a Organização Mundial de Saúde (OMS), saúde é o “estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente ausência de afecções e enfermidades”¹⁴⁹. A definição não é isenta de críticas, notadamente por prever uma situação de bem estar supremo e inatingível, que não corresponde à realidade da

¹⁴⁵ GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SILVA, Ricardo Augusto Ferreira e; SOUSA, Marcos de Moraes. What judges think about the meaning of their work. **International Journal For Cour Administration – IACA**. p. 55-66. 2019. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/abstract/10.18352/ijca.258/>. Acesso em: 6 ago. 2022. p. 60.

¹⁴⁶ O Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019 revogou os decretos individuais e consolidou os atos normativos ratificados pelo Brasil em convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), (BRASIL. **Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019**. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 nov. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#art5. Acesso em: 28 abr. 2022.).

¹⁴⁷ ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. C155 - Segurança e saúde dos trabalhadores. Brasília, DF: OIT, 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236163/lang--pt/index.htm. Acesso em: 28 abr. 2022.

¹⁴⁸ ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. C161 - Serviços de Saúde do Trabalho. Brasília, DF: OIT, 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236240/lang--pt/index.htm. Acesso em: 28 abr. 2022.

¹⁴⁹ ENCONTRO Internacional. **Direito à Saúde, Cobertura Universal e Integralidade Possível**. Disponível em: https://www.almg.gov.br/export/sites/default/acompanhe/eventos/hotsites/2016/encontro_internacional_saude/documentos/textos_referencia/00_palavra_dos_organizadores.pdf. Acesso em: 10 maio 2022.

natureza humana¹⁵⁰. Além disso, há discussões acerca da validade da divisão entre os aspectos físico, mental e social do ser humano, expressamente trazidos na definição da OMS.

Para a OMS, a saúde representa não apenas a ausência de doenças, mas a presença de um bem-estar perfeito, o que seria irreal à medida que as frustrações, e até mesmo o sofrimento, em certos graus, são inerentes à condição dos que vivem em sociedade e se relacionam. O conceito trazido pela OMS se justificava no momento em que foi criado, no período pós Segunda Guerra Mundial, havendo a intenção de dar aos trabalhadores otimismo e esperança com o por vir.

Modernamente, contudo, conforme pondera Segre e Ferraz, “[...] divergir de posturas da sociedade, e até marginalizar-se ou de ser marginalizado frente a essa mesma sociedade, não obstante o sofrimento que essas situações trazem, é comum e até desejável para o homem sintonizado com o ambiente em que vive”.¹⁵¹

O entendimento de que o bem-estar “perfeito e pleno” apresenta-se como utopia é importante para que se compreenda o que são, de fato, meio ambiente do trabalho adequado e qualidade de vida no trabalho, em que a centralidade está na pessoa humana. Consoante Figueiredo,

Em relação ao *capital humano* como ativo estratégico das organizações atuais, relacionado aos conhecimentos, habilidades, experiências individuais e criatividade dos seus colaboradores, tem-se que na *Era do Conhecimento* ou *Sociedade da Informação* o capital humano é um dos recursos mais importantes de uma organização.¹⁵²

É bem verdade que conceituar o que seria um ambiente organizacional de trabalho adequado não é tarefa simples, eis que envolve valores subjetivos, variando para cada pessoa. Contudo, é possível tecer regras mínimas do que é indicado e do que não pode ser permitido.

Dejours¹⁵³, ao analisar a evolução dos direitos trabalhistas na França, relata que no século XIX a chamada “miséria operária”, assim chamada devido à intensidade

¹⁵⁰ SEGRE, Marco; FERRAZ, Flávio Carvalho. O conceito de saúde. **Revista de Saúde Pública** – Universidade de São Paulo (USP). v. 31, n. 5, 1997. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rsp/a/ztHNk9hRH3TJhh5fMgDFCFj/abstract/?lang=pt> Acesso em 10 maio 2022. p. 539.

¹⁵¹ Ibidem, p. 539.

¹⁵² FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário**: administração Pública e gestão de Pessoas. Curitiba: CRV, 2014. p. 38.

¹⁵³ DEJOURS, Cristophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2021. p. 15.

das exigências de trabalho, desenvolvia jornadas de 12 a 16 horas diárias de trabalho, além de ser permitido o emprego de crianças na produção industrial a partir dos 3 anos de idade, e, com mais frequência, a partir dos 7 anos de idade. Segundo o autor, em 1916, Albert Thomas reduziu a jornada de trabalho para 8 horas diárias e constatou o efeito paradoxal desta medida, uma vez que a produção aumentou¹⁵⁴. Para Harff,

O uso de tecnologias de informação e comunicação faria supor a melhoria das condições de vida e de trabalho para um grande número de trabalhadores, notadamente aqueles que passam a se valer do teletrabalho, de forma integral ou parcial. Contudo, o que se percebe é a intensificação do trabalho, que não guarda sinonímia ou conexão direta com a melhora da qualidade de vida.¹⁵⁵

Especificamente no Poder Judiciário, a qualidade de vida no trabalho perpassa obrigatoriamente pelo modelo de gerenciamento adotado na unidade, havendo perceptível melhoria quando há um bom planejamento, com propósitos e resultados¹⁵⁶. Conforme Haddad e Pedrosa,

[...] o melhor aproveitamento do tempo destinado à atividade profissional, a possibilidade de conciliar o trabalho com outros afazeres – de questões acadêmicas a maior dedicação à família – e a sensação de serviço bem feito representam conquistas inestimáveis. Melhorar a gestão da unidade judiciária importa em refinar a vida profissional e pessoal.¹⁵⁷

Um dos aspectos que influenciam diretamente a qualidade de vida no trabalho corresponde à carga de trabalho, ou seja, o quanto se espera de resultados dentro de uma jornada preestabelecida. Metas excessivas, impossíveis de serem cumpridas no período destinado à atividade laboral, exigem sacrifício de outros horários que deveriam ser dedicados à vida pessoal, comprometendo o bem estar no trabalho. De acordo com Baruki, “[...] são as chamadas metas impossíveis ou abusivas,

¹⁵⁴ DEJOURS, Cristophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2021. p. 22.

¹⁵⁵ HARFF, Rafael Neves. Direito à desconexão: estudo comparado do direito brasileiro com o direito francês. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**, Rio Grande do Sul, n. 205, ano XIII, jul. 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110510/2017_harff_rafael_direito_desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jul. 2022. p. 17.

¹⁵⁶ HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antonio Capanema. **Manual de Administração Judicial**: enfoque conceitual. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

¹⁵⁷ Ibidem, p. 18.

que o empresariado insiste em chamar de metas desafiadoras, numa tentativa de travesti-las de uma roupagem que, no fundo, se mostra incapaz de esconder o que realmente são”.¹⁵⁸

Delgado e Dias ressaltam que o meio de ambiente de trabalho apto a resguardar a dignidade humana perpassa por três pontos: o ambiente laboral faz parte do meio ambiente no qual o indivíduo passa a maior parte de sua vida; a centralidade do trabalho é elemento para a construção da saúde individual; e a preponderância dos fatores ambientais sobre os biológicos no desenvolvimento da saúde.¹⁵⁹

Neste ponto, é necessário que sejam consideradas as peculiaridades das atividades a serem cumpridas, de forma que as metas estabelecidas sejam viáveis de cumprimento dentro do tempo que se espera de dedicação diária ao trabalho.

A sobrecarga de metas, fixadas de forma desproporcional, pode gerar indivíduos sem habilidades para interagir com o meio e as pessoas que o cercam, focados apenas em sobreviver¹⁶⁰.

Fator relevante, que também compromete a qualidade de vida no trabalho, diz respeito aos chamados ‘prêmios’ de produtividade. O benefício financeiro trazido, limitado a pequeno quantitativo de pessoas, traz consigo o estímulo à competitividade no ambiente de trabalho e frustração da maior parte, que não é contemplada.

Para Baruki, é comum que o termo “avaliação” gere, automaticamente, o entendimento de punição ou prêmio, fazendo com que os trabalhadores passem a viver em função disso, por medo¹⁶¹. Os métodos de avaliação individual, notadamente quando baseados em metas excessivas, têm causado comparações e constrangimentos aos trabalhadores.¹⁶²

¹⁵⁸ BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador**: por um regime jurídico preventivo. 2. ed. São Paulo: LTR, 2018. p. 56.

¹⁵⁹ DELGADO, Gabriela Neves; DIAS, Valéria de Oliveira. Direito do trabalho em tempos de pandemia na era digital: desafios para a saúde mental dos trabalhadores. **Law J. Soc. & Lab. Rel.** v. 133, 2020. Disponível em https://heinonline.org/HOL/Print?public=true&handle=hein.journals/ljslr6&div=22&start_page=133&collection=journals&set_as_cursor=6&men_tab=srchresults&print=section&format=PDFsearchable&submit=Print%2FDownload Acesso em 14 jul. 2022.

¹⁶⁰ BRITO, Cristiane Modesto de; SILVA, Paulo Henrique Tavares da. Teletrabalho: uma releitura do conceito de organização do trabalho na sociedade do desempenho, no contexto da pandemia. **Direito e Desenvolvimento**, v. 12, n. 2, p. 102-120, jul./dez. 2021. Disponível em https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/ddesvol12&div=29&start_page=103&collection=journals&set_as_cursor=8&men_tab=srchresults. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 106.

¹⁶¹ BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador**: por um regime jurídico preventivo. 2. ed. São Paulo: LTR, 2018. p. 54-55.

¹⁶² Ibidem, p. 54-55.

O desequilíbrio entre os períodos dedicados ao trabalho e ao necessário descanso tem potencial para ensejar o adoecimento do trabalhador, acarretando prejuízo não apenas ao indivíduo, mas à coletividade e à administração. No teletrabalho, esse potencial é ampliado, em virtude da facilidade de acesso às atividades laborais pela tecnologia.

O desafio consiste em equilibrar as facilidades trazidas pelas ferramentas tecnológicas com a segurança para a saúde do trabalhador¹⁶³.

Ressalte-se que o excesso da exigência de disponibilidade temporal no teletrabalho, de forma deliberada e consciente pelos gestores, sem prévios combinados, pode, em sua modalidade mais grave e presentes outros requisitos, ensejar a configuração de assédio moral virtual.

3.4 Assédio Moral Virtual

Não há unanimidade quanto à conceituação de assédio moral. Conforme Vieira¹⁶⁴, as pesquisas sobre assédio iniciaram-se nos anos oitenta pelo psicólogo alemão Heinz Leymann, que utilizou o termo *mobbing* para definir o comportamento entre trabalhadores dentro de uma organização, fazendo referência à semelhança com o comportamento de crianças no pátio da escola. Para Leymann, *mobbing* ou *psychological terror* consistiria na comunicação hostil dirigida por uma pessoa ou grupo a um indivíduo, de forma continuada, causando-lhe sofrimento.

Contudo, o termo assédio moral somente veio a ser reconhecido e popularizado em 1998, com a publicação do livro “Assédio Moral – A violência perversa no cotidiano” pela psiquiatra e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen. Para Hirigoyen, constitui assédio moral laboral qualquer ato abusivo manifestado “[...] sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer

¹⁶³ PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 430.

¹⁶⁴ VIEIRA, Heloísa de Sousa. **A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019. Disponível em <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9363>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 26.

dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”.¹⁶⁵

No Brasil, a doutora em psicologia social e pesquisadora Margarida Barreto, uma das pioneiras a utilizar o termo, definiu o assédio moral como sendo um risco invisível de exposição dos trabalhadores a situações, ações e comportamentos constrangedores, de forma contínua e prolongada.¹⁶⁶

Oliveira, citado por Baruki, conceitua o assédio moral como “[...] a exacerbação desarrazoada e desproporcional do poder diretivo, fiscalizatório ou disciplinar pelo empregador de modo a produzir injusta e intensa pressão sobre o empregado, ferindo-lhe o respeito e a dignidade”.¹⁶⁷

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

O Tribunal Superior do Trabalho lançou, em 2 de maio de 2019, uma Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral, sob o título “Pare e Repare, por um ambiente de trabalho + positivo”¹⁶⁸, trazendo orientações a serem observadas nos setores público e privado, para prevenir a ocorrência de situações de assédio. Segundo a cartilha, o assédio moral no serviço público tem por características a repetição de condutas de um agente público, que excedendo os limites de suas funções, atinge e abala psicologicamente outro agente público, deliberadamente.¹⁶⁹

¹⁶⁵ HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012. p. 65.

¹⁶⁶ BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil**. Tese de Doutorado. PUC-SP. 2005. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/17370/1/Margarida%20Maria%20Silveira%20Barreto.pdf>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 56.

¹⁶⁷ OLIVEIRA, 2010 apud BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador: por um regime jurídico preventivo**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2018. p. 100.

¹⁶⁸ TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: “Pare e Repare, por um ambiente de trabalho + positivo”**. 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>. Acesso em 1 fev. 2021.

¹⁶⁹ De acordo com a cartilha, o assédio moral “[...] no serviço público, caracteriza-se por condutas repetitivas do agente público que, excedendo os limites de suas funções, por ação, omissão, gestos ou palavras, tenham por objetivo ou efeito atingir a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira ou a estabilidade emocional de outro agente público ou de empregado de empresa prestadora de serviço público, com danos ao ambiente de trabalho objetivamente aferíveis.” (Ibidem, p. 6.).

No mesmo sentido, em 28 de outubro de 2020, foi editada a Resolução nº 351 do Conselho Nacional de Justiça¹⁷⁰, instituindo no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. De acordo com o normativo, a configuração do assédio moral exige a prática contínua e reiterada de condutas abusivas, atentatórias contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, gerando a degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho¹⁷¹. As políticas de prevenção e enfrentamento às práticas de assédio terão como base a gestão e a organização do trabalho (art. 5º).

Em cartilha lançada pelo próprio CNJ, para fins de esclarecimentos sobre a Resolução nº 351/2020, consta que o normativo não possui caráter exclusivamente punitivo e tem como foco primordial a prevenção das práticas de assédio¹⁷². Para tanto, é determinada a criação de núcleos de acolhimento pelos tribunais, além de comissões regionais para desenvolvimento de políticas de enfrentamento, acompanhamento das apurações dos casos e atuação de apoio aos órgãos correccionais.¹⁷³

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

Os requisitos de conduta indevida, reiteração e dano são encontrados em praticamente todas as definições de assédio moral laboral. Entretanto, quanto ao requisito da **intencionalidade**, para configuração do assédio moral, não há unanimidade quanto à necessidade de dolo do ofensor. Na maioria dos julgados

¹⁷⁰ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em 10 jul. 2022.

¹⁷¹ Conforme Resolução nº 351 CNJ, art. 2º, considera-se Assédio moral o processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atente contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico (Ibidem.).

¹⁷² CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Cartilha Assédio Moral, Sexual e Discriminação**: política de prevenção e enfrentamento no âmbito do Poder Judiciário. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/cartilha-assediomoral-aprovada.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

¹⁷³ O Comitê de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual e da Discriminação no Poder Judiciário foi instituído pelo CNJ em 18 de dezembro de 2020, por meio da Portaria CNJ nº 299/2020, tendo por função supervisionar em nível regional as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, criadas pelos tribunais. (Ibidem, p. 16.).

analisados para o presente trabalho, verificou-se que os tribunais têm se posicionado no sentido de somente considerar a prática do assédio quando há consciência e intencionalidade pelo gestor de que sua conduta está causando dano psicológico para o trabalhador ¹⁷⁴. Na doutrina, apesar desse também ser o entendimento predominante ¹⁷⁵, há posicionamentos divergentes os quais defendem que a materialização do assédio se concentra na ocorrência do dano ao trabalhador, podendo a intenção do agente ser dolosa ou culposa, ocorrendo, segundo Cardoso e Almeida ¹⁷⁶, uma “intencionalidade implícita”. A Resolução nº 351/2020, do CNJ, parece ter adotado esta última posição ao determinar que, satisfeitos os demais requisitos previstos no art. 2º, I, o assédio moral ocorre independentemente de intencionalidade.

Para o presente estudo, é relevante a modalidade de assédio moral passível de ocorrer quando há excessiva extrapolação da exigência de disponibilidade temporal, passando ao teletrabalhador a percepção de estar 24 horas de sobreaviso.

A despeito da necessidade, ou não, da intencionalidade, a difusão do conhecimento sobre o tema no Poder Judiciário apresenta-se relevante para garantir o respeito ao direito à desconexão e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho salutar.

A exigência excessiva de disponibilidade temporal, sem que haja prévia comunicação com a equipe e delimitação das regras a serem adotadas no teletrabalho, além de ferir o direito à desconexão e poder gerar efeitos negativos sobre a saúde e

¹⁷⁴ Para este artigo foi realizada pesquisa de dez julgados, no *site* <https://www.tst.jus.br/jurisprudencia>, campo “pesquisa de jurisprudência”, por ordem decrescente de data de publicação, utilizando conjuntamente as expressões de busca “assédio moral” e “intencionalidade”, filtro de documentos “Acórdãos”, sendo verificado que em todos os julgados foi exigido no mérito, para a configuração do assédio moral, ter sido o ato praticado de forma deliberada pelo agente (TST ou TRT). Julgados analisados: **RR – 1508-92.2014.5.20.0006** (p. 06/05/2022); **RRAg - 391-74.2016.5.21.0004** (p. 25/03/2022); **RRAg – 20401-14.2017.5.04.0252** (p. 02/08/2021); **Ag-ARR – 1042-30.2015.5.05.0023** (p. 28/05/2021); **Ag-E-ED-RR – 3572-86.2010.5.12.0055** (p. 26/02/2021); **RR – 101834-22.2016.5.01.0070** (p. 02/10/2020); **RR – 775-55.2011.5.09.0001** (p. 21/02/2020); **AIRR – 11731-75.2016.5.18.0011** (p. 13/12/2019); **ED-AIRR – 1001266-44.2016.5.02.0040** (p. 24/05/2019); **RR – 224-15.2013.5.04.0205** (p. 10/05/2019). Acesso em 30 jun. 2022.

¹⁷⁵ HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

¹⁷⁶ CARDOSO, Guilherme Augusto; ALMEIDA, Victor Hugo de. **Assédio Moral na Administração Pública: Uma visão crítica da Jurisprudência brasileira**. Revista Eletrônica do Curso de Direito da Universidade Federal de Santa Maria. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/21297/pdf>. Acesso em: 28 jan. 2021. p. 328.

a produtividade da equipe, é passível, ainda, de, acompanhada dos requisitos acima, caracterizar conduta de assédio moral virtual.¹⁷⁷

¹⁷⁷ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020.** Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

4 PESQUISA EMPÍRICA COM MAGISTRADOS E SERVIDORES DO TJPB SOBRE O DIREITO À DESCONEXÃO NO TELETRABALHO

A análise das comunicações no teletrabalho do Poder Judiciário, por ser modalidade ainda em desenvolvimento, exigiu a realização de investigação empírica, extraindo-se dos próprios protagonistas as percepções de funcionamento e as características de comportamento entre os membros da equipe.

Para a presente pesquisa foi escolhida a realização do método de **Estudo de Caso** no Tribunal de Justiça da Paraíba, visando a investigação de um evento contemporâneo, no qual não há interferência do pesquisador¹⁷⁸. Para tanto, o questionamento “como?” foi adotado para a pergunta de pesquisa: “Como o Poder Judiciário tem exercido a comunicação e o direito à desconexão na gestão do teletrabalho?”.

O estudo de caso foi desenvolvido em três momentos distintos (maio de 2021, outubro de 2021 e maio de 2022) e envolveu duas técnicas de pesquisa: **entrevista estruturada** (questionário) e **grupos focais**. O público-alvo consistiu de magistrados e servidores do Poder Judiciário estadual. Para melhor compreensão dos dados colhidos, faz-se necessária uma breve descrição do objeto do estudo, qual seja, o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB).

4.1 Informações gerais sobre o Tribunal de Justiça da Paraíba

O objeto da presente pesquisa é o Tribunal de Justiça da Paraíba, classificado pelo CNJ como tribunal de pequeno porte, composto por 259 magistrados (juízes e desembargadores)¹⁷⁹ e 3.102 servidores passíveis de interesse pelo

¹⁷⁸ YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 12.

¹⁷⁹ O TJPB é composto por 19 Desembargadores conforme informação no *site* oficial do TJPB. (TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Desembargadores. s/d. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/institucional/desembargadores>. Acesso em: 12 jul. 2021.). O número de magistrados na ativa (240) considerou a relação da lista de antiguidade publicada no DJ do TJPB, no dia 01/07/2021. (DIÁRIO DA JUSTIÇA ELETRÔNICO (DJE). Disponível em: https://app.tjpb.jus.br/dje/paginas/diario_justica/publico/buscas.jsf?tipoBusca=data&dtDiario=01%2F07%2F2021. Acesso em: 12 jul. 2021.).

teletrabalho¹⁸⁰, em 55 comarcas¹⁸¹. No ano de 2020, o expediente presencial foi suspenso pelo TJPB a partir de março, e passou a ser realizado por meio do teletrabalho.

No TJPB, o teletrabalho é regulamentado pela Resolução da Presidência do Tribunal nº 06/2018¹⁸², que foi posteriormente modificada pelas Resoluções nº 7/2020¹⁸³ e nº 42/2021¹⁸⁴, adequando-a aos normativos editados pelo CNJ (Resoluções nº 298/2019, nº 343/2020, nº 371/2021 e nº 375/2021).

A Resolução estadual nº 06/2018 segue os preceitos da Resolução nº 227 do CNJ, acrescentadas apenas as seguintes especificações: estipulação de meta de produtividade com incremento nunca inferior a 15% da média histórica fixada pela comissão do teletrabalho, reajustada anualmente; e determinação de reunião, mediante videoconferência, entre gestor e teletrabalhador a cada 30 dias, ou a qualquer tempo, para acompanhamento dos trabalhos e obtenção de informações (art. 17, X e XI).

Para construção de um panorama geral do tribunal, buscaram-se informações constantes do Justiça em Números 2020 (dados 2019)¹⁸⁵ e do Justiça em Números 2021 (dados 2020)¹⁸⁶, do Conselho Nacional de Justiça, tendo por

¹⁸⁰ Por meio de solicitação ao setor pessoal do TJPB, nos foi informado o número total de 3.102 servidores, sendo 2.138 de efetivos, 387 ocupantes de cargos comissionados e 577 servidores requisitados. Os Oficiais de Justiça não foram incluídos nesse quantitativo por não exercerem teletrabalho.

¹⁸¹ TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Lista de Comarcas. Comarcas da 1ª 2ª e 3ª Entrâncias. s/d. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/comarcas/lista>. Acesso em: 22 jun 2022.

¹⁸² TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Resolução nº 6 da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, de 16/07/2018. Regulamenta o teletrabalho dos servidores da área judiciária do Poder Judiciário do Estado da Paraíba e dá outras providências. TJPB, 17 jul. 2018. Disponível em https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/06.2018_-_resolucao_pleno.pdf. Acesso em: 6 jul. 2021.

¹⁸³ TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Resolução nº 7/2020 da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, de 11 de março de 2020. Revoga dispositivos da Res. 06/2018, que regulamenta o teletrabalho. TJPB, 11 mar. 2020. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/resolucao_no_07_2020.pdf Acesso em: 6 ago. 2022

¹⁸⁴ TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Resolução nº 42 da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, de 13 de dezembro de 2021. Altera a Res. 6/2018 para adequá-la às Res. CNJ ns. 298/2019, 343/2020, 371/2021 e 375/2021. TJPB, 13 dez. 2021. https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/RESOLUCAO_No_42_2021_ad_referendum_PUBLICADA.pdf. Acesso em: 6 ago. 2022.

¹⁸⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020** (Dados 2019). Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

¹⁸⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021** (Dados 2020). Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

referencial o ano de início da pesquisa (2020). Em resumo, o TJPB apresentou os seguintes resultados (Tabela 1), referentes a 2020, em relação ao ano anterior¹⁸⁷:

Tabela 1 - Dados do TJPB segundo Justiça em Números 2020 e 2021

Dados Avaliados	2019	2020
Despesa total da Justiça TJPB	845.518.977	768.317.934
Processos pendentes	717.240	609.852
IPM –Índice Produtividade dos Magistrados - Geral	886	1109
IPS – Índice Produtividade dos Servidores da Área Judiciária – Geral	91	107
Taxa Congestionamento – Geral líquida	72,50%	69,40%
Taxa Congestionamento – Geral total	73,10%	69,80%
Índice de Atendimento à Demanda – Geral	112,80%	137,50%
IPC – Jus (índice produtividade comparada) – Incluída a Área Administrativa	48,00%	79,00%
Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) Realizado	886	1109
Índice de Produtividade dos Servidores (IPS) Realizado	62	73

Fonte: CNJ (2020; 2021).

É possível verificar que, durante o período de teletrabalho integral em 2020, o tribunal apresentou resultados positivos em relação ao ano anterior, com redução de despesas, do acervo e da taxa de congestionamento, ao lado do aumento do IPC-Jus, Índice de produtividade dos Magistrados (IPM) e dos Servidores (IPS), e do índice de atendimento à demanda (IAD).

Os dados apresentam-se relevantes para traçar um paralelo entre os resultados acima apresentados e as informações coletadas na presente pesquisa, acerca da execução (ou não) de comunicação adequada na gestão do teletrabalho. Ou seja, pretende-se verificar se a melhora estatística foi obtida sem ferir o direito à desconexão dos teletrabalhadores, conforme seções a seguir.

¹⁸⁷ Outros dados foram compilados e encontram-se no Apêndice A deste trabalho (Dados do TJPB - Relatórios Justiça em números 2020 e Justiça em números 2021).

4.2 Entrevista estruturada 1 – Questionário aplicado em maio/2021 (E1)

4.2.1 Informações iniciais

A primeira pesquisa (E1) foi realizada com desembargadores, magistrados, servidores e outros, sendo excluídos apenas os oficiais de justiça por não exercerem teletrabalho. Os respondentes foram divididos em dois grupos, sendo o **Grupo 1** formado por Desembargadores e Magistrados, e o **Grupo 2**, por analistas e técnicos judiciários e outra função.

Por meio de questionário *on-line*, a pesquisa ficou disponível para resposta de 10 a 31 de maio de 2021. Relevante destacar que, nesse período, o estado da Paraíba não havia disponibilizado ainda vacina para a Covid-19, estando todos os agentes do Poder Judiciário estadual em teletrabalho obrigatório. Escolas também se encontravam fechadas, por determinação legislativa, de forma que crianças e adolescentes se encontravam em casa, com aulas remotas ou sem aulas, como ocorreu em várias partes do mundo¹⁸⁸, fato que pode ter influenciado nas respostas dos pesquisados.

Nesta primeira pesquisa, buscou-se averiguar o panorama geral do funcionamento do Poder Judiciário estadual. Foram apresentadas questões sobre: terem as unidades judiciárias acervo unicamente virtual ou com processos físicos; a forma de exercício do teletrabalho (integral ou parcial); aumento ou diminuição do tempo de trabalho e da produtividade, em relação ao trabalho presencial, dentre outras.

Em seguida, procurou-se de forma específica indagar aos respondentes como estavam tratando e sendo tratados em relação ao direito à desconexão. Questionou-se se os respondentes estavam enfrentando dificuldades em parar de trabalhar e como estava sendo realizada a comunicação entre a equipe, notadamente quanto aos horários de comunicação e a expectativa para cumprimento de atos.

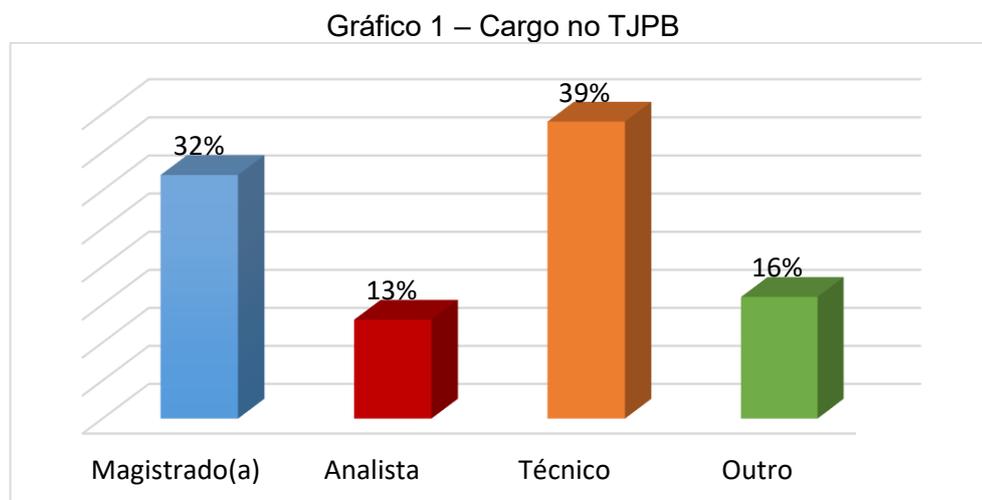
¹⁸⁸ PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 2.

Visando avaliar o conhecimento técnico dos gestores em teletrabalho, foi questionado, ainda, se já possuíam experiência em liderar equipes remotas antes do início da pandemia.

4.2.2 Perfil geral dos pesquisados

Como resultado dessa pesquisa (E1), 228 participações foram registradas, sendo 74 magistrados (Grupo 1) e 154 servidores (Grupo 2). Considerando o público-alvo almejado (4.1), observa-se que os respondentes correspondem a aproximadamente 28% dos magistrados e 5% dos servidores do tribunal pesquisado.

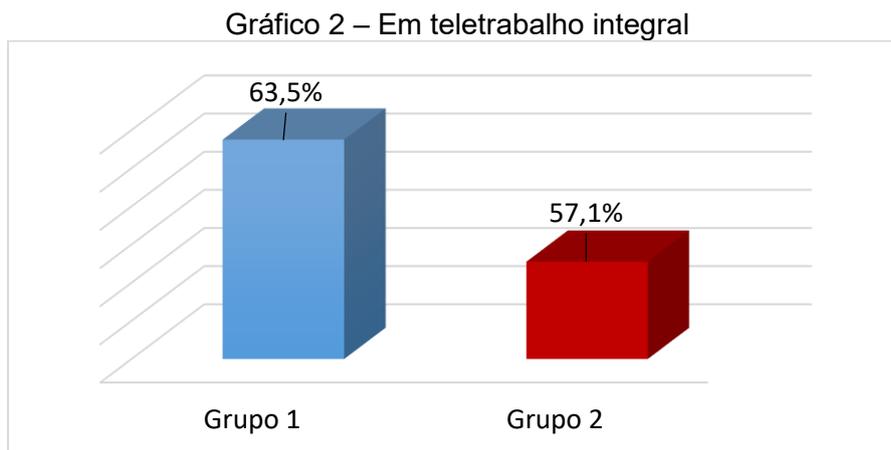
A maioria dos respondentes (91%) exerce sua função no 1º grau. Quanto ao cargo, verificou-se que não houve participação de desembargador entre os respondentes, sendo 32% magistrados, 13% analistas judiciários, 39% técnicos judiciários e 16% outra função (Gráfico 1).



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.3 Diagnóstico da rotina das atividades e unidades com acervo virtual

Em relação à rotina das atividades, a maioria dos respondentes em ambos os grupos informou estar exercendo o teletrabalho de forma integral (63,5% no Grupo 1; e 57,1% no Grupo 2) (Gráfico 2).



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

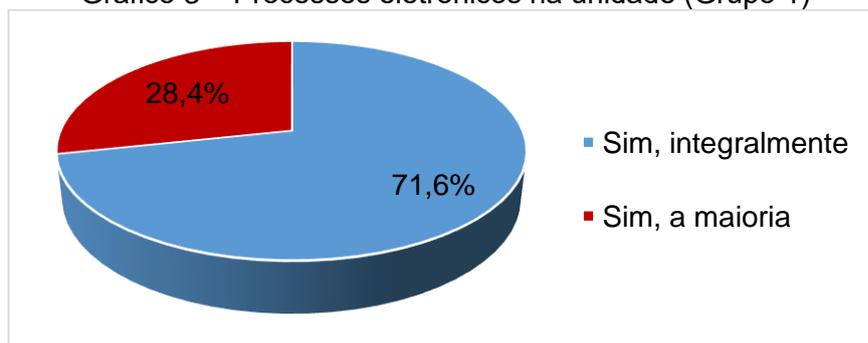
No Grupo 1, dentre os demais (36,5%), foi informada a rotina exercida em teletrabalho parcial, com prevalência para ida ao local de trabalho de 1 a 2 vezes por semana (18,9%), seguida das opções de ida quinzenal (10,8%), ida de 3 a 4 vezes por semana (4,1%), e com apenas 2,7% optando pela resposta “outra”.

No Grupo 2, excluídos os que estão em teletrabalho integral, a maioria está em teletrabalho parcial com ida ao local de trabalho 1 a 2 vezes semanal (24,2%), seguido de ida de 3 a 4 vezes por semana ou quinzenal (ambos com 5,8%), e 7,1% optaram pela resposta “outra”.

Desta forma, constatou-se que, tanto no Grupo 1 quanto no Grupo 2, a maioria encontra-se em regime de teletrabalho integral e, dentre os demais, a maioria encontra-se em regime de teletrabalho parcial, com ida ao local de trabalho de 1 a 2 vezes por semana.

É possível que a predominância do teletrabalho integral, e teletrabalho parcial com menor frequência presencial, tenha sido facilitada pelo **quantitativo de unidades com acervo virtual**. Nas unidades do Grupo 1, foi informado que quase 71,6% estão com processos **integralmente** virtuais, e 28,4% estão com a maioria de processos eletrônicos, não havendo unidade com processos exclusivamente físicos (Gráfico 3).

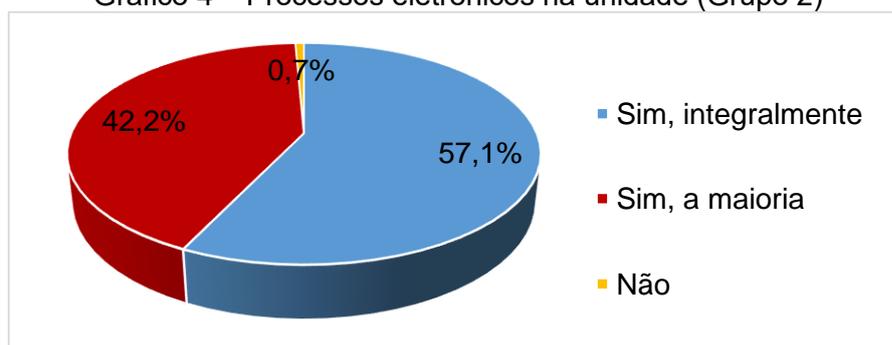
Gráfico 3 – Processos eletrônicos na unidade (Grupo 1)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nas unidades do Grupo 2, da mesma forma, a maioria possui apenas processos eletrônicos (57,1%), 42,2% de unidades com processos majoritariamente eletrônicos, e apenas 0,7% informa que em sua lotação os processos são físicos (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Processos eletrônicos na unidade (Grupo 2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Neste critério, importante ser registrado que, quando do início da pandemia, os feitos cíveis do Tribunal de Justiça da Paraíba já se encontravam quase integralmente virtualizados em todo o estado, o que possivelmente contribuiu para efetivação do teletrabalho integral. Já em relação aos processos criminais, a maior parte ainda estava tramitando por autos físicos quando do início da pandemia (março de 2020). Contudo, a partir de julho de 2020, o tribunal executou o projeto 'Digitaliza' para os processos penais, o qual gerou o percentual de 93,47% dos feitos criminais digitalizados até 24 de dezembro de 2020.¹⁸⁹

¹⁸⁹ PB: JUDICIÁRIO conclui digitalização de mais de 44 mi de páginas de processos. **CNJ**, 20 dez. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pb-judiciario-conclui-digitalizacao-de-mais-de-44-milhoes-de-paginas-de-processos/>. Acesso em: 28 nov. 2021.

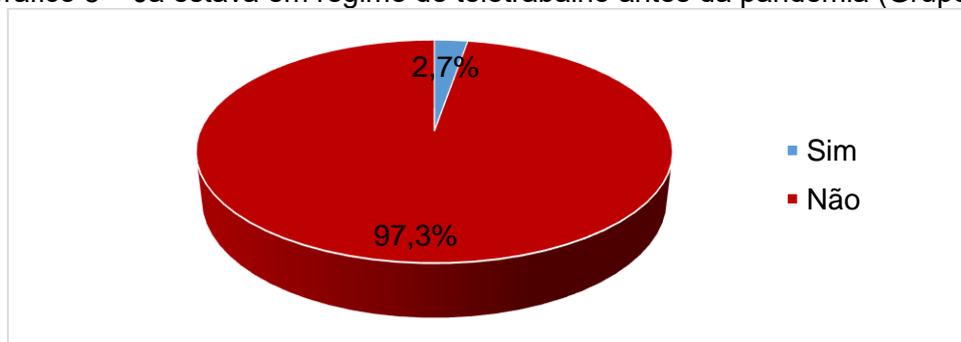
4.2.4 Exercício anterior no regime de teletrabalho

Anteriormente à decretação da pandemia, já havia permissão de exercício de teletrabalho para os servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba, sendo aplicada a Resolução nº 227/2016 do CNJ, que regulamenta e traz os critérios para deferimento e controle da produtividade. Em relação aos magistrados, não havia ato normativo específico disciplinando o tema, com exceção apenas para situações pontuais por motivos médicos.¹⁹⁰

Contudo, mesmo diante do permissivo normativo, a pesquisa verificou que eram poucos servidores que desempenhavam o regime de teletrabalho antes da decretação da pandemia. Em consequência direta, eram poucos gestores que tinham experiência anterior na gestão de equipe remota ou híbrida (presencial e remota).

Conforme dados colhidos, apenas aproximadamente 3% dos magistrados (Grupo 1 – Gráfico 5) e 13% dos servidores (Grupo 2 – Gráfico 7) já se encontravam em regime de teletrabalho antes do início da pandemia.

Gráfico 5 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia (Grupo 1)



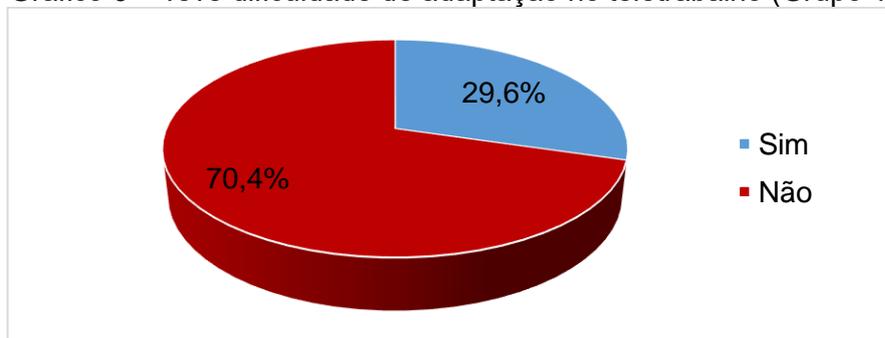
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Dentre os 97% de magistrados (Grupo 1) que não exerciam teletrabalho anterior, 29,6% informaram alguma dificuldade para se adaptar ao teletrabalho (Gráfico 6). Em questão aberta, solicitou-se a descrição de quais foram as dificuldades, cujas respostas, em sua maioria, se relacionaram a questões sobre delimitar horários

¹⁹⁰ A Resolução CNJ nº 343/2020 instituiu 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. (BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 343, de 9 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. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3459>. Acesso em: 24 maio 2022.).

e rotinas entre trabalho e vida pessoal. Também foram citadas problemáticas decorrentes da falta de conhecimento quanto ao uso das ferramentas tecnológicas, ausência de móveis apropriados e distanciamento da equipe.

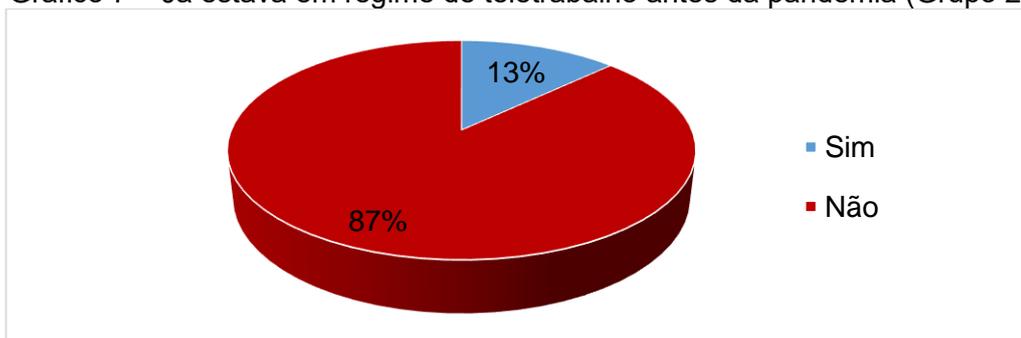
Gráfico 6 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho (Grupo 1)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

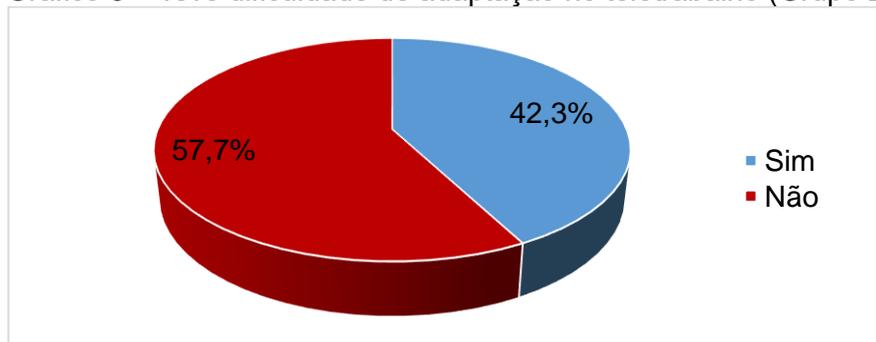
Em relação aos servidores (Grupo 2), dentre os 87% que não estavam em teletrabalho anteriormente à pandemia (Gráfico 7), menos da metade (42%) relatou dificuldades para se adaptar (Gráfico 8). Dentre as dificuldades foram citadas questões similares às do Grupo 1, quais sejam: de planejamento de rotinas e distinção entre trabalho e vida pessoal, falta de estrutura material e falta da convivência com os colegas e o local de trabalho.

Gráfico 7 – Já estava em regime de teletrabalho antes da pandemia (Grupo 2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 8 – Teve dificuldade de adaptação no teletrabalho (Grupo 2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

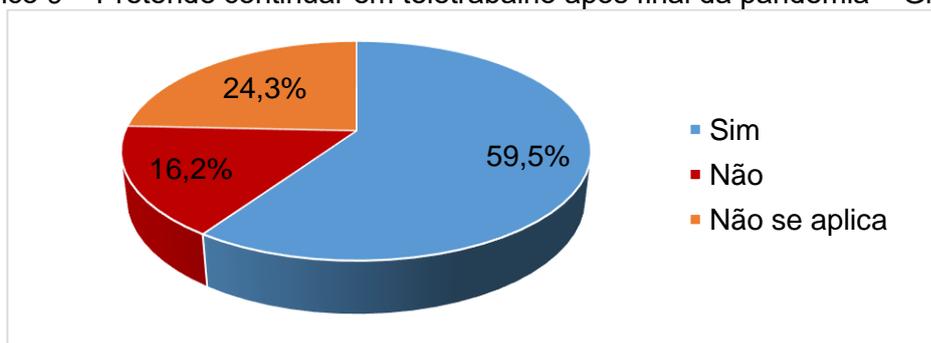
Importante ressaltar que a maioria das dificuldades apresentadas pelos Grupos 1 e 2 nas questões abertas não foram em relação à hiperconexão ou à comunicação entre a equipe, mas, sim, referentes às dificuldades para separar vida profissional e pessoal, dentro do mesmo ambiente espacial e temporal. Em seguida, foram citadas as problemáticas referentes à ausência de estrutura física e tecnológica para desenvolver o trabalho, dentre as quais, cadeiras ergonômicas, computadores, 2ª tela e *scanners*. Mais considerações sobre esse ponto serão abordadas na Seção 5, quando das proposições.

4.2.5 *Experiência anterior em gestão de teletrabalho e intenção de permanecer nesse regime*

Apesar de o teletrabalho ser autorizado para os servidores desde 2016, com a Resolução nº 227 do CNJ, essa modalidade era pouco difundida no Poder Judiciário local. A menor porcentagem de servidores em teletrabalho gerou, em consequência, menor quantitativo de gestores que possuíam equipes mistas (presencial e teletrabalho) antes da pandemia. Esse fato foi confirmado pelos respondentes do Grupo 1, os quais informaram que apenas 46% já possuíam alguém em teletrabalho sob sua gestão antes do início da pandemia, sendo a maioria de 54% os que somente passaram a gerenciar teletrabalhadores posteriormente.

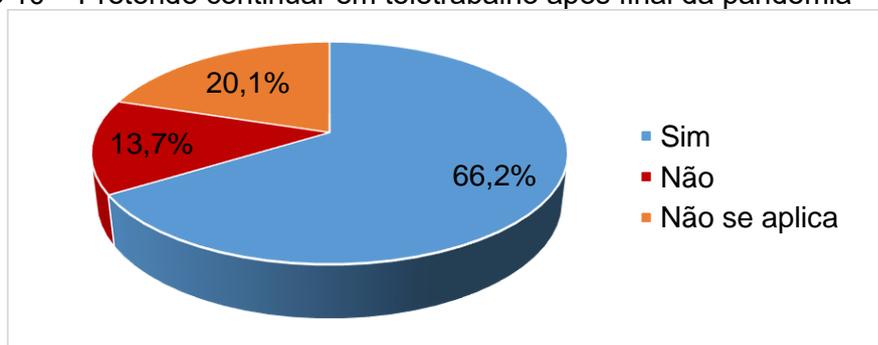
Ainda assim, não obstante a menor experiência em teletrabalho, a maioria dos magistrados (59%) e dos servidores (66%) pesquisados informaram que pretendem permanecer no regime de teletrabalho mesmo após final da pandemia (Gráficos 9 e 10).

Gráfico 9 – Pretende continuar em teletrabalho após final da pandemia – Grupo 1



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 10 – Pretende continuar em teletrabalho após final da pandemia – Grupo 2



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

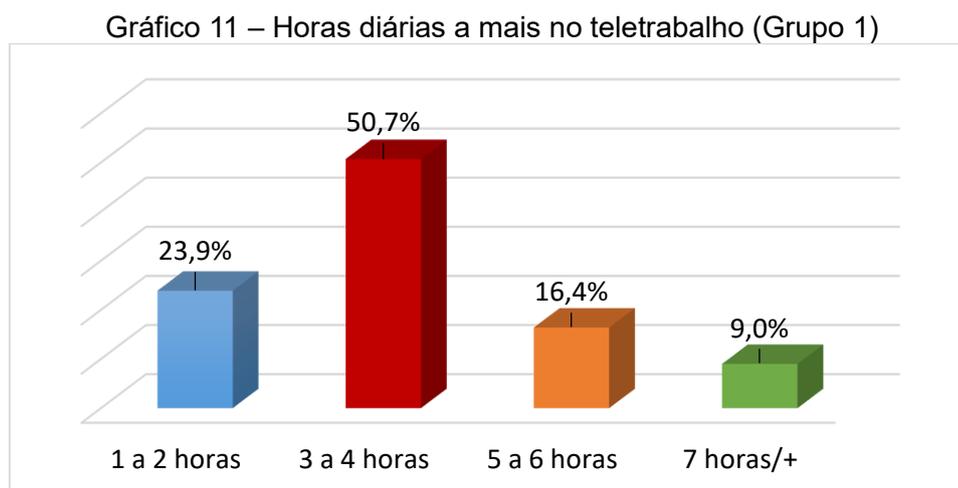
4.2.6 Produtividade / quantidade de horas trabalhadas / dificuldade de parar e desconectar

De acordo com os respondentes da presente pesquisa, a percepção da produtividade no teletrabalho foi informada como sendo superior à do regime presencial por 88% do Grupo 1, e 78% do Grupo 2. Essa percepção se confirmou pelo relatório Justiça em Números 2021, do CNJ, segundo o qual no Tribunal de Justiça da Paraíba, o Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) foi de 1.109 processos no ano de 2020, sendo superior ao ano anterior, que foi de 886 processos. O Índice de Produtividade dos Servidores (IPS), da mesma forma, aumentou de 62 (2020) para 73 (2021).¹⁹¹

¹⁹¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021** (Dados 2020). Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf> Acesso em 24 maio 2021. p. 251-252.

Ressalte-se que este quadro refere-se ao tribunal objeto do presente estudo (TJPB), não sendo a expressão do cenário nacional como um todo.¹⁹²

Quanto à carga horária trabalhada durante a pesquisa, os dados demonstraram que 92% dos magistrados (Grupo 1) afirmaram que estão trabalhando mais horas diárias no teletrabalho do que no regime presencial. Dentre esses, a maioria de 51% afirmou estar trabalhando 3 a 4 horas a mais (Gráfico 11).

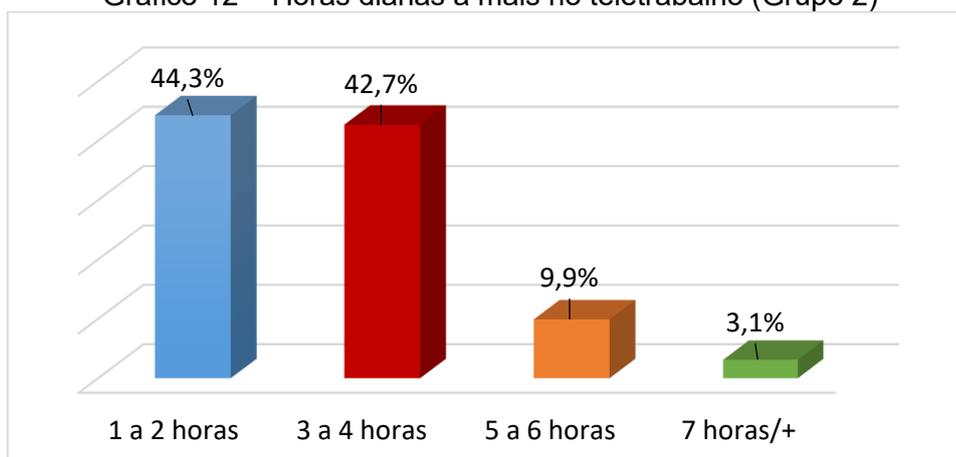


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Grupo 2, por sua vez, o percentual de pesquisados que informou estar trabalhando mais que no regime presencial foi de 85%. Dentre esses, 44% informaram estar trabalhando de 1 a 2 horas a mais diariamente, e 43% estão trabalhando 3 a 4 horas a mais (Gráfico 12).

¹⁹² De acordo com o Justiça em Números 2021, o Poder Judiciário no ano de 2020, apesar de apresentar superávit de processos baixados em relação aos ajuizados, com redução de cerca de dois milhões de processos, apresentou produtividade inferior ao ano de 2019. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021** (Dados 2020). Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf> Acesso em 24 maio 2021. p. 102.).

Gráfico 12 – Horas diárias a mais no teletrabalho (Grupo 2)

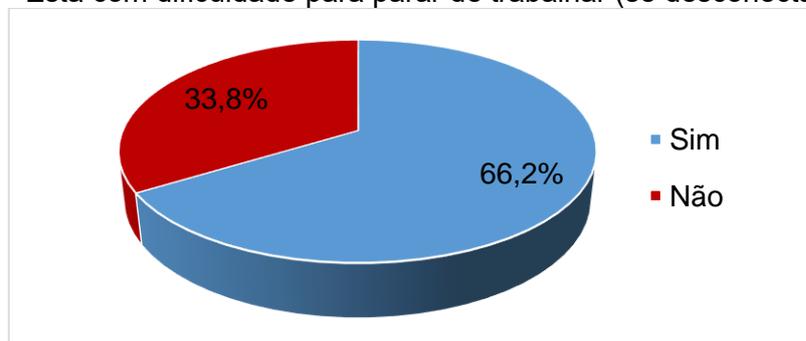


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

É possível que o distanciamento e o isolamento social, causados pela pandemia, tenham influenciado nos dados de produtividade e carga horária, pois o maior tempo em casa pode ter gerado maior dedicação horária ao trabalho. Essa característica, contudo, não retira a importância dos dados, eis que produzidos em momento no qual todos ou quase todos os pesquisados foram obrigados a recorrer ao teletrabalho, permitindo que um maior número de pessoas vivenciasse essa realidade e trouxesse preciosas informações, o que, provavelmente, não seria possível acaso não tivesse ocorrido a pandemia.

Em perguntas específicas sobre o **direito à desconexão**, dentre os magistrados, 66% declararam que têm tido dificuldade em parar de trabalhar (Gráfico 13).

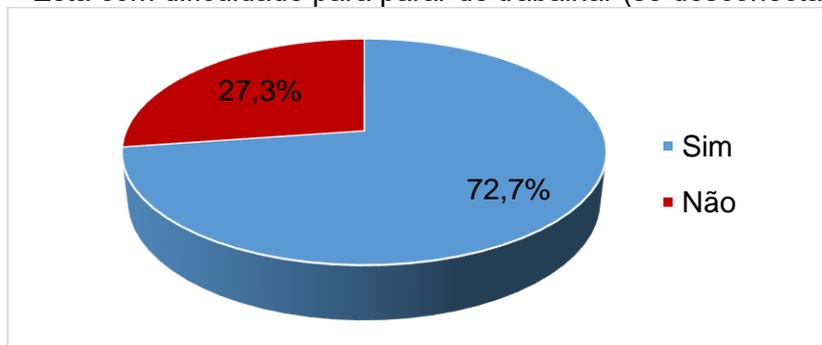
Gráfico 13 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 1



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Entre os servidores, o percentual dos que estão tendo dificuldades para se desconectar foi de 73% (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 2



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Dessa forma, os dados colhidos demonstram que a maioria dos participantes, nos dois grupos, informou estar trabalhando mais horas em regime remoto do que no trabalho presencial, e estar tendo dificuldades em parar de trabalhar (se desconectar), com aumento da produtividade.

4.2.7 Formas de fiscalização: meta ou carga horária

Por meio da pesquisa, buscou-se identificar a forma como está sendo acompanhada a execução do teletrabalho pela administração.

No Grupo 1, de acordo 50% dos respondentes, o teletrabalho tem sido acompanhado pelo cumprimento de meta mínima de atos a serem cumpridos previamente estabelecida. Dentre os demais, 16% estão exercendo a fiscalização por meio de quantidade mínima de horas trabalhadas, ao passo que 34% estão utilizando os dois requisitos, meta mínima e carga horária.

Para o Grupo 2, a preponderância foi dos requisitos cumulados, eis que 42% estão cumprindo meta mínima e carga horária. Em sequência, constatou-se que 34% exerce o teletrabalho por meio apenas de meta mínima de atos a serem cumpridos, e os outros 24% precisam cumprir apenas quantidade mínima de horas de teletrabalho.

4.2.8 Horários de comunicação entre a equipe

No tocante à comunicação entre os membros da equipe, foram abordados dois pontos específicos: o horário de comunicação entre os membros da equipe, entre si, e com o gestor, e a expectativa ou solicitação de resposta imediata.

Na primeira questão, referente à comunicação entre a equipe, foram obtidas respostas bem diferenciadas entre o grupo 1 e o grupo 2.

No primeiro grupo, a maioria (69%) informou que as pessoas sob sua gestão podem entrar em contato com o gestor em qualquer horário, inclusive noturno e fim de semana. Entre os magistrados restantes, 28% informaram que a comunicação pode ser feita em qualquer horário, *exceto* horário noturno e finais de semana, e menos de 3% dos respondentes informaram que a comunicação é feita em horários predefinidos, não havendo respondentes pela opção 'outra' (Gráfico 15).

Gráfico 15 – Horário que o gestor está disponível para contato da equipe – Grupo 1



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Já no Grupo 2, foi informado por 46% dos respondentes que é possível entrar em contato com o gestor a qualquer horário, exceto noturno e finais de semana. Quanto à comunicação em qualquer horário, inclusive noturno e finais de semana, foi a opção informada por 31% dos respondentes, ao passo que 20% informaram que a comunicação é feita em horários predefinidos. A opção 'outra' foi marcada por 3% dos respondentes (Gráfico 16).

Gráfico 16 – Horário que o gestor está disponível para contato da equipe – Grupo 2



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao serem perguntados sobre a expectativa de resposta imediata, 59% do Grupo 1 declararam que enviam solicitações à equipe em horários livres, porém aguardam que sejam respondidas no horário de expediente do teletrabalhador (Gráfico 17).

Gráfico 17 – Horário que o gestor envia solicitações para a equipe – Grupo 1

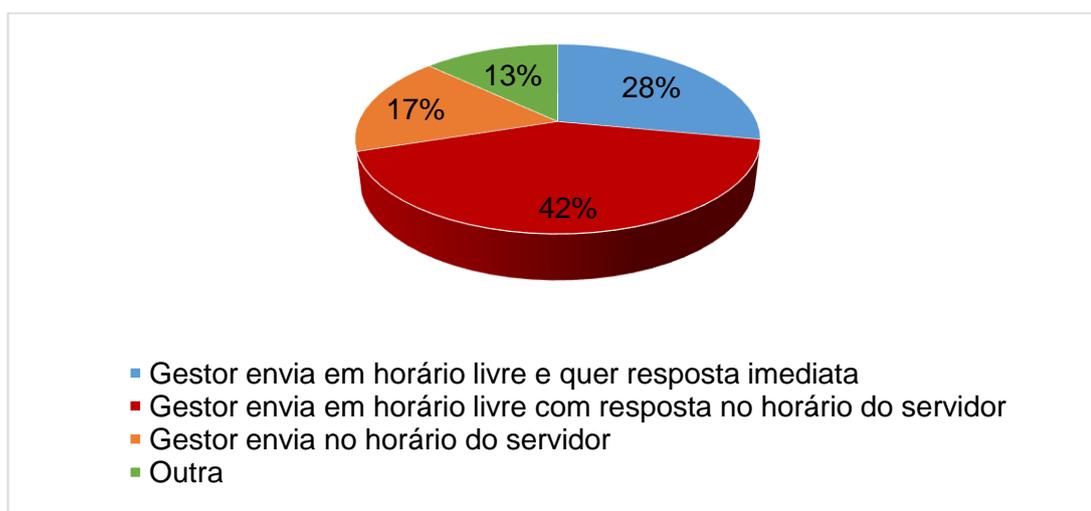


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Grupo 2 apresentou o mesmo posicionamento, sendo de 42% os que responderam que o gestor envia as solicitações em horário livre e espera por resposta dentro do horário do teletrabalhador. Em seguida, teve-se 28% de respondentes

informando que as solicitações são enviadas em horário livre e têm que ser respondidas de imediato. Para 17% dos pesquisados, o gestor envia solicitações apenas no horário de teletrabalho de cada um, e 13% optaram pela resposta 'outra' (Gráfico 18).

Gráfico 18 – Horário que o gestor envia solicitações para a equipe – Grupo 2



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Registre-se que, no Grupo 2, dois pesquisados não responderam a questão 35 (horário de comunicação), e quatro pesquisados não responderam a questão 36 (expectativa de resposta).

4.2.9 Síntese dos dados (E1)

Os dados coletados na entrevista 1 (E1), considerando-se as respostas majoritárias, podem ser resumidos da seguinte forma (Quadro 3):

Quadro 3 – Síntese dos dados coletados na entrevista 1 (E1)

1	A maioria dos Grupos 1 e 2 trabalham em unidades com processos eletrônicos.
2	Antes do início da pandemia, apenas 3% do Grupo 1, e 13% do Grupo 2, já exerciam o teletrabalho.
3	Dentre os que iniciaram o teletrabalho após início da pandemia, apenas 30% do Grupo 1, e 42% do Grupo 2, relataram que tiveram alguma dificuldade para se adaptar.

4	As dificuldades relatadas foram semelhantes em ambos os grupos e referem-se a: planejamento de rotina; distinção de horário entre vida pessoal e profissional; falta de estrutura material; falta do local de trabalho; e distanciamento dos colegas.
5	A maioria de ambos os grupos está exercendo o teletrabalho integral (63,5% no Grupo 1; 57,1% no Grupo 2). Dentre os demais, que estão em teletrabalho parcial, a maior parte também de ambos os grupos está indo ao local de trabalho 1 a 2 vezes por semana.
6	Nos dois grupos, a produtividade foi superior em relação ao ano anterior.
7	A maioria dos Grupos 1 e 2 informou estar trabalhando mais horas diárias que no regime presencial e que estão com dificuldades para parar de trabalhar (se desconectar).
8	Nos dois grupos, a maioria pretende continuar em regime de teletrabalho, mesmo após normalização do expediente presencial.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.3 Entrevista estruturada 2 – Questionário aplicado de outubro a dezembro/2021 (E2)

4.3.1 Informações iniciais

A segunda entrevista do estudo de caso foi aplicada por meio de questionário *on-line*, no período de 29 de outubro a 2 de dezembro de 2021. Os respondentes do questionário (E2), da mesma forma que na pesquisa anterior (E1), foram divididos em Grupo 1 (desembargador e magistrado) e Grupo 2 (servidor e outro).

Nos questionamentos, procurou-se, dentre outras informações, identificar o comportamento dos teletrabalhadores na comunicação com o trabalho, durante seus períodos de férias e afastamentos, e no período noturno. Foram colhidos, ainda, dados referentes ao tempo diário despendido na *internet* para trabalho e para outras atividades diversas do trabalho, e a utilização ou não de plataformas virtuais na unidade para comunicação da equipe.

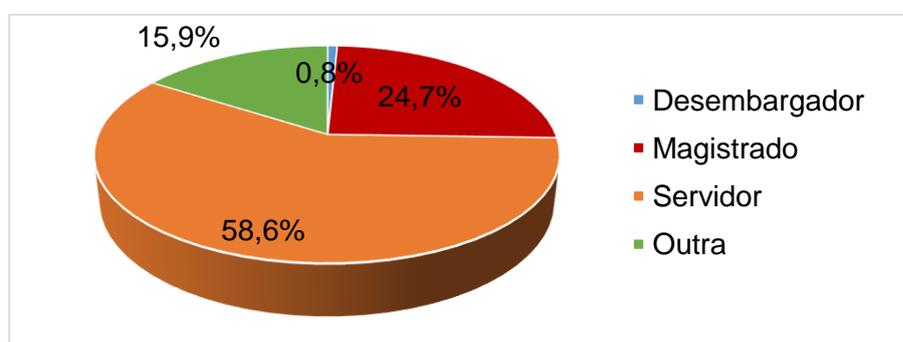
Para os respondentes do Grupo 1, foi indagado se já fizeram curso de gestão e liderança, e, em caso afirmativo, se foi realizado nos últimos doze meses.

Considerando o público-alvo da pesquisa (4.1), observa-se que o percentual de participação foi de 24,7% do Grupo 1 (desembargadores e magistrados) e 6% do Grupo 2 (servidores e outro).

4.3.2 Perfil geral dos pesquisados

Responderam ao questionário (E2), o total de 251 pessoas, que se identificaram como sendo 0,8% exercente do cargo de desembargador, 24,7% de magistrados, 55,6% de servidores e 15,9% assinalaram a opção outra (Gráfico 19).

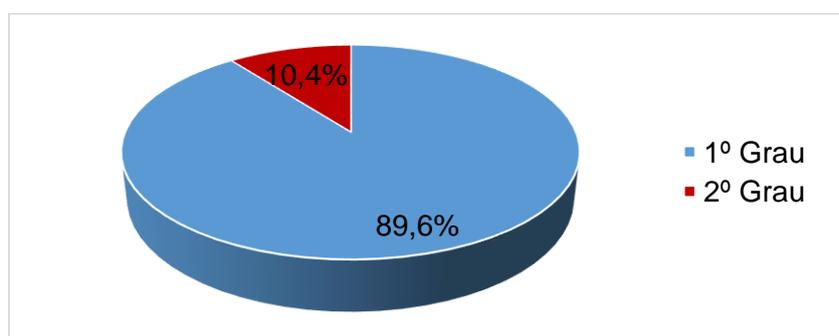
Gráfico 19 – Cargo no TJPB (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Dentre os respondentes, 90% informaram que exercem função no 1º grau de jurisdição e 10% no 2º grau (Gráfico 20).

Gráfico 20 – Instância de atuação (E2)

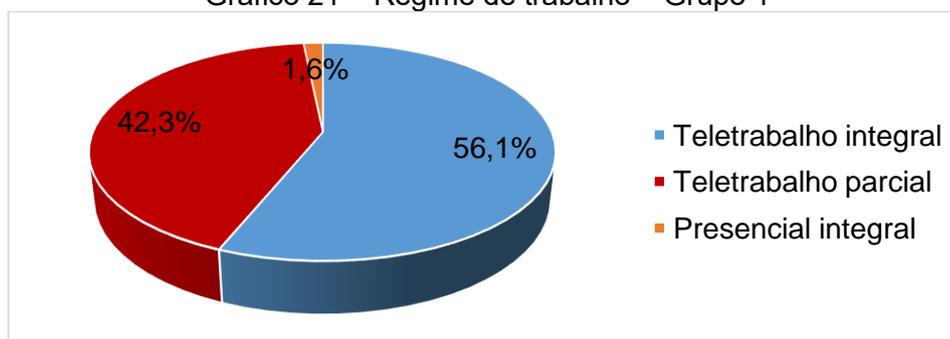


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.3.3 Diagnóstico da rotina das atividades

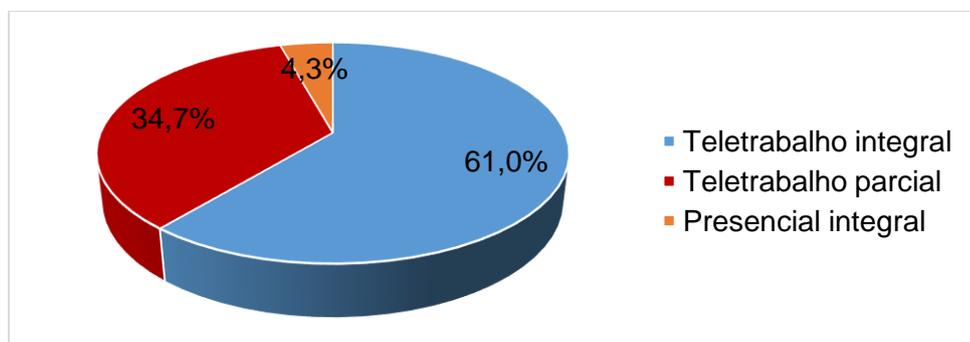
Em relação à modalidade de exercício das atividades, os Grupos 1 e 2 apresentaram o mesmo perfil, respondendo a maioria, de ambos os grupos, que está integralmente em regime de teletrabalho, conforme 56% do Grupo 1 (Gráfico 21) e 61% do Grupo 2 (Gráfico 22). Em comparativo ao questionário E1, houve pequena redução do teletrabalho integral na porcentagem do Grupo 1, e pequeno aumento no Grupo 2.

Gráfico 21 – Regime de trabalho – Grupo 1



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 22 – Regime de trabalho – Grupo 2



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No tocante à forma como gostaria de exercer o trabalho após o retorno das atividades presenciais, o maior percentual no Grupo 1 respondeu o teletrabalho com ida à unidade judicial uma vez por semana (31%), e o menor índice foi para a opção de integralmente presencial (3%).

No Grupo 2, a maioria respondeu que, após retorno do trabalho presencial, gostaria de permanecer em teletrabalho integral (44%), sendo a opção de integralmente presencial a que obteve também menor percentual (8%).

4.3.4 Comunicação e comportamento da equipe

Informações bastante relevantes para o direito à desconexão dizem respeito ao meio utilizado para comunicação na unidade e o comportamento dos próprios teletrabalhadores, nos horários em que inicialmente não deveriam estar ocupados com questões laborais.

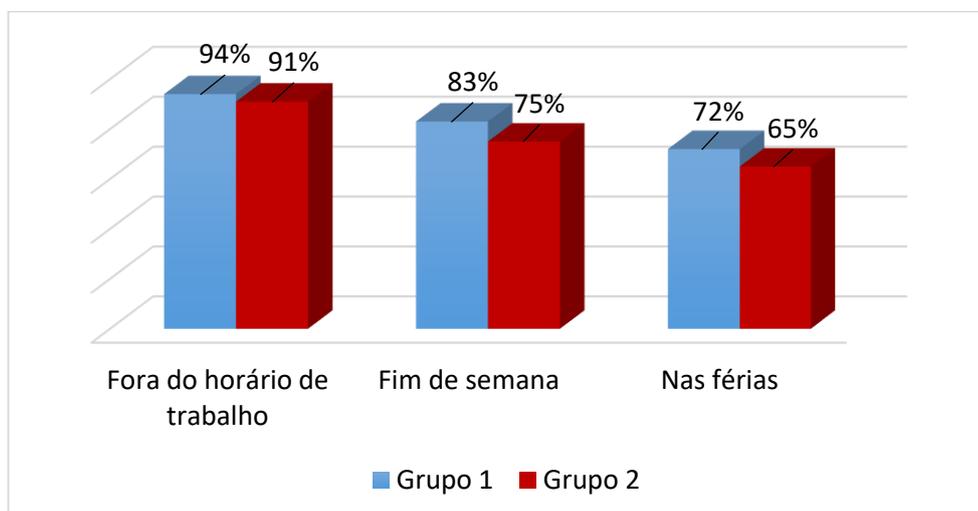
Dentre os desembargadores e magistrados pesquisados, 94% informaram que possuem em suas unidades aplicativo de mensagens para comunicação com a equipe, do qual participam servidores e gestores. No Grupo 2, esse percentual aumenta para 96%.

Por outro lado, quando questionados sobre a utilização de plataforma virtual para comunicação, orientações ou acompanhamento do trabalho, a exemplo de calendário *on-line*, Hasana, Trello, métodos Kanban e Canva, apenas 41% do Grupo 1, e 33% do Grupo 2 responderam afirmativamente.

No tocante ao próprio comportamento nos períodos considerados como de descanso, observou-se no Grupo 1 que a maioria dos pesquisados lê mensagens do grupo de trabalho fora do seu horário de trabalho (94%), assim como nos finais de semana (83%) e no período de férias (72%).

No grupo 2, os resultados obtidos em relação ao comportamento seguiram o padrão do Grupo 1, havendo variação apenas quanto aos percentuais. A maioria costuma ler as mensagens fora do horário de trabalho (91%), nos finais de semana (75%) e nas férias (65%) (Gráfico 23).

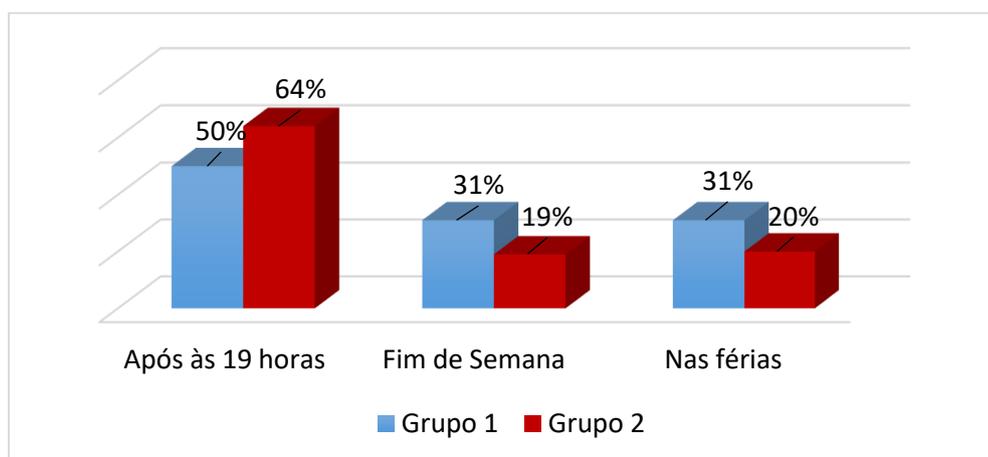
Gráfico 23 – Lê mensagens laborais nesse período (Grupos 1 e 2) (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Pelo Grupo 1 também foi informado, por metade dos respondentes (50%), que costuma **enviar** mensagens ao grupo de trabalho no período noturno (após às 18h), e a minoria costuma enviar nos finais de semana (31%) e nos períodos de férias (31%). No grupo 2, os percentuais dos que costumam enviar mensagens laborais foram de: 64% no horário noturno, 19% nos finais de semana e 20% nos períodos de férias (Gráfico 24).

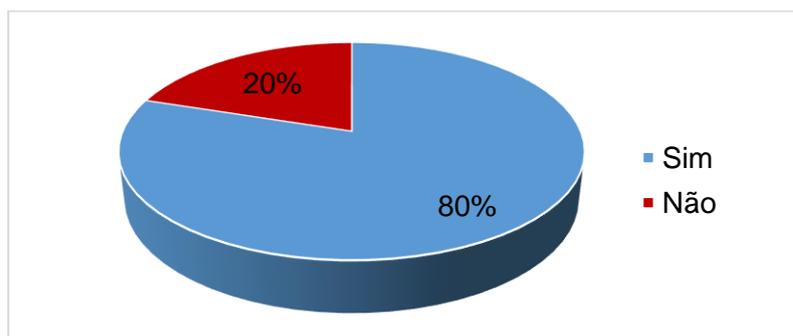
Gráfico 24 – Envia mensagens laborais nesse período (Grupos 1 e 2) (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

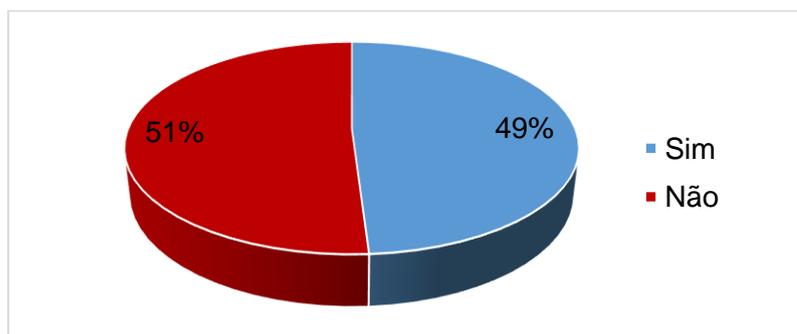
Os respondentes também foram perguntados se gostariam de não participar do grupo de mensagens do trabalho durante seus períodos de férias e afastamentos. Neste item, os resultados obtidos foram distintos entre os grupos. A maioria do grupo 1 (80%) informou que prefere continuar participando do grupo de mensagens do trabalho mesmo nos seus períodos de férias e afastamentos (Gráfico 25). Já no grupo 2, a maioria preferiria não participar do grupo de mensagens nesses períodos (51%) (Gráfico 26).

Gráfico 25 – Quer permanecer em grupos de mensagens nas férias – Grupo 1 (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 26 – Quer permanecer em grupos de mensagens nas férias – Grupo 2 (E2)



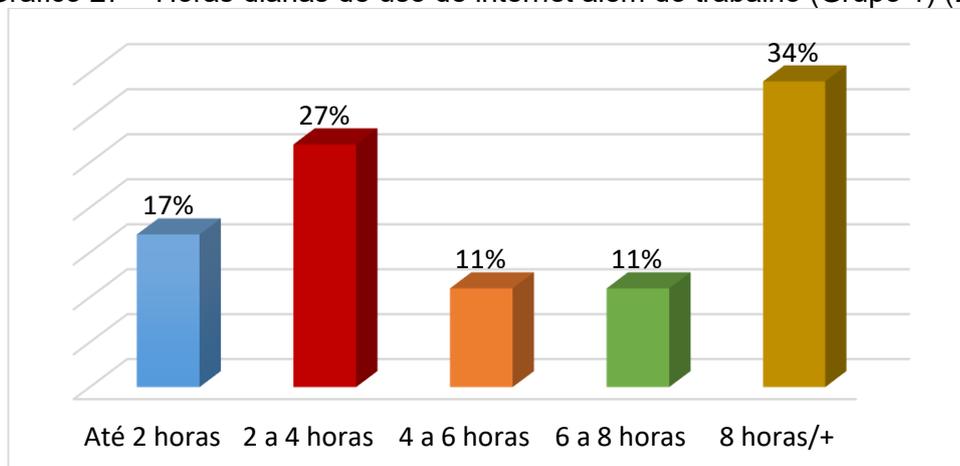
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.3.5 Quantitativo de tempo despendido com trabalho e uso da internet

Em relação à quantidade de horas trabalhadas diariamente, a maior parte do Grupo 1 (45%) respondeu que trabalha de 8 a 10 horas, seguido dos que trabalham de 6 a 8 horas diárias (25%), de 10 a 12 horas por dia (21%), acima de 12 horas (6%), e os que informaram trabalhar de 4 a 6 horas (3%). Entre os servidores (Grupo 2), o tempo de trabalho diário é de 6 a 8 horas para 60% dos respondentes. Os demais informaram que trabalham, em ordem decrescente, de 8 a 10 horas (19%), de 4 a 6 horas (14%), de 10 a 12 horas (6%), ou acima de 12 horas (1%).

Foi questionado, ainda, quanto tempo era despendido diariamente pelo respondente no uso de *internet*, **além** do horário de trabalho. No Grupo 1, o percentual de 34% relatou que esse uso ultrapassa 8 horas diárias, sendo seguido pela opção de 2 a 4 horas, escolhida por 27% dos respondentes. Para 17% o uso é de até 2 horas diárias, e as opções de 4 a 6 horas e de 6 a 8 horas obtiveram 11% cada.

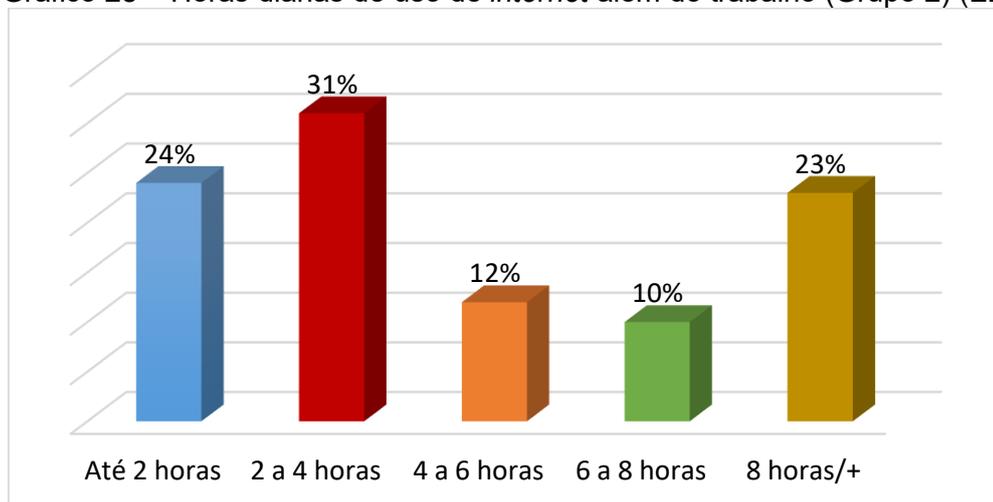
Gráfico 27 – Horas diárias de uso de internet além do trabalho (Grupo 1) (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No grupo 2, foi detectado que a maior parte (31%), além do horário de trabalho, faz uso da *internet* pelo período de 2 a 4 horas diariamente. Para 24% o uso é de até 2 horas, 12% para as respostas de 4 a 6 horas e 10% para 6 a 8 horas.

Gráfico 28 – Horas diárias de uso de *internet* além do trabalho (Grupo 2) (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

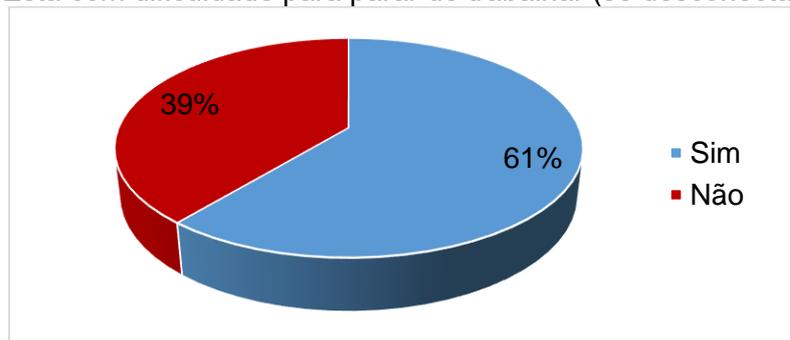
Os dados sinalizam que há elevado índice diário de uso de *internet* por ambos os grupos, não apenas nos horários destinados para a atividade laboral.

4.3.6 Dificuldade em parar e desconectar

A pesquisa indagou aos respondentes se estavam tendo dificuldades para parar de trabalhar e se desconectar. No grupo 1, 61% informaram estar tendo dificuldades, contudo, 25% desses pesquisados não responderam à questão seguinte (aberta), que indagava quais seriam as dificuldades (Gráfico 29).

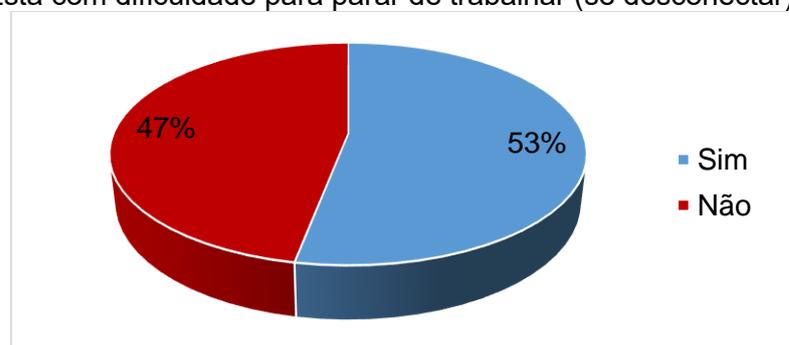
No grupo 2, da mesma forma, a maioria (53%) informou estar tendo dificuldades para parar de trabalhar. Dentre esses, apenas 15% não respondeu à questão seguinte para que descrevessem tais dificuldades (Gráfico 30).

Gráfico 29 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 1 (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 30 – Está com dificuldade para parar de trabalhar (se desconectar) – Grupo 2 (E2)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os percentuais são menores, em ambos os grupos, em relação à primeira pesquisa (E1), o que pode ser decorrente da flexibilização do distanciamento social e da disponibilização da vacina contra a Covid-19.

4.3.7 Formas de acompanhamento (meta ou carga horária) e capacitação contínua

A forma prevalente de acompanhamento do teletrabalho se manteve a mesma do questionário anterior para o Grupo 1, qual seja, a estipulação de metas diárias de cumprimento (61%). Já no Grupo 2, houve modificação, passando da fiscalização cumulativa de metas e cargas horárias (E1) para exclusivamente por meio de metas (E2), conforme maior parte dos respondentes (49%).

Para os pesquisados do Grupo 1 foi formulada, ainda, pergunta sobre a participação em cursos de capacitação em gestão ou liderança, e, em caso afirmativo, se havia sido realizado nos últimos 12 meses. Dentre os respondentes, 62% já participou de cursos nessas temáticas, contudo, apenas 19% há menos de um ano.

4.3.8 Síntese dos dados (E2)

Os dados coletados na entrevista 2 (E2), considerando-se as respostas majoritárias, podem ser resumidos da seguinte forma (Quadro 4):

Quadro 4 – Síntese dos dados coletados na entrevista 2 (E2)

1	A maioria dos Grupos 1 (56%) e 2 (61%), está exercendo o teletrabalho integral (em comparativo à entrevista E1, houve pequena redução no Grupo 1, e pequeno aumento no Grupo 2).
2	Após retorno das atividades presenciais, a maioria do Grupo 1 pretende exercer o regime híbrido (teletrabalho parcial), com ida à unidade uma vez por semana. No Grupo 2, a maioria pretende exercer o teletrabalho integral.
3	Quase a integralidade do Grupo 1 (94%) e do Grupo 2 (96%) informou que a comunicação entre a equipe é exercida por meio de aplicativo de mensagem.
4	Menos da metade do Grupo 1 (41%) e do Grupo 2 (33%) utiliza plataforma virtual para comunicação, orientações ou acompanhamento do trabalho (calendário online, hasana, trello, métodos kanban, canva, etc).
5	No Grupo 1, a maior parte dos respondentes <i>lê</i> mensagens laborais fora do seu horário de trabalho (94%), finais de semana (83%) e período de férias (72%).
6	No Grupo 2, a maioria dos pesquisados <i>lê</i> mensagens laborais fora do seu horário de trabalho (91%), finais de semana (75%) e período de férias (65%).
7	O <i>envio</i> de mensagens laborais, no Grupo 1, também é realizada no período noturno (após 18 horas), por metade dos respondentes (50%). Contudo, a minoria costuma enviar mensagens nos finais de semana (31%) e durante as férias (31%).
8	O <i>envio</i> de mensagens laborais, no Grupo 2, costuma ser realizada no período noturno (após 18 horas) pela maioria dos respondentes (64%). Pequeno percentual envia mensagens nos finais de semana (19%) e durante as férias (20%).
9	A grande maioria do Grupo 1 (80%), prefere continuar nos grupos de mensagens do trabalho, mesmo nos períodos de férias e afastamentos.
10	A maioria do Grupo 2 (51%), preferiria não participar dos grupos de mensagens do trabalho, nos períodos de férias e afastamentos.
11	O tempo de trabalho diário remoto está sendo superior ao presencial, segundo ambos os grupos.

12	A maior parte do Grupo 1 (34%) faz uso da internet, além do horário de trabalho, por mais de 8 horas diárias.
13	A maior parte do Grupo 2 (31%) utiliza a internet, além do horário de trabalho, pelo período de 2 a 4 horas diariamente.
14	A maioria dos Grupos 1 (61%) e 2 (53%) informaram estar com dificuldades para parar de trabalhar e se desconectar (houve pequena redução nos percentuais, em relação à Entrevista E1).
15	A maioria do Grupo 1 (62%) já fez cursos de capacitação em gestão ou liderança. Contudo, apenas 19% dos respondentes fez o curso há menos de um ano.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.4 Grupos focais

Após a realização das entrevistas 1 (E1) e 2 (E2), alguns pontos necessitaram de investigação complementar, visando a solidificação dos dados coletados. Para tanto, foi escolhida a técnica de Grupo Focal, na qual o pesquisador “[...] assume uma posição de facilitador do processo de discussão, e sua ênfase está nos processos psicossociais que emergem, ou seja, no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema”.¹⁹³

Ao moderador compete elaborar um roteiro prévio dos pontos que pretende investigar, buscando um “aprofundamento progressivo”¹⁹⁴, e intervindo apenas quando necessário para facilitar o processo de discussão. Nesse processo, exige-se especial atenção do pesquisador para que o roteiro não se apresente inflexível¹⁹⁵, permitindo que as manifestações se desenvolvam com fluidez.

Na presente pesquisa, procedeu-se a realização de dois Grupos Focais, em datas distintas, sendo o primeiro apenas com magistrados (GF1), e o segundo exclusivamente com servidores (GF2).

¹⁹³ GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 14, p. 149-161, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/8zzDgMmCBnBJxNvfk7qKQRF/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2021. p. 3.

¹⁹⁴ Ibidem, p. 6.

¹⁹⁵ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo. Atlas, 2021. p. 319.

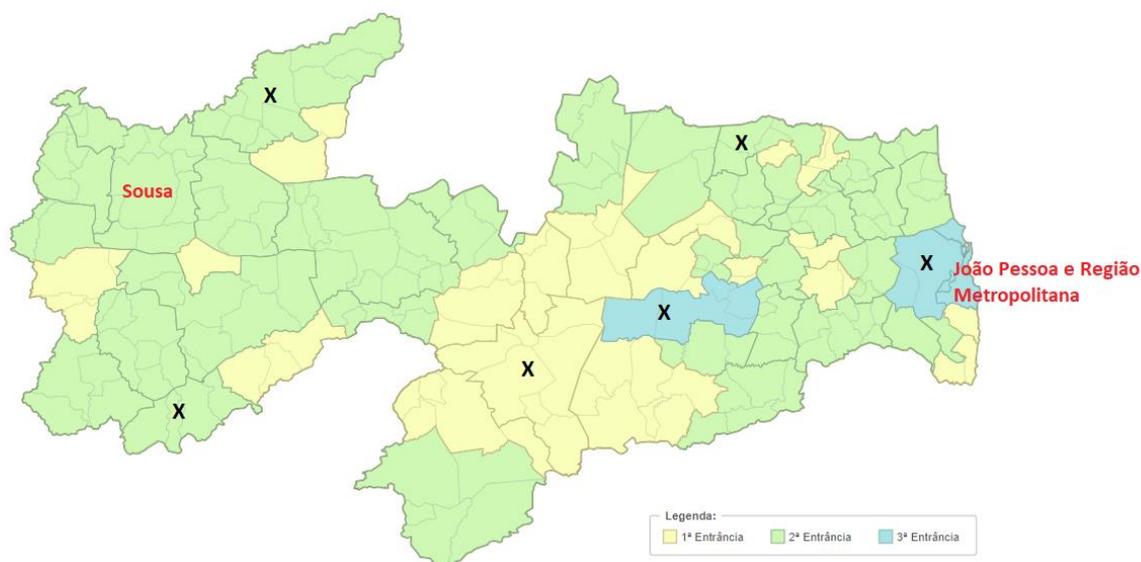
4.4.1 Grupo focal com Magistrados (GF1)

Para o primeiro Grupo focal (GF1) foram convidados 10 magistrados, com o cuidado de abranger juízes e juízas, de comarcas de 1ª, 2ª e 3ª entrâncias e de localidades diversas do estado, desde a capital até o sertão. Essa cautela foi tomada tendo em vista as distintas realidades ao longo do estado, como acessibilidade tecnológica, nível de qualidade da *internet*, meios de locomoção e dificuldades de acesso territorial, dentre outros, tanto para partes e testemunhas, como para advogados e demais atores judiciais.

Compareceram ao encontro, realizado via plataforma Zoom, 7 magistrados, sendo 4 juízes e 3 juízas. Para garantia do anonimato, os nomes dos participantes, quando necessária menção individual, foram representados por letras e números atribuídos de forma aleatória (M1 a M7), com referência na forma neutra “o” participante/respondente.

As sete comarcas participantes do GF1 estão indicadas pelas marcações no mapa do Estado da Paraíba, conforme mapa a seguir (Mapa 1):

Mapa 1 - Comarcas do TJPB participantes do Grupo Focal 1 (GF1)



Fonte: Adaptado de TJPB.

O Grupo Focal 1, realizado em 2 de maio de 2022, durou 2h10min e trouxe informações bastante relevantes sobre as percepções e perspectivas individuais em relação ao teletrabalho e a comunicação com a equipe.

Os participantes compartilharam que não tiveram problemas de saúde decorrentes da comunicação assíncrona e que procuram exercer a comunicação com os membros de suas equipes por meio da assertividade e combinados referentes aos horários e à necessidade ou não de resposta imediata.

A principal forma de comunicação utilizada se dá pelo aplicativo de mensagens *Whatsapp*. Em regra, a comunicação é realizada com cada membro da equipe, a depender do motivo do contato, sendo voltada diretamente para aquele servidor que seja o responsável pelo processo a cumprir. Alguns pesquisados relataram que preferem direcionar as comunicações ao chefe de cartório, que se encarrega de repassar para os responsáveis pelas atividades a serem cumpridas.

Os participantes relataram que enviam mensagens de forma livre, sem maiores restrições de horário, sendo esse método fruto de prévio combinado com a equipe, que sabe que não precisa responder de imediato, mas tão somente quando estiver desenvolvendo suas atividades. As mensagens são enviadas para o celular funcional dos que o possuem, e para o celular particular dos demais, havendo clareza entre todos da equipe no sentido de que a mensagem é enviada por comodidade do remetente, que está trabalhando naquele horário específico, não havendo expectativa de resposta imediata.

Os participantes M1 e M2 trouxeram também a informação de que o combinado nas suas equipes é de que as mensagens são a regra para as questões laborais corriqueiras, e, acaso se trate de urgência, será feita mediante ligação telefônica.

Ficou bem claro durante o encontro que os participantes buscam discutir e combinar com a equipe as regras de conduta para comunicação de todos. Alguns fazem palestras com os servidores esclarecendo e combinando como serão feitas as comunicações na gestão.

Os participantes aduziram que receber comunicações a qualquer horário não lhes têm causado problemas de saúde, ainda que ocorra em finais de semana ou período noturno. Relataram que as dificuldades que enfrentam, na verdade, dizem respeito à sobrecarga de trabalho do Poder Judiciário, o que os leva a trabalhar também fins de semana e horário noturno na tentativa de reduzir a demanda. Ressaltaram, contudo, que essa situação não é inerente ao teletrabalho, sendo a situação vivenciada no Poder Judiciário desde sempre, decorrente, sobretudo, do excesso de judicialização e sobrecarga de trabalho e metas.

O participante M4 ponderou que, com a pandemia, houve uma mudança de **oportunidade**, de ter o processo disponível a qualquer hora e em qualquer lugar. Disse ainda, que não foi a pandemia que aumentou a produtividade, mas a **oportunidade**, a possibilidade de trabalhar de forma diferente, onde e quando se apresentar mais eficiente e conveniente para cada ator do Poder Judiciário.

Na questão referente à responsabilidade pelos instrumentos de trabalho, a maioria manifestou-se no sentido de que o teletrabalho traz vantagens financeiras para ambas as partes, tanto administração quanto teletrabalhador. Dessa forma, em regra, a responsabilidade para aquisição de instrumentos como computador, *internet*, cadeira ergonômica etc., deve ser do teletrabalhador, que também terá redução de despesas de deslocamento e ganhará flexibilidade de horário e maior disponibilidade do seu tempo.

Contudo, também foi manifestado pela maioria a concordância de que haja consignação aos servidores dos aparelhamentos já existentes no Poder Judiciário, e anteriormente utilizados pelos que passarem a optar pelo regime de teletrabalho, tomando-se a cautela de não haver prejuízo à unidade onde permanecerão os trabalhadores presenciais.

Os participantes relataram, também, que a expansão do teletrabalho gerará economia aos cofres públicos, desde consumo de energia elétrica a materiais de limpeza, podendo esses valores serem investidos em melhoramentos nas estruturas física, tecnológica e capacitação dos agentes judiciais, revertendo em favor dos jurisdicionados.

Sobre o quantitativo máximo de servidores em teletrabalho, os presentes se manifestaram a favor de não haver limitação, devendo, contudo, ser estipulada a manutenção presencial mínima, ainda que em rodízio, garantindo que a unidade esteja aberta diariamente para atendimento presencial.

Os magistrados que possuem mais de um assessor, relataram que é feito rodízio entre eles, de forma que todos os dias ao menos um esteja trabalhando presencialmente na unidade. Em algumas delas, o teletrabalho já tem sido a regra entre os servidores (M5).

Foi trazido aos pesquisados o exemplo de um tribunal brasileiro que já possui 100% dos servidores de algumas unidades em teletrabalho e as unidades físicas respectivas foram desinstaladas, havendo uma central geral para atendimento presencial. Nesse caso, se a parte ou solicitante ainda não se sentir satisfeito com o

atendimento geral, é possível fazer o agendamento com servidor da unidade, o qual comparecerá no dia e horário marcado para o atendimento presencial. Após o relato, o tema foi colocado aos participantes do Grupo Focal para manifestação.

Quanto à extinção de unidades físicas, com criação de um setor para atendimento unificado das unidades, os pesquisados manifestaram-se contrários. O entendimento manifestado foi no sentido de que estamos em um período de transição, com gradativa expansão do teletrabalho, e o fechamento físico da unidade poderá gerar prejuízo aos jurisdicionados, além de aumentar o distanciamento já existente entre o Poder Judiciário e parte da população. Entendeu-se, também, que os atores judiciais e os jurisdicionados ainda não têm familiaridade ou conhecimento de que podem obter informações processuais por meio digital e serem atendidos pelos magistrados e servidores por videoconferência.

Referente à obrigatoriedade de participação de juízes e servidores em cursos de gestão, capacitação e qualidade de vida, não houve unanimidade entre os participantes. A manifestação pela não obrigatoriedade foi fundamentada no fato de ser uma faculdade dos atores judiciais a participação, contudo esta deve ser sempre incentivada. Ressaltou-se que os incentivos devem ser constantes, porém atualmente o foco tem sido tão somente na estipulação de resultados e metas, o que dificulta aos atores judiciais terem disponibilidade temporal para participarem de cursos (M7).

Os que se manifestaram pela obrigatoriedade, também trouxeram algumas ponderações. Inicialmente, entendem que ao assumir a função pública todos aceitam o compromisso de prestar um trabalho adequado, sendo a capacitação um dos meios para isso, motivo pelo qual deve ser compulsória. As manifestações também foram no sentido de que, para que haja essa compulsoriedade, é necessário que sejam dadas condições financeira e logística. As condições econômicas dizem respeito ao custeio dos cursos de capacitação e das despesas para deslocamento e comparecimento, o qual deve ficar a cargo do órgão público e entendido como investimento da administração.

A condição logística corresponde a não ser exigida produtividade no período em que se estiver participando dos cursos obrigatórios. Foram relatadas as dificuldades para realizar qualquer curso e cumulativamente responder pela unidade judiciária, situação mais agravada nas comarcas de vara única. Nesse ponto, segundo os respondentes, os cursos a distância, os quais inicialmente seriam mais acessíveis, acabam sendo mais prejudiciais, eis que não há afastamento legal, permanecendo o

ator judicial na jurisdição e tendo que, além do trabalho diário, comprometer o tempo que deveria estar dedicado à família e assuntos pessoais.

Os presentes também se manifestaram no sentido de que não seja exigido cumprimento de metas dos servidores nos dias em que estes estiverem participando de capacitação obrigatória. Expuseram que o conhecimento adquirido nos cursos de capacitação não se reverte para a vida pessoal ou familiar dos participantes, e sim para a própria administração, que terá representantes mais preparados e resultados mais efetivos em prol do serviço público. Dessa forma, o tempo despendido para participação nos cursos deve ser entendido como de efetivo trabalho.

Conforme os participantes M6 e M1, se não há conhecimento, por exemplo, das ferramentas que o sistema PJE oferece, o ator judicial prejudicará, ao invés de melhorar o trabalho, mesmo com a tecnologia à disposição.

A pouca antecedência entre a divulgação dos cursos e as datas de início, principalmente os na modalidade a distância, foi apontada também como fator dificultador para organização da logística pessoal e profissional e a consequente, participação.

Em relação às metas de produtividade, em algumas unidades somente passaram a ser estipuladas após o início da pandemia. O entendimento dos participantes é de que as metas são benéficas e devem ser aplicadas como um norte, tendo-se o cuidado de considerar as situações peculiares de cada ator judicial e de cada atividade. Para a maioria dos participantes, não há sentido em exigir produtividade maior aos teletrabalhadores, em comparação com os que se encontram no trabalho presencial.

O participante M3 expressou que a meta tem por fim a autossuperação, tanto que é calculada sobre o que o próprio agente produziu anteriormente, não tendo o propósito de comparação entre os servidores.

Os respondentes entendem que a meta não se resume ao caráter quantitativo, devendo ser considerada a qualidade do trabalho desenvolvido e a complexidade do processo ou atividade.

Relataram, ainda, que a sobrecarga referente às atividades administrativas e de gestão não aparece nas estatísticas, e que o excesso de cobranças por resultados e a busca pessoal por cumprir todas as obrigações têm gerado sobrecarga mental e adoecimento.

4.4.2 Síntese dos dados obtidos no Grupo Focal 1 (GF1)

As informações colhidas no Grupo Focal 1, realizado com magistrados, podem ser sintetizadas da seguinte forma (Quadro 5):

Quadro 5 – Síntese dos dados coletados no Grupo Focal 1 – Magistrados (GF1)

1	Os grupos de mensagens pelo whatsapp têm sido o melhor meio para comunicação da equipe;
2	Os participantes não se incomodam em receber mensagens do trabalho no período noturno ou final de semana;
3	Os cursos de capacitação devem ser compulsórios, desde que custeados pela Administração e dadas condições efetivas de participação, com dispensa de produtividade no período correspondente;
4	São favoráveis à expansão do teletrabalho, mantendo-se a unidade física para atendimento presencial, ainda que, por meio de rodízio dos teletrabalhadores;
5	São favoráveis à consignação de instrumentos de trabalho aos servidores, sem prejuízo da estrutura física da unidade;
6	Metas são estímulos de autossuperação, não de comparação, devendo ser consideradas as peculiaridades de cada pessoa e da atividade desenvolvida;
7	Não há fundamentos para a meta no teletrabalho ser superior ao trabalho presencial;
8	As atividades de administração e gestão não aparecem nas estatísticas, gerando muitas vezes sobrecarga física e mental para os administradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.4.3 Grupo focal com Servidores (GF2)

Para o segundo Grupo Focal (GF2) foram convidados, em sequência, 19 servidores, até a obtenção de 10 confirmações.

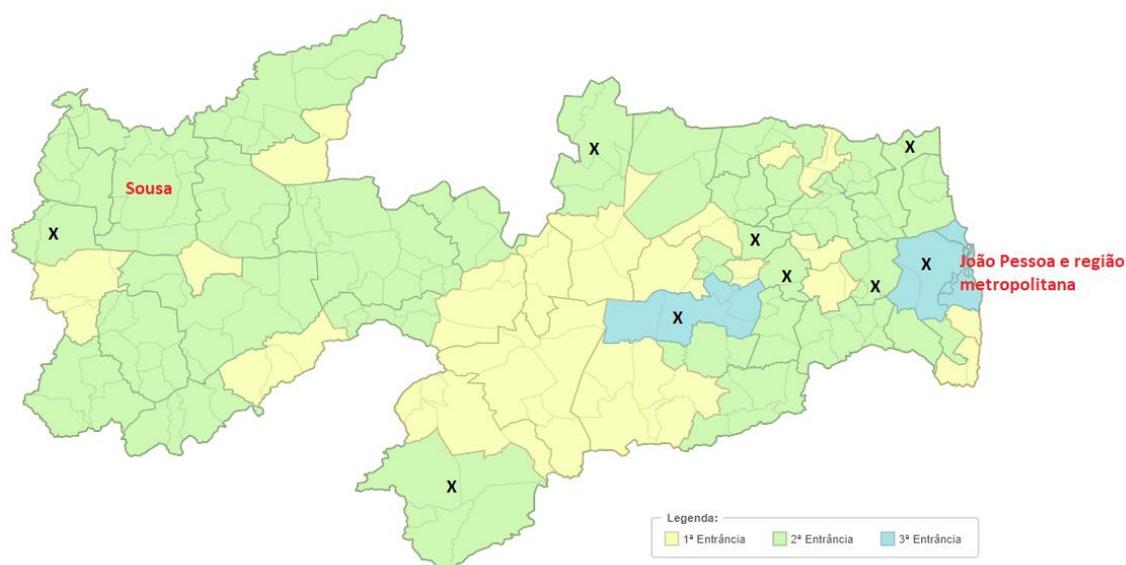
Foram abrangidas comarcas de todas as regiões do estado, visando coletar dados baseados nas diferentes realidades vivenciadas.

Ao encontro, realizado por meio da plataforma Zoom, compareceram 10 participantes, sendo 5 servidores e 5 servidoras, exercentes dos cargos de assessor

de gabinete, analista e técnico judiciário, com e sem função de chefia de cartório. Para garantia do anonimato, os nomes dos participantes, quando necessária menção individual, foram representados por letras e números atribuídos de forma aleatória (S1 a S10), com referência na forma neutra “o” participante/respondente.

Ao total, foram representadas 8 comarcas do estado, eis que duas comarcas contaram com dois representantes cada. As localidades representadas estão indicadas no mapa 2, a seguir:

Mapa 2 - Comarcas do TJPB participantes do Grupo Focal 2 (GF2)



Fonte: Adaptado de TJPB.

O Grupo Focal 2 durou 1h40min e houve contínua participação de todos os presentes. Os participantes compartilharam que em todas as unidades representadas está sendo desenvolvido o teletrabalho, parcial ou integral, por, pelo menos, uma pessoa, sendo mais comum o relato de que todos da unidade encontram-se em teletrabalho parcial, estipulando-se rodízio para comparecimento diário e atendimento presencial ao público.

Todos os participantes do GF2 informaram que se encontram em teletrabalho, parcial ou total, estando alguns deles residindo em cidades diversas de suas lotações, e um participante está residindo em outro país, o que somente se tornou possível em face do trabalho remoto.

O teletrabalho foi relatado pelos presentes como sendo benéfico, tanto para os servidores quanto para a administração. Afirmaram que houve aumento de

produtividade nas unidades representadas e que as equipes são favoráveis ao trabalho a distância.

As audiências, na maior parte das unidades, estão sendo realizadas por meio eletrônico, havendo localidades onde as partes comparecem presencialmente ao fórum e participam da audiência remotamente. Isso ocorre em face das peculiaridades do local e por parte da população ter dificuldade para se conectar à internet e utilizar as ferramentas tecnológicas. Assim, um servidor do fórum organiza a sala presencial de audiência e faz a transmissão com os presentes, estando os demais atores judiciais participando do ato pelo meio *on-line*.

Algumas unidades possuem servidores que não optaram pelo teletrabalho e que preferem comparecer pessoalmente ao fórum. Nesses casos, via de regra, há combinados na equipe para que o atendimento presencial seja realizado por aqueles servidores, exonerando-se dessa atividade os que se encontram em teletrabalho.

Nas unidades com teletrabalhadores no regime parcial, o atendimento presencial é distribuído entre todos, considerando a quantidade e os dias que cada um precisa comparecer ao fórum.

A divisão das atividades pelos servidores é feita baseada em vários critérios, sendo os mais referidos os seguintes: a divisão de dígitos, a realização ou não de atendimento presencial e atividades administrativas, o exercício de função de chefia e a natureza dos processos.

Os participantes narraram que o principal meio de comunicação da equipe, incluindo magistrados e servidores, dá-se pelo aplicativo de mensagens *Whatsapp*, havendo grupos segmentados por assuntos na unidade, a exemplo de grupo do cartório, do gabinete, geral etc. Em regra, há um telefone funcional disponível para cada unidade, que fica com o responsável pela chefia do cartório. Nos grupos de mensagens, os servidores participam com seus telefones pessoais. Conforme relatado por todos, a comunicação por esse meio está sendo eficiente e suficiente para desenvolvimento de um bom trabalho em equipe.

Modelos de expedientes são acessíveis a toda a equipe por meio dos arquivos compartilhados.

Para o trabalho presencial, o horário de funcionamento e atendimento determinado pelo TJPB é das 7h às 13h, servindo esse horário indicado pelos presentes como parâmetro para atendimento das demandas que recebem por meio virtual.

Para o público externo, a comunicação dá-se por meio do telefone funcional da unidade, sendo depois direcionada pelo chefe de cartório para cada servidor, a depender da atividade a ser cumprida. As demandas feitas pelo público externo, após o horário das 13h, são atendidas no início do dia seguinte, salvo situações urgentes.

Um dos participantes narrou que em face da natureza específica dos processos da Infância e Juventude, e por ser o telefone funcional no setor uma medida adotada há poucos anos, ainda recebe muitas demandas em seu telefone pessoal. Contudo, informou que consegue lidar com essa peculiaridade, somente respondendo aos pedidos no horário de expediente do TJPB.

No tocante à comunicação dentro da equipe, foi relatado que é comum os participantes enviarem mensagens para o grupo de trabalho no momento em que estão realizando suas atividades, independente do horário e de ser fim de semana. Relataram que as mensagens servem, inclusive, como registro para o próprio remetente consultar, no início do expediente seguinte, quais são as demandas pendentes. Contudo, também relataram que apesar de terem compreensão de que as mensagens recebidas com orientações de atividades só precisam ser cumpridas no horário de trabalho de cada um, o senso de responsabilidade gera a ansiedade de saber que há questões pendentes.

Foram compartilhadas situações de recebimento de comunicações oriundas de outros órgãos até mesmo no final de semana, as quais, contudo, somente foram atendidas no horário seguinte de expediente do TJPB. Relataram que a característica de flexibilidade de horário no teletrabalho não significa que tenham que trabalhar todos os dias e o dia todo. O trabalho integral pode ser uma opção individual, mas não é uma obrigação.

Segundo afirmado por parte dos presentes no GF2, apesar da flexibilidade de horário permitida pelo teletrabalho, onde cada um exerce suas atividades no período que melhor lhe convier, é necessário que toda a equipe tenha compreensão de que há um horário de expediente fixo do TJPB, das 7h às 13h, sendo esse o horário de funcionamento das unidades. Desta forma, independentemente do horário individual de cada teletrabalhador, todos devem estar cientes de que poderão ser demandados nesse período.

Em unidades que já contam com o cartório unificado, foi narrado que o teletrabalho também tem sido produtivo. Por haver maior quantidade de servidores,

mesmo com rodízio no teletrabalho parcial, a frequência de dias de comparecimento obrigatório ao fórum é mais espaçada, favorecendo os servidores.

No tocante aos instrumentos de trabalho, foi relatado pelos presentes que, após início do teletrabalho, houve recolhimento e substituição de alguns computadores nas unidades, porém a quantidade de aparelhos após as modificações é inferior ao número anterior. Essa situação tem causado dificuldades nos dias em que os teletrabalhadores comparecem ao fórum, eis que os computadores existentes são insuficientes para o numerário de servidores presentes.

Segundo os participantes, o teletrabalho, assim como o trabalho presencial, apresenta vantagens e desvantagens. E, considerados todos os pontos, o trabalho a distância ainda se apresenta como o melhor regime de trabalho, permitindo ficar mais tempo com a família e melhorando a qualidade de vida. Ponderam, também, que existe alguma dificuldade em separar os horários da vida pessoal e profissional, mas que está bem melhor do que quando do início do teletrabalho. Uma medida que tem contribuído para essa distinção é desenvolver o teletrabalho no mesmo horário de expediente do Tribunal de Justiça, seguindo o horário dos que estão em regime presencial.

Foi compartilhado, ainda, que alguns preferem o teletrabalho parcial, com algumas idas ao fórum, por necessidade de manter o contato pessoal e organizar melhor a rotina. Os presentes aduziram que fazem o melhor trabalho possível e que se dedicam integralmente às suas atividades, durante o horário escolhido para o teletrabalho. E que, para manter a saúde mental, é preciso que esse horário não seja ultrapassado, evitando que se tornem dependentes dos processos. Segundo os pesquisados, o maior problema do teletrabalho é exatamente saber distinguir o que é vida pessoal e vida profissional, dependendo de cada um o exercício da autodisciplina.

Segundo relatado, o teletrabalho gerou e expandiu a ideia de que todos estão disponíveis o tempo todo, inclusive para outras instituições, situação que precisa ser esclarecida e modificada.

Os presentes narraram seus entendimentos sobre a forma de cômputo da produtividade pelo PJE, entendendo ser injusta por não registrar atividades administrativas, como controle do *e-mail* e malote digital, e até mesmo algumas tarefas judiciais e externas do PJE.

Quanto ao tema de ser exigida produtividade maior aos que estão em teletrabalho, comparativamente ao trabalho presencial, os pesquisados

manifestaram-se contrários à exigência. Narram que a finalidade de ambos os regimes é a obtenção de produtividade, sendo irrelevante se a atividade é desenvolvida em casa ou na unidade judicial. Afirmaram que a exigência de aplicação de 15% a mais à produção individual do ano anterior gera desestímulo, pois a cada ano aumentará a meta individual, sendo, portanto, um incentivo para produzir menos. Sendo essa produtividade determinada pelos gestores imediatos, entendem que as metas precisam ser estabelecidas de forma realista e coerente a cada unidade. Aduziram, ainda, que a fixação de meta tem potencial para enrijecer a busca do retorno de trabalho, e nem sempre revela o que realmente foi executado.

No tocante à obrigatoriedade de magistrados e servidores participarem de cursos de gestão, pessoal e processual, e qualidade de vida no trabalho, são favoráveis. Afirmaram que o ser humano também é movido pela pressão do meio, e que apenas a espera pela busca espontânea de capacitação fará com que muitos fiquem para trás, o que já tem sido observado.

Segundo os pesquisados, não se justifica pessoas há anos no serviço público não terem conhecimento de ferramentas básicas que já existiam antes do teletrabalho, como o malote digital. Obter conhecimento, afirmam, depende da atitude de cada um, e é preciso buscar aprender. A maioria dos sistemas informáticos tem manuais e vários webinários são gravados e disponibilizados, sendo inadmissível não buscar conhecimento para melhorar o trabalho.

Neste ponto, relataram a insuficiência dos cursos oferecidos pelo TJPB, muitas vezes divulgados com pouca antecedência e com pouquíssimas vagas, rapidamente preenchidas. Entendem que não há sentido em não reconhecer cursos de capacitação realizados por outras instituições. Também se manifestaram no sentido de que sejam melhor definidas as temáticas dos cursos, abrangendo todas as competências do TJPB, a exemplo da Infância e Juventude.

De outro lado, não há unanimidade quanto à concordância em relação a estipulação de prêmio de produtividade. Entendem que as fórmulas para cômputo das pontuações nem sempre são justas e geram competitividade entre os servidores, com conseqüente prejuízo ao trabalho em equipe.

4.4.4 Síntese dos dados obtidos no Grupo Focal 2 (GF2)

Tomando-se por base as opiniões majoritárias sobre os pontos levantados durante o Grupo Focal 2, podem ser formuladas as seguintes conclusões (Quadro 6):

Quadro 6 – Síntese dos dados coletados no Grupo Focal 2 – Servidores (GF2)

1	Em todas as unidades está sendo adotado o teletrabalho, parcial ou integral, ao menos por parte da equipe;
2	Nas unidades nas quais todos estão em teletrabalho, o atendimento presencial é mantido por meio de rodízios entre os teletrabalhadores para comparecimento diário;
3	O teletrabalho é uma modalidade que está dando certo, com aumento de produtividade e qualidade de vida, sendo benéfico para Administração, servidores e jurisdicionados;
4	As audiências são realizadas, em regra, por meio virtual;
5	O principal meio de comunicação entre a equipe é pelo aplicativo de mensagem Whatsapp e tem sido eficiente;
6	As mensagens podem ser enviadas por todos em qualquer horário, porém só precisam ser atendidas no horário de expediente adotado pelo TJPB, das 7h às 13h, salvo situações urgentes;
7	Apesar de também enviarem mensagens em qualquer horário, relatam que receber mensagens laborais no final de semana gera ansiedade;
8	Independente do horário escolhido por cada um para desempenho de suas atividades, todos devem estar cientes de que podem ser demandados no horário fixo de funcionamento do TJPB, das 7h às 13h;
9	Saber organizar a rotina para separar vida pessoal e profissional é o grande desafio do teletrabalhador, cabendo a cada um exercer o autocontrole para trabalhar as 6 horas diárias;
10	É injustificável exigir no teletrabalho produtividade superior ao trabalho presencial;
11	A exigência no teletrabalho da meta de 15% superior à produtividade individual do ano anterior gera desestímulo, pois, a cada ano, quanto mais produzir, mais será exigido;
12	A produtividade no teletrabalho deve ficar a cargo dos magistrados, gestores diretos, sendo estipulada de forma coerente, considerando as especificidades de cada atividade e local;
13	Cursos contínuos de capacitação e qualidade de vida no trabalho devem ser obrigatórios para magistrados e servidores, sendo necessário para o aperfeiçoamento do serviço público;
14	As vagas para os cursos oferecidos precisam ser ampliadas. As temáticas abordadas merecem ser revisadas, para englobar todas as competências do TJPB.
15	Cursos de capacitação ministrados por outros órgãos devem ser reconhecidos, para fins de progressão na carreira.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Importante ressaltar a riqueza de dados trazidos pelos participantes do GF2, não apenas referente à comunicação entre a equipe, mas sobre o funcionamento do regime de teletrabalho.

5 PROPOSIÇÕES

No mestrado profissional, a investigação é voltada para um caso concreto, prática jurídica ou situação problemática¹⁹⁶. A pesquisa empírica e os estudos teóricos têm funções distintas e complementares, sendo relevantes para verificar meios de resoluções de conflitos, acesso e administração da justiça e atividades dos órgãos judiciais. A adoção de ambas em conjunto visa identificar potencialidades e limites, com proposição de alternativas para os problemas e gargalos identificados.¹⁹⁷

O estudo teórico do estado da arte é desenvolvido para contextualização do objeto de pesquisa, formando o substrato para a investigação prática que será produzida. A análise dos dados teórico e prático apresentados terá por finalidade a construção de proposições concretas, passíveis de aplicação imediata.

De acordo com Pinto Júnior,

A relevância aplicada do conhecimento jurídico decorre de sua utilidade para resolver problemas pertinentes ao exercício profissional. Para cumprir esse desiderato, a pesquisa no mestrado profissional necessita chegar a soluções propositivas, por meio da formulação de recomendações de condutas em face do direito posto, e apenas complementarmente soluções que pressuponham alterações constitucional, legislativa e regulatória. Uma contribuição particularmente relevante da pesquisa no mestrado profissional é a identificação das chamadas melhores práticas, ou então o aprimoramento de uma prática já existente.¹⁹⁸

No mestrado profissional, investiga-se diretamente a realidade atual, buscando-se, ao final, a formulação de práticas com potencial para melhoramento da situação pesquisada. Nesse sentido, “[...] o inconformismo e a indignação em relação ao que existe é a fonte de impulso para imaginar uma teoria destinada à superação”.¹⁹⁹

Neste contexto, a análise do substrato teórico e dos dados empíricos produzidos no presente estudo permitiram a construção de proposições para

¹⁹⁶ PINTO JÚNIOR, Mario Engler. Pesquisa jurídica aplicada no mestrado profissional. In: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina. **Metodologia da pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Saraiva, 2020. p. 37.

¹⁹⁷ BOCHENEK, Antônio César. **A interação entre tribunais e democracia por meio do acesso aos direitos e à justiça: análise de experiências dos juizados especiais federais cíveis brasileiros**. Brasília, DF: CJF, 2013. (Série Monografias do CEJ). Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/monografias-do-cej2/volume-15-2013-2013>. Acesso em: 27 jun. 2022. p. 320.

¹⁹⁸ PINTO JÚNIOR, op. cit., p. 39.

¹⁹⁹ BOCHENEK, op. cit., p. 318.

aprimoramento da gestão do teletrabalho no Poder Judiciário, garantindo o direito à desconexão dos atores judiciais, conforme os tópicos seguintes.

5.1 Aprimoramento da Gestão e da Comunicação Assíncrona no teletrabalho

As respostas às entrevistas estruturadas e os relatos trazidos nos Grupos Focais lançam luzes sobre a importância da melhoria na gestão para o desenvolvimento eficaz do teletrabalho e a criação ou manutenção do ambiente de trabalho salutar.

Os dados colhidos no presente estudo revelam que magistrados e servidores são favoráveis à continuidade do teletrabalho, mesmo após término da pandemia, seja no formato parcial, com idas periódicas à unidade judiciária, ou integral, a depender das peculiaridades de cada comarca.

Contudo, alguns ruídos na comunicação assíncrona da equipe podem gerar a sensação nos atores judiciais de estarem 24 horas diárias de sobreaviso, inclusive no período noturno e finais de semana. O excesso na exigência de disponibilidade temporal tem potencial para atingir a saúde dos teletrabalhadores, causando não apenas prejuízo individual, mas também coletivo e à administração.

Segundo dados da pesquisa, foi relatado que “[...] a maior dificuldade é se desconectar do trabalho. Home office não se tornou trabalho em casa, mas morar no trabalho”²⁰⁰.

No mesmo sentido, foi informada a necessidade de se repensar a qualidade de vida dos atores judiciais, diretamente afetada pelo excesso de metas, resoluções e projetos, realçando que “[...] a concepção fordista de produtividade torna o membro da magistratura em apenas um técnico operacional [...]”²⁰¹.

A gestão da unidade judiciária, conforme sugerido pelos pesquisados, necessita ser estruturada e objetiva, com estabelecimento claro das atribuições de cada servidor, com participação de todos nas definições das metas e prioridades, gerando um ambiente de trabalho saudável e produtivo, apto a gerar o resultado pretendido de efetiva prestação jurisdicional, exigido constitucionalmente. De acordo

²⁰⁰ Entrevista 1 (E1) – Questão 17 / ID 62 (Apêndice C).

²⁰¹ Entrevista 2 (E2) – Questão 21 / ID 1 (Apêndice E).

com os respondentes, “[...] o teletrabalho bem gerido pode e traz resultados incomparáveis com o presencial”²⁰².

O teletrabalho exige um novo modelo de administração, caracterizado pela produtividade, aumento de confiança entre gestor e teletrabalhador, e redução dos pontos negativos detectados²⁰³.

Para os que se encontram em teletrabalho, a **definição clara dos horários de trabalho e definição de metas de produtividade**, previamente combinados entre gestores e teletrabalhadores, é medida recomendável, evitando o desgaste da comunicação profissional em face da cobrança excessiva e em vários horários, aleatoriamente.

É importante frisar que não existe uma resposta única para todas as situações. Relações interpessoais devem ser sempre individualizadas e dependerão das condições específicas de seus interlocutores e das circunstâncias em que ocorrerem.

Diferentes equipes exigirão diferentes lideranças, podendo ser necessário que o gestor seja mais enérgico diante de uma equipe desmotivada, mais austero em uma equipe sem disciplina, ou, até mesmo, mais cuidadoso quando se tratar de equipe *workaholic*²⁰⁴.

A liderança efetiva está voltada para a coordenação das atividades e orientação dos envolvidos, buscando fomentar os valores e princípios necessários para o efetivo desempenho do serviço público²⁰⁵.

Ao gestor cabe o cuidado de conhecer sua equipe e traçar a melhor forma de se relacionar com cada um de seus membros. É o equilíbrio entre entender as particularidades da equipe e garantir o melhor funcionamento do serviço público que irá determinar o sucesso da gestão. Conforme Haddad e Pedrosa,

²⁰² Entrevista 1 (E1) – Questão 37 / ID 4 (Apêndice C).

²⁰³ VENÂNCIO, Denise Corrêa Martins; RODRIGUES, Stela Mara de Oliveira; SILVA, Milena Garcia da Silva. Qualidade de vida no trabalho remoto compulsório em tempos de pandemia COVID 19: análise em uma instituição federal de educação no sul do Brasil. **Revista Educar Mais**. 2022. v. 6. p. 139-152. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2675>. Acesso em: 4 ago. 2022. p.141.

²⁰⁴ SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de Pessoas no Setor Público**: Uma experiência do Poder Judiciário. Curitiba: Alteridade Editora, 2020. p. 59.

²⁰⁵ SILVA, Alex Pizzio; PAIVA, José Eudacy Feijó. Gestão do judiciário e gestão da qualidade: uma questão de princípios. **Revista de Direito da Administração Pública**, n. 3, v. 1, jul./dez. 2018. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/redap2018&div=19&start_page=63&collection=journals&set_as_cursor=5&men_tab=srchresults. Acesso em: 4 ago. 2022. p. 80.

O exercício de suas atribuições nos tempos atuais só pode ser realizado de forma soberana com assunção de responsabilidade do juiz por tudo que toca a unidade jurisdicional, devendo assumir a gestão e a organização ainda que por critérios que escolha e por que se responsabilizará.²⁰⁶

A gestão efetiva do teletrabalho exige compromisso de ambos os lados, gestores e teletrabalhadores, e deve ser permeada pelos seguintes elementos: produtividade, compromisso com o serviço, qualidade de vida no trabalho, respeito ao direito à desconexão, gerenciamento do tempo e serviço público eficiente.

Para Haddad e Pedrosa “julgar é importante. Gerir é preciso”²⁰⁷. A ausência de capacitação prévia de magistrados na área de administração pode ser um dos fatores de dificuldade para gestão²⁰⁸, sinalizando a necessidade de implementação e facilitação de acesso a cursos específicos.

Consta nos dados o relato de que “[...] o teletrabalho amplificou a ideia de que todos devem estar disponíveis o tempo todo, inclusive por outras instituições”²⁰⁹, situação que precisa ser esclarecida e regulamentada.

Não apenas a gestão da equipe, como também a autogestão de cada um na sua rotina diária são providências essenciais para manutenção do serviço público com qualidade, sem que se corra o risco de a médio ou longo prazo termos o adoecimento de magistrados e servidores, decorrentes de má administração do tempo, e consequentes patologias, como ansiedade e *burnout*²¹⁰.

No ambiente de trabalho, é comum e pode até ser benéfica a existência, em pequeno grau, de estresse individual, pois o estado de atenção gera maior criatividade e ajuda no processo de criação de ideias e soluções²¹¹. Contudo, o excesso e a continuidade de estressores ambientais e individuais pode gerar

²⁰⁶ HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antonio Capanema. **Manual de Administração Judicial**: enfoque conceitual. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. p. 26.

²⁰⁷ Ibidem, p. 35.

²⁰⁸ Ibidem, p. 32.

²⁰⁹ Grupo Focal 2 (GF2) / Participante S8.

²¹⁰ A Síndrome de *Burnout*, assim compreendida como um quadro de estresse crônico ligado ao trabalho que não foi efetivamente administrado, foi incluída expressamente como doença ocupacional pela OMS na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11), que entrou em vigor em 1 de janeiro de 2022. Para a OMS, são sintomas de *burnout*: sensação de esgotamento; cinismo ou sentimentos negativos relacionados a seu trabalho; e eficácia profissional reduzida. (TARANTINO, Mônica. Síndrome de burnout entra para CID-11 como doença ocupacional. **Medscape**, 28 jan. 2022. Disponível em: <https://portugues.medscape.com/verartigo/6507393?reg=1>. Acesso em: 6 ago. 2022.).

²¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 182.

consequências disfuncionais, prejudicando a quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido, além de comprometer a saúde dos atores envolvidos.²¹²

O meio ambiente do trabalho envolve necessariamente experiências positivas e negativas, caracterizando-se o bem estar quando “[...] o afeto positivo prevalece sobre o afeto negativo”²¹³.

Brito e Silva, citando Bauman, afirmam que é utopia o total controle individual do ser humano, sendo o indivíduo constituído, também, por inseguranças e medo²¹⁴.

O teletrabalho traz vantagens ao teletrabalhador, contudo, não se pode negligenciar quanto aos cuidados para manutenção da saúde, projeto de vida e relações intersociais, que podem ser afetados pela hiperconectividade e dificuldade de delimitação entre tempo livre e tempo de trabalho. Para tanto, é relevante que haja orientação de gestores e teletrabalhadores quanto à necessidade de autodisciplina para gestão do tempo e prevenção de jornadas excessivas.²¹⁵

Ressalte-se que mesmo antes da situação emergencial deflagrada pela pandemia, já havia preocupação normativa com o bem-estar dos agentes públicos em teletrabalho. A Resolução nº 227/16 do CNJ, alterada pela Resolução nº 298/19, prevê que o regime de teletrabalho deve ser realizado “[...] sem obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação dos servidores” que estejam nesse regime, assim como não deve “embaraçar o direito ao tempo livre”. O cuidado com a saúde também está presente em outros pontos da resolução, como na estipulação da meta de desempenho por cada órgão, que deve ser superior à meta dos que desempenham a mesma atividade no ambiente judicial, porém “sem comprometer a proporcionalidade e razoabilidade, e sem embaraçar o direito ao

²¹² CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 183.

²¹³ PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 3-4.

²¹⁴ BRITO, Cristiane Modesto de; SILVA, Paulo Henrique Tavares da. Teletrabalho: uma releitura do conceito de organização do trabalho na sociedade do desempenho, no contexto da pandemia. **Direito e Desenvolvimento**, v. 12, n. 2, p. 102-120, jul./dez. 2021. Disponível em https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/ddesvol12&div=29&start_page=103&collection=journals&set_as_cursor=8&men_tab=srchresults. Acesso em: 5 ago. 2022. p. 106.

²¹⁵ PARMEGIANE, Daniele. **Dano Existencial: Análise da jornada excessiva de trabalho e o teletrabalho sob a ótica da dignidade da pessoa humana**. Curitiba: CRV, 2020. p. 136.

tempo livre” (art. 6º. § 2º). Em 2 de março de 2021, o CNJ, por meio da Resolução nº 375, acrescentou à Resolução nº 227/16 o “Capítulo 4 – Da equipe de trabalho remoto”.

A necessidade de um olhar mais voltado para o papel do gestor tem sido percebida por todos os segmentos do judiciário, chegando essa preocupação ao patamar de ser incluída entre um dos Macrodesafios do Poder Judiciário a **Melhoria da Gestão de Pessoas**, por meio da Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, a qual dispôs sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020²¹⁶. Posteriormente, a Resolução CNJ nº 325/2020 dispôs sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e estabeleceu o **Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas** como um dos Macrodesafios na Agenda 2030, incluindo os índices de capacitação de magistrados e de servidores em gestão no cálculo do índice de desempenho.²¹⁷

Apesar de ainda ser uma prática em desenvolvimento, o estudo de metodologias de gestão dentro do Poder Judiciário, inclusive por meio de cursos ministrados pelas Escolas de Magistratura, é fundamental para que magistrados e exercentes de cargos de chefia se capacitem, aliando o conhecimento jurídico às capacidades técnicas para liderar a equipe.

Liderar uma organização é atuar para a expansão dos conhecimentos, intermediando a ligação entre os diversos atores e disseminando a cultura organizacional. Figueiredo²¹⁸ destaca que o gestor tem autoridade, que advém do cargo, mas não necessariamente possui liderança, devendo esta ser desenvolvida, o que somente pode ser feito com a efetiva inserção no seu grupo.

A gestão eficaz enseja a formação de ‘equipes’, e não apenas de ‘grupos’. Conforme Chiavenato, “[...] as equipes são mais do que simples grupos humanos, pois

²¹⁶ BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029> Acesso em 1 fev. 2021.

²¹⁷ 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” (Ibidem.).

²¹⁸ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário**: administração Pública e gestão de Pessoas. Curitiba: CRV. 2014. p. 152

têm características ímpares que os grupos não têm”²¹⁹. O autor elenca as diferenças entre os conceitos²²⁰:

Grupos	Equipes
- São conjuntos de pessoas sem um objetivo comum;	- São conjuntos de talentos com um objetivo comum;
- As pessoas podem ter os mesmos interesses;	- Os talentos compartilham os mesmos interesses;
- As pessoas decidem de maneira individual;	- Os talentos decidem de maneira conjunta;
- As pessoas agem de maneira individual;	- Os talentos agem de maneira conjunta;
- Não há interconectividade ou intercâmbio de ideias;	- Têm forte interconectividade e intercâmbio de ideias;
- Resultam em uma soma de esforços das pessoas;	- Resultam em uma multiplicação de esforços de talentos;
- Não há interação emocional ou afetiva.	- Há forte interação emocional e afetiva.

Incentivo, engajamento, pertencimento e reconhecimento das atividades realizadas, são elementos esperados da boa gestão. Da mesma forma, o estímulo da motivação pessoal, enfatizando as atividades individuais como necessárias para alcance do objetivo comum da organização²²¹.

Ao gestor compete o desafio de obter de sua equipe os melhores resultados possíveis, por meio do incentivo dos potenciais individuais, uso dos recursos disponíveis e adoção de formas adequadas de organização do trabalho.²²²

Pelas respostas colhidas na pesquisa empírica, verifica-se que há peculiaridades no teletrabalho distintas do trabalho presencial, com horários e rotinas que dependem de cada agente, de forma que não há uma modalidade única de gestão que atenderá a todas as equipes.

A escolha da técnica de gestão adequada dependerá do perfil de cada grupo, sendo certo que, por vezes, serão necessárias algumas tentativas até se chegar àquela que se apresente mais eficiente, podendo, ainda, ser necessário o emprego de vários métodos dentro da mesma equipe, a depender do objetivo buscado. A realização das práticas de forma rotineira permitirá que as problemáticas

²¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 226.

²²⁰ Ibidem, p. 226.

²²¹ LIMA, Paulo Ricardo Silva; LESSA, Jairo Rafael de Carvalho; Rocha Filho, Jorge Luiz. Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: a necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas. **Law J. Pub. Admin.**, n. 1, 2020. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/redap2020&div=18&start_page=1&collection=journals&set_as_cursor=6&men_tab=srchresults. Acesso em: 30 jul. 2022. p. 18.

²²² FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas**. Curitiba: CRV, 2014. p. 38.

decorrentes da inobservância ao direito à desconexão sejam detectadas em sua fase inicial, evitando maiores desgastes para a equipe e prejuízo para o desempenho do serviço.

Questão essencial no teletrabalho é verificar aqueles que efetivamente possuem autodisciplina e condições, objetivas e subjetivas, para exercer o trabalho a distância. Nesse ponto, o gestor precisa estar atento para que o interesse individual de permanecer em teletrabalho não se sobreponha ao interesse coletivo do serviço público efetivo e de qualidade.

A Resolução nº 227/16 do CNJ, ao tratar da prioridade para concessão do teletrabalho no inciso II do art. 5º, utiliza o termo ‘perfil’ referindo-se aos requisitos objetivos e subjetivos exigidos no inciso anterior para esse regime de trabalho a distância. São eles: não estar no primeiro ano do estágio probatório; não apresentar contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica; e não ter sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação²²³. Dessa forma, denota-se que o normativo não indica taxativamente quem poderá exercer o teletrabalho, mas, sim, as situações onde é vetado, recaindo sobre o gestor a atribuição de considerar as especificidades de cada unidade e as atividades a serem desempenhadas ao analisar os pedidos de teletrabalho.

De acordo com o **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**²²⁴, apesar de não haver taxatividade do que seria um perfil adequado para o teletrabalho, são características básicas essenciais para o teletrabalhador, a saber: gostar de trabalhar sozinho; autoconhecimento; empreendedorismo na busca de alternativas; instrução e cultura; maturidade profissional e pessoal; perseverança; disciplina, organização e estilo sistemático; organização, administração do tempo e capacidade de planejamento; capacidade de agir de modo autônomo frente a imprevistos; comunicação clara e objetiva; compromisso e lealdade para com a empresa; ética e confiabilidade já

²²³ BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

²²⁴ SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022. p. 107.

comprovada em situações passadas; competência; flexibilidade e capacidade de adaptação; concentração e foco nos resultados; equilíbrio; automotivação; resiliência; familiaridade com as TICs (tecnologias de informação e comunicação); não possuir histórico de doenças emocionais como, depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor; capacidade para separar problemas pessoais dos profissionais. Após a verificação pela administração de se tratar de pedido de teletrabalho viável, cabe então ao gestor e ao teletrabalhador esclarecer as regras do teletrabalho de forma prévia e objetiva, e, se possível, por meio de reunião com todos os envolvidos presentes e lavrando-se um documento escrito com registro dos principais pontos ajustados.

Neste sentido, Figueiredo define a missão pública como sendo “[...] a identidade comum a todos na organização; a finalidade última de todo o serviço desempenhado em todos os níveis, que devem estar alinhados e atuando em sintonia para galgar objetivos e resultados para a organização”.²²⁵

Aprimoramento dos métodos de gestão, fortalecimento dos sentimentos de compromisso ao serviço público e pertencimento dos atores judiciais, respeitando-se os períodos destinados ao descanso e ao lazer individual, são os caminhos a serem adotados para o alcance, não apenas de produtividade, mas também do ambiente organizacional salutar no Poder Judiciário.

Situações específicas, que comprometam o desempenho do serviço público, precisam ser identificadas e tratadas individualmente pelo gestor, resguardando o interesse coletivo sobre o individual e a indisponibilidade do serviço público.²²⁶

Assim, propõe-se a construção de modelo de gestão específico para equipes em teletrabalho ou híbridas, com normativo a ser elaborado por cada tribunal, de acordo com as suas especificidades, com regras mínimas a serem observadas por gestores e teletrabalhadores, consoante os itens a seguir.

5.2 Fixação do horário presencial do Tribunal como regra para envio de comunicações laborais

²²⁵ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em Poder Judiciário**: administração Pública e gestão de Pessoas. Curitiba: CRV. 2014. p. 165.

²²⁶ Ibidem, p. 153.

Conforme verificado neste estudo, a conectividade cada vez mais presente na vida de todos e o exercício do teletrabalho tornou mais tênue o liame entre os campos pessoal e profissional. A falsa impressão de ausência de horário predefinido para o trabalho, tem levado muitos gestores e teletrabalhadores a demandar, e serem demandados, a qualquer horário do dia ou da semana.

A tecnologia ao alcance das mãos por qualquer aparelho *smartphone* é fruto natural do desenvolvimento da sociedade atual, e deve ser utilizada em benefício de todos. Para tanto, notadamente no serviço público, disciplina e planejamento são fundamentais. Sem que sejam bem definidas as condições em que o trabalho a distância será realizado, cria-se um ambiente mais favorável para descumprimento ao direito à desconexão.

Os pesquisados relataram a hiperconectividade decorrente da ausência de horário padronizado para comunicações, nos seguintes termos: “[...] como chefe da unidade, preciso estar disponível durante o horário de trabalho escolhido por cada serventário”²²⁷; “[...] viver no virtual é viver de forma integral, sem ter oportunidade de desconectar, principalmente nas relações de trabalho”²²⁸; “[...] como o trabalho está em casa, eu sinto que devo estar sempre à disposição, como se não tivesse mais direito ao descanso e lazer”²²⁹.

O teletrabalho, em virtude de cada agente desenvolver suas atividades no horário que lhe é mais conveniente, não permite que seja feita uma padronização da comunicação tendo como parâmetro o horário individual de cada teletrabalhador. Contudo, é necessário que seja garantido um período no qual todos os atores judiciais possam ser demandados, garantindo a segurança do serviço público e permitindo que rotinas sejam estabelecidas.

Conforme descrito na pesquisa empírica, “[...] estamos conectados integralmente ao trabalho. Sem parar. Sem descanso. Isso enfada, cansa, estafa. Desestabiliza emocionalmente e interfere negativamente nas relações particulares/pessoais, inclusive”²³⁰.

A flexibilidade de horários permitida pelo teletrabalho “[...] não significa que se tenha que trabalhar o dia todo, é uma opção, mas não pode ser exigido”²³¹.

²²⁷ Entrevista 2 (E2) - Questão 17 / Pesquisado ID 5 (Apêndice E).

²²⁸ Entrevista 2 (E2) – Questão 36 / Pesquisado ID 37 (Apêndice E).

²²⁹ Entrevista 2 (E2) – Questão 36 / Pesquisado ID 42 (Apêndice E).

²³⁰ Entrevista 2 (E2) – Questão 36 / Pesquisado ID 24 (Apêndice E).

²³¹ Grupo Focal 2 (GF2) – Pesquisado S4.

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

Nesse contexto, propõe-se a normatização de período mínimo, correspondente ao horário de funcionamento do tribunal, no qual todos devem permanecer de sobreaviso para receber comunicações laborais. Outros intervalos podem ser convencionados em cada unidade, por consenso entre gestor e teletrabalhadores, porém cumulativamente ao horário de expediente do tribunal.

5.3 Regulamentação de envio de comunicações no período noturno, final de semana e férias

A pesquisa empírica demonstrou que a maior parte dos respondentes não **envia** mensagens laborais nos grupos de trabalho em finais de semana e período de férias. Contudo, a maioria **lê** as mensagens recebidas nesses períodos. Nesse ponto, chamou atenção o relato dos pesquisados no sentido de que, apesar de também adotarem a conduta de mandar mensagens laborais em qualquer horário, admitem que, quando recebem comunicações fora do horário de suas atividades, principalmente nos finais de semana, ainda que tenham consciência de que não precisam atendê-las imediatamente, sentem ansiedade por saber que há uma providência pendente.

Dentre as dificuldades apresentadas pelos pesquisados nas comunicações laborais, encontram-se os seguintes dados (Quadro 7)²³²:

Quadro 7 - Dificuldades apresentadas pelos pesquisados nas comunicações laborais

- “A dificuldade de se desconectar do trabalho já é imensa, mas se agrava ainda mais pelas demandas da chefe em horários além do expediente, incluindo nos finais de semana, férias, feriados. Não raras vezes, após as 22h. Outro agravante é a falta de planejamento e gestão. [...]” ²³³ ;
- “O gestor solicita cumprimento no final de semana, depois diz: ‘pode ser na segunda feira’. Isso me deixa pensando a noite toda, o dia de sábado e termino cumprindo para me livrar do filme passando na minha cabeça” ²³⁴ ;
“Recebimento de mensagens de trabalho após horário de expediente, períodos noturnos, feriados e finais de semana” ²³⁵ ;
- “Ainda que não leia ou responda, os grupos de mensagens me deixam ansiosa fora do horário de trabalho, como se estivesse sendo desatenta [...]. Reuniões fora do expediente também considero um absurdo” ²³⁶ ;
- “Assuntos de trabalho tratados após o expediente, especialmente” ²³⁷ ;
- “Não ter horário” ²³⁸ ;
- “Os chefes não deveriam se manifestar nos grupos nos finais de semana porque nós sentimos que devemos ficar de prontidão o tempo todo. [...]” ²³⁹ .

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os pesquisados também relataram que, mesmo tendo compreensão de que não precisam retornar as comunicações recebidas nesses horários, o senso de responsabilidade gera uma “cobrança psicológica”²⁴⁰.

Logo, para garantia do direito à desconexão, propõe-se normativo regulamentando o não envio de mensagens com conteúdo laboral nos finais de

²³² As respostas integrais às questões abertas das entrevistas E1 e E2 encontram-se nos Apêndices C e E.

²³³ Entrevista 1 (E1) – Questão 37 / ID 73 (Apêndice C).

²³⁴ Entrevista 1 (E1) – Questão 37 / ID 77 (Apêndice C).

²³⁵ Entrevista 2 (E2) – Questão 17 / ID 28 (Apêndice E).

²³⁶ Entrevista 2 (E2) – Questão 36 / ID 47 (Apêndice E).

²³⁷ Entrevista 2 (E2) – Questão 36 / ID 72 (Apêndice E).

²³⁸ Entrevista 2 (E2) – Questão 36 / ID 67 (Apêndice E).

²³⁹ Entrevista 2 (E2) – Questão 38 / ID 1 (Apêndice E).

²⁴⁰ Grupo Focal 2 (GF2) – Participante S3.

semana, período noturno e férias, salvo situações justificadas, expressamente previstas, a exemplo do plantão judiciário.

Pelas mesmas razões, sugere-se a adoção pelo tribunal de ferramenta tecnológica, distinta do aplicativo de mensagens pelo celular, para fins de comunicação em horário distinto do período mínimo estabelecido (item 5.2). Ferramentas como calendário *on-line*, *e-mail* e programas como Canva, Kanban, Trello etc., por não utilizarem o mesmo aplicativo das comunicações pessoais (como ocorre com o Whatsapp), permitem que haja melhor gerenciamento das rotinas pelo teletrabalhador, que pode optar por acessá-las apenas no computador e no horário em que executa suas atividades.

Para Scalzilli, “[...] o trabalho possui fundamental importância na vida do ser humano; porém, a tecnologia não deve escravizar, mas sim servir ao homem”²⁴¹. A autora preceitua que

[...] considerando, infelizmente, que ser digital já virou uma característica humana, necessário se faz limitar o uso indiscriminado das tecnologias a fim de proteger o direito à desconexão do trabalho, resguardando a saúde mental do trabalhador e os direitos fundamentais como lazer, descanso, saúde e convívio social.²⁴²

O recebimento de mensagens no período noturno (após às 18h), finais de semana e férias, ainda que não seja esperada resposta imediata, tem potencial para prejudicar o descanso e ferir o direito à desconexão do teletrabalhador.

5.4 Não participação nos grupos de mensagens do trabalho durante as férias individuais

Pelos dados colhidos no presente estudo, a maioria dos magistrados respondentes informou que prefere permanecer nos grupos de trabalho em seus períodos de férias. Por outro lado, os servidores, em sua maioria, informaram que prefeririam **não** participar desses grupos quando estiverem afastados ou de férias.

²⁴¹ SCALZILLI, Roberta. O direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro frente ao dano existencial como consequência da jornada excessiva de trabalho em tempos de pandemia. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, edição especial, t. II, p. 643-664, jul. 2020. Disponível em <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/56362>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 654.

²⁴² Ibidem, p. 655.

O direito à desconexão traz como elementos: a limitação do tempo de trabalho; o desenvolvimento da personalidade; e a conciliação entre vida privada e profissional.²⁴³ No teletrabalho, o controle e a fiscalização do desenvolvimento das atividades, resguardando a saúde física e mental, são de responsabilidade não só do gestor, como também do teletrabalhador²⁴⁴.

Nesse contexto, apresenta-se como proposição que, como regra, o teletrabalhador seja retirado do grupo de mensagens laborais em seu período de férias. Para tanto, pode-se considerar como sendo grupo de mensagens laborais todos os grupos que se encontrem participando gestor e teletrabalhador, presente a subordinação laboral.

Acaso efetivamente pretenda permanecer no grupo durante as férias, por se tratar de exceção, deverá ser formulado pedido expresso e escrito do teletrabalhador.

5.5 Metas de produtividades igualitárias entre trabalho presencial e teletrabalho

Os relatos colhidos sinalizam que a exigência de maior produtividade no teletrabalho do que no trabalho presencial não se apresenta justificável. Essa regra, já existente desde a Resolução nº 227/2016 CNJ, pode ser proveniente da pouca expansão do teletrabalho à época, quando ainda era entendido como benefício exclusivo para o teletrabalhador.

Com a expansão do trabalho a distância, decorrente da pandemia pela Covid-19, pode-se concluir que o teletrabalho trouxe inúmeros benefícios não apenas para o ator judicial, mas também para a administração, não se justificando tratamento diferenciado entre os que realizam suas atividades na unidade judicial ou em local distinto.

A estipulação de acréscimo de percentual de produtividade anual é entendida por parte dos pesquisados como injusta, e que pode gerar efeitos negativos,

²⁴³ PARMEGIANE, Daniele. **Dano Existencial:** Análise da jornada excessiva de trabalho e o teletrabalho sob a ótica da dignidade da pessoa humana. Curitiba: CRV, 2020. p. 86.

²⁴⁴ MELEK, Marcelo Ivan. Os desafios para um ambiente do trabalho digno no home-office. **Law J. Soc. & Lab. Rel.**, n. 135, 2021 Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/ljslr7&div=18&start_page=135&collection=journals&set_as_cursor=18&men_tab=srchresults. Acesso em: 1 ago. 2022. p. 143.

desestimulando os teletrabalhadores à medida que, quanto mais produzirem, maior será a meta no ano posterior²⁴⁵.

Segundo informado na pesquisa, “[...] o teletrabalho precisa ser respeitado como trabalho presencial e não um trabalho de disponibilidade em tempo integral. Bem como precisa parar de ser tratado como um benefício somente para o teletrabalhador”²⁴⁶.

Ao se tratar de teletrabalho, para o qual, em regra, não se quantifica o tempo de trabalho, mas sim o cumprimento de metas, o problema pode ser ainda agravado a depender das metas estabelecidas.

Metas excessivas, destoantes da capacidade diária do que poderia ser produzido, utilizando como base a carga horária do trabalho presencial, têm potencial efetivo para levar o teletrabalhador a abrir mão de seu período de descanso, ferindo o direito à desconexão.

A necessidade de equilíbrio na estipulação das metas, de forma a permitir o seu cumprimento integral dentro da quantidade diária de horas de trabalho esperada pela Administração, também foi apontada pelos pesquisados²⁴⁷. Segundo relatado, “[...] o teletrabalho, a cobrança por produtividade, por números, está sem freio. Ninguém pode errar, tudo é produtividade e eficiência. Saúde mental e por consequência saúde física estão indo de mal a pior [...]”²⁴⁸.

Da mesma forma ocorre em relação aos chamados prêmios de produtividade²⁴⁹, que, além de incentivar a competitividade exacerbada dentro dos ambientes organizacionais, têm potencial para estimular a redução dos períodos destinados à vida pessoal, visando benefícios apenas econômicos e a curto prazo.

A produtividade, na abordagem preventiva, citada por Venâncio²⁵⁰, não é o foco, mas sim consequência do trabalho engajado de todos os atores.

Para Baruki,

²⁴⁵ Grupo Focal 2 (GF2) – Pesquisados S5, S6, S9.

²⁴⁶ Entrevista 1 (E1) – Questão 37 / ID 1.

²⁴⁷ Entrevista 2 (E2) – Questão 36/ ID 31 – Questão 38, IDs 2 e 17 (Apêndice E).

²⁴⁸ Entrevista 2 (E2) – Questão 38/ ID 10 (Apêndice E).

²⁴⁹ Entrevista 2 (E2) – Questão 36/ ID 84 (Apêndice E).

²⁵⁰ VENÂNCIO, Denise Corrêa Martins; RODRIGUES, Stela Mara de Oliveira; SILVA, Milena Garcia da Silva. Qualidade de vida no trabalho remoto compulsório em tempos de pandemia COVID 19: análise em uma instituição federal de educação no sul do Brasil. **Revista Educar Mais**. 2022. v. 6. p. 139-152. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2675> Acesso em: 4 ago. 2022. p. 142.

[...] ainda que despreziosa, e evitada das melhores intenções, a utilização geral e irrestrita de instrumentos de avaliação individual no ambiente de trabalho deu lugar a um clima de relações sociais precárias, ao qual Dejours se refere como o domínio do 'cada um por si' (chacun por soi).²⁵¹

De acordo com Goldschmit e Graminho, "[...] devem-se observar critérios de proporcionalidade e de preservação do núcleo essencial dos direitos fundamentais, pois nas relações de trabalho, tem-se sujeitos de direitos em ambos os polos da relação".²⁵²

Ainda segundo os autores,

[...] o surgimento das novas tecnologias reduziu barreiras, melhorou a comunicação entre as pessoas, facilitou o acesso à informação e remodelou o comércio. No âmbito laboral tornou a prestação de serviço mais ágil, diminuiu o custo empresarial, diversificou as formas de trabalhar, tornou o ambiente de trabalho virtual, investiu o algoritmo no poder de chefia e, ao invés de reduzir a jornada de trabalho, ampliou-a.²⁵³

Neste ponto, sugere-se que as metas de cada unidade judiciária sejam estipuladas pelo gestor imediato, a depender da natureza e complexidade das atividades desenvolvidas, tomando por base a carga horária dos que se encontram em trabalho presencial, sem compulsoriedade de que sejam superiores no regime de teletrabalho.

5.6 Capacitação contínua e obrigatória de magistrados e servidores

A capacitação contínua é uma necessidade, não apenas no serviço público, mas em todas as esferas de trabalho. Contudo, no Poder Público, a estabilidade constitucional obtida por concurso, por vezes, pode gerar acomodação de seus agentes. Ao tratar sobre o tema "servir ao público", Figueiredo preconiza que

[...] o que não se pode perder de vista é que o esforço não é apenas uma etapa para a aprovação no concurso, após, não raro, anos de estudo e preparação, mas ele deve subsistir para um bom desempenho no cargo público. Obviamente, não se pode generalizar,

²⁵¹ BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador**: por um regime jurídico preventivo. 2. ed. São Paulo: LTR, 2018. p. 55.

²⁵² GOLDSCHMIDT, Rodrigo; GRAMINHO, Vivian Maria Caxambu. **Desconexão: um direito fundamental do trabalhador**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020. p. 26.

²⁵³ Ibidem, p. 60.

mas o que se pretende destacar é que, para mudar a realidade das organizações públicas brasileiras, conforme as novas ideias e conceitos que vem sendo desenvolvidos, é preciso que de fato seja dado importância e destaque ao processo de seleção e formação continuada de gestores públicos, tendo como referência o desejo de servir ao público, eliminando-se os maus profissionais, ao invés de encostá-los em algum setor de menor importância, contando-se os dias para a aposentadoria, afinal, a sociedade custeia esses serviços e espera que eles sejam de qualidade.²⁵⁴

No tocante à necessidade de melhoramentos e capacitações no Poder Judiciário, os pesquisados ressaltaram que a ausência de conhecimento das ferramentas do Processo Judicial Eletrônico, ao invés de melhorar, prejudica o trabalho, não obstante a tecnologia disponível²⁵⁵. Algumas ferramentas, a exemplo do uso do malote digital, já existiam desde antes da pandemia, não havendo justificativa para o ator judicial não saber manuseá-las.²⁵⁶

Conforme consta dos dados obtidos, “[...] o teletrabalho é extremamente eficiente. Mas vejo também que o foco tem sido ‘fazer o colaborador trabalhar’ e muito pouco ensinar o gestor a cobrar o trabalho. Não se pode cobrar trabalho de qualquer jeito [...]”.²⁵⁷

As respostas obtidas na pesquisa empírica quanto à dificuldade de respeitar e serem respeitado o direito à desconexão no teletrabalho são indicativos da necessidade de melhor capacitação dos gestores para liderança de equipes híbridas, em regimes presencial e remoto, e de normatização ao menos das regras mínimas quanto à comunicação entre gestores e teletrabalhadores.

Para alcance desse objetivo, as escolas da magistratura têm especial relevância. As escolas judiciais, além de terem por função o treinamento de novos magistrados ao ingressarem na carreira, possuem a missão de promover continuamente o desenvolvimento profissional dos atores judiciais, capacitando-os para lidarem com o controle de qualidade dos serviços prestados.²⁵⁸

A “educação judicial” deve ser contínua para magistrados e servidores, eis que é “[...] uma ferramenta prioritária para a sustentabilidade e melhora contínua do

²⁵⁴ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário**: administração Pública e gestão de Pessoas. Curitiba: CRV, 2014. p. 39.

²⁵⁵ Grupo Focal 1 (GF 1) – Participantes M1 e M6.

²⁵⁶ Grupo Focal 2 (GF 2) – Participante S6

²⁵⁷ Entrevista 2 (E2) – Questão 38 – ID 22 (Apêndice E).

²⁵⁸ HADDAD, Carlos Henrique Borlido. **Desenvolvendo habilidades gerenciais em juizes**. 2020. Revista CEJ, Brasília, DF, Ano XXIV, n. 79, p. 37-42, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/2550> Acesso em 09 jul. 2022. p. 38.

Sistema e os resultados que dela se esperam só poderão ser atingidos por meio de agentes devidamente capacitados [...]”.²⁵⁹

Para os pesquisados, o ser humano também é movido pela pressão do meio, de forma que “[...] se for esperar pela espontaneidade para participação em cursos de capacitação, muita gente vai ficar para trás, que é o que está acontecendo”.²⁶⁰

No ano de 2021, foram realizados pela Escola Nacional da Magistratura do Tribunal de Justiça da Paraíba (ESMA/PB) 36 cursos voltados a magistrados e servidores²⁶¹. Dentre os cursos oferecidos, encontram-se temáticas de gestão processual, ferramentas tecnológicas, saúde mental, precedentes judiciais, dentre outros, conforme Quadro 8:

Quadro 8 – Cursos oferecidos pela ESMA/PB em 2021 e participações de magistrados e servidores

Evento	Inscritos	Participantes	Data	Servidores	Magistrados
Novas Tecnologias: Painel PJe – BI	862	597	19/02/21	546	51
Novas Tecnologias: Uso da Ferramenta Zoom	511	481	05/03/21	420	61
A mulher e o novo normal	141	78	09/03/21	76	2
Novas Tecnologias: Gestão de Processos no PJe	488	487	19/03/21	440	47
Perspectivas de gênero no sistema de justiça	170	71	25/03/21	64	7
Os oficiais de justiça e as novas estratégias	165	119	25/03/21	114	5
Novas Tecnologias: Diário da Justiça - Integração	360	248	09/04/21	241	7
Novas Tecnologias: TJCalc como ferramenta para agilizar cálculos	480	312	30/04/21	303	9
Pandemia, uma realidade não esperada	86	68	07/05/21	67	1
Novas Tecnologias: Sistemas de custas/protestos	432	315	14/05/21	298	17
Desafios e estratégias para o trabalho das equipes interdisciplinares	83	58	20/05/21	57	1
Novas Tecnologias: Preparação para o Teletrabalho	324	212	28/05/21	209	3

²⁵⁹ SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Uma experiência do Poder Judiciário**. Curitiba: Alteridade Editora, 2020. p. 93.

²⁶⁰ Grupo Focal 2 (GF2) – Participante S3.

²⁶¹ Informações obtidas por meio de requerimento à Escola Superior da Magistratura da Paraíba (ESMA-PB).

Novas Tecnologias: Sistema Nacional de Adoção	235	167	11/06/21	163	4
Novas Tecnologias: Painel de Produtividade de Servidores	500	293	18/06/21	290	3
Assédio Moral e Violência no mundo do trabalho (Ciclo de Saúde Mental I)	287	154	29/06/21	152	2
Repensando práticas judiciais: (...) Sistemas de pesquisas patrimoniais (ciclo I)	257	172	02/07/21	154	18
Senciência, Tutela Jurídica dos direitos dos animais e o código (...)	269	146	08/07/21	145	1
Reflexões sobre os 20 anos do Estatuto da Cidade – Lei nº 10.257/2001	228	113	13/07/21	112	1
A excelência pessoal e profissional em tempo de Pandemia (...) (Ciclo de Saúde Mental II)	289	166	27/07/21	163	3
Diálogos sobre Justiça e Igualdade Racial: Contribuições para Construção de uma Cultura Antirracista	58	16	29/07/21	13	3
Repensando práticas judiciais: (...) Ferramentas de Gestão Cartorária	281	167	30/07/21	156	11
Repensando práticas judiciais: (...) Sistemas de pesquisas patrimoniais (ciclo II)	181	124	20/08/21	112	12
Aspectos Protetivos do Estatuto da Criança e do Adolescente (...)	152	104	24/08/21	102	2
Segurança Pessoal em Ambiente Virtual	287	156	26/08/21	144	12
Repensando práticas judiciais: (...) RPV's e Precatórios	360	269	27/08/21	260	9
Psicologia e Justiça: Contribuições e Desafios (...)	144	144	27/08/21	142	2
Depressão e Suicídio em Tempos de Pandemia (Ciclo de Saúde Mental - III)	187	126	14/09/21	125	1
Precedentes Judiciais	246	246	16/09/21	234	12
Repensando Práticas Judiciais – Como Minutar Atos Ordinatórios e Decisões de Baixa Complexidade	441	310	17/09/21	306	4

Direitos da Pessoa com Deficiência, Inclusão e Acessib. no Jud. Paraibano	149	99	21/09/21	99	0
ESMA: Uma História de Disseminação do Saber	--	138	24/09/21	127	11
Repensando Práticas: Atuação dos(as) Magistrados(as) nos Serviços Extrajudiciais	143	119	08/10/21	109	10
Impacto da Pandemia na Jurisdição.	157	112	19/10/21	108	4
Racismo em Debate: Questões Raciais e Poder Judiciário	153	109	17/11/21	109	0
Impacto da Pandemia na Jurisdição- 2.	112	112	23/11/21	107	5
Saúde do homem: uma visão holística (Ciclo de Saúde Mental - IV)	94	70	30/11/21	70	0

Fonte: Escola Superior da Magistratura da Paraíba (ESMA-PB)

De acordo com as informações do quadro 8, verifica-se que, em alguns dos temas ofertados, houve pouca ou nenhuma participação de magistrados e/ou servidores.

Ressalte-se que os dados coletados não têm a pretensão de ser expressão fidedigna das participações de magistrados e servidores em cursos de capacitação, eis que contemplam apenas os realizados pela ESMA/PB, sendo certo que inúmeros outros cursos são oferecidos por instituições diversas. Além disso, deve ser considerado o recorte temporal aplicado, sendo as informações referentes aos meses de janeiro a dezembro de 2021.

A finalidade buscada com os dados coletados é lançar luzes sobre a importância de serem estimuladas as participações periódicas de magistrados e servidores em cursos de capacitação profissional e qualidade de vida no trabalho. Ressalte-se que a compulsoriedade para participação de cursos periodicamente somente poderá ser exigida se forem dadas condições logísticas e financeiras a servidores e magistrados, com afastamento das atividades nos dias de aulas e ajuda de custo quando se tratar de aula em município diverso de sua lotação profissional.

Nesse ponto, propõe-se o estímulo de capacitação no Poder Judiciário, por meio das seguintes providências (Quadro 9):

Quadro 9 - Proposições para capacitação de magistrados e servidores

1	Exigência de participação periódica, a cada 5 anos, de servidores e magistrados em cursos de gestão, capacitação profissional e qualidade de vida no trabalho;
2	Diversidade das temáticas e aumento do quantitativo das vagas, abrangendo todas as competências do Poder Judiciário;
3	Reconhecimento de cursos de capacitação em gestão ministrados por outros órgãos;
4	Afastamento da unidade e dispensa de produtividade nos dias de curso;
5	Ajuda de custo para participação em cursos presenciais ministrados em município diverso do funcional.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esclarecimentos de magistrados e exercentes de função de direção sobre o direito à desconexão, assim como capacitação de todos os agentes judiciais sobre gerenciamento do tempo, apresentam-se fundamentais para que seja bem sucedida a continuidade do teletrabalho, mesmo após o fim da pandemia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, após extensa investigação teórica e empírica, constatou as transformações de impactos geradas pela expansão do teletrabalho na sociedade jurídica, após início da pandemia, e a necessidade de medidas aptas a garantir o direito à desconexão dos teletrabalhadores no âmbito do Poder Judiciário.

Ruídos na comunicação entre os membros da equipe, decorrentes do desempenho das atividades em horários distintos, revelaram a necessidade de aprimoramento da gestão judicial para a comunicação assíncrona no teletrabalho.

A hiperconectividade apontada pelos pesquisados é campo fértil para o desrespeito ao direito à desconexão dos teletrabalhadores no Poder Judiciário, com amplo potencial para ferir o ambiente organizacional salutar e a qualidade de vida no trabalho.

Os dados obtidos revelam que o excesso de exigência de disponibilidade temporal dos teletrabalhadores, transformando o teletrabalho em uma espécie de plantão 24 horas diárias, tem potencial para ferir o direito à desconexão e causar o adoecimento dos atores judiciais. A prevenção apresenta-se como a medida mais recomendável e pode ser efetivada por meio da adoção de regras de conduta, a exemplo da proibição de envio de comunicações laborais em finais de semana, férias e período noturno, notadamente quando direcionadas a aparelho celular particular.

Em situações extremas, o desrespeito ao direito ao repouso do teletrabalhador nos momentos de não trabalho, aliado aos requisitos da responsabilidade civil, pode ensejar a configuração de assédio moral virtual.

Para garantia da prestação do serviço público eficiente, sem comprometimento do direito à desconexão dos teletrabalhadores, verificou-se ser indicada a estipulação de horário mínimo comum, no qual todos podem ser demandados, a exemplo do horário fixo do tribunal ao qual estiverem vinculados.

Neste contexto, foi identificado que as comunicações no Poder Judiciário precisam ser aprimoradas para a nova realidade das equipes híbridas, o que poderá ser obtido por meio da capacitação contínua e obrigatória de magistrados e servidores, tendo as escolas judiciárias papel fundamental nessa missão.

A permanência do teletrabalhador, servidor ou magistrado, em grupos de mensagens do trabalho deve ser desestimulada nos seus períodos de férias

individuais, garantindo o efetivo aproveitamento do período de descanso e preservação da saúde física e mental.

Os resultados construídos demonstraram que o regime de teletrabalho traz vantagens e desvantagens tanto para administração como para o teletrabalhador, porém, ainda é tratado como se fosse uma modalidade privilegiada, com exigências mais severas do que no regime presencial.

Foi verificado, ainda, que situações como a exigência de produtividade superior no teletrabalho em comparação à mesma atividade desenvolvida em regime presencial apresentam-se injustificadas e exigem a adoção de normativos aptos a garantir condições laborais igualitárias aos agentes judiciais, independentemente do local onde o trabalho é executado.

O aumento quantitativo de teletrabalhadores, gerado pelo fechamento das unidades judiciais pela pandemia da Covid-19, lançou luzes para a necessidade de maior atenção dos atores judiciais à comunicação assíncrona.

A transferência do trabalho para dentro das residências, com comunicações por chamadas telefônicas, mensagens de texto, vídeos, entre outras formas, tornou mais tênue os limites entre os ambientes pessoal e profissional, com potencial para ferir o direito à desconexão dos teletrabalhadores.

Nesse sentido, o presente trabalho investigou se gestores e teletrabalhadores no Poder Judiciário estão respeitando e sendo respeitados nos seus direitos ao descanso e lazer, nos períodos de não trabalho.

O trabalho foi desenvolvido por meio de estudo de caso de um Tribunal de Justiça estadual, com pesquisa empírica realizada em três momentos, com intervalos de seis meses, tendo como público-alvo magistrados e servidores. Inicialmente, foi aplicado um questionário *on-line*, em maio de 2021, período em que o teletrabalho estava compulsório, devido à necessidade de resguardar a integridade física dos atores judiciais e jurisdicionados, com a manutenção do fechamento das unidades judiciais. Decorridos seis meses, e após a distribuição no Estado, de duas doses da vacinação contra a Covid-19, com parte dos atores judiciais já retornado ao trabalho presencial, foi aplicado o segundo questionário para magistrados e servidores.

Após a análise dos dados fornecidos pelos respondentes nas pesquisas, alguns pontos ainda precisaram ser mais investigados, a exemplo do meio telemático considerado adequado pelos respondentes para manutenção da comunicação laboral no teletrabalho e a ocorrência ou não de prejuízo decorrente da comunicação

assíncrona. Para tanto, foram realizados dois grupos focais, sendo o primeiro composto exclusivamente por magistrados, e o segundo formado apenas por servidores, abrangendo comarcas de todas as regiões do estado.

Para se obter a compreensão de como estava sendo tratado o direito à desconexão no teletrabalho, foram investigadas as formas de gestão aplicadas e os métodos utilizados para comunicação assíncrona entre os membros da equipe. Os pesquisados trouxeram informações sobre: o horário de realização do trabalho; tempo despendido no uso da internet, para trabalho e uso pessoal; envio e recebimento de comunicações laborais; dificuldades para parar de trabalhar e se desconectar; experiência de gestão em teletrabalho; intenção de permanecer nesse regime após o fim da pandemia; produtividade e quantidade de horas trabalhadas; dentre outras.

A análise dos dados permitiu concluir que há necessidade de maior incentivo para capacitação de gestores e teletrabalhadores para atuação no regime remoto. Verificou-se a necessidade de mais informações sobre o direito à desconexão, evitando situações que, a par de parecerem rotineiras, tenham potencial para gerar nos atores judiciais a percepção de estarem de sobreaviso permanente, ferindo o direito ao descanso e a proteção da vida pessoal.

Com isso, a hipótese de pesquisa de que o Poder Judiciário não está integralmente preparado para a gestão do teletrabalho de forma eficaz, havendo necessidade de incentivo e capacitação quanto a técnicas específicas para gestão de equipes mistas, nos regimes presencial e a distância, restou confirmada.

Os dados coletados demonstraram que o teletrabalho tem apresentado bons resultados, por meio de aumento da produtividade e de melhor qualidade de vida, com pontos favoráveis tanto para os teletrabalhadores quanto para a administração. Contudo, pôde ser observado que o exercício das atividades em horários distintos tem acarretado dificuldades na comunicação da equipe. A capacitação contínua e obrigatória de todos os integrantes do Poder Judiciário, em temas como gestão e qualidade de vida no trabalho, foi apresentada como necessária para garantia de um serviço público eficiente e desenvolvido em um ambiente organizacional adequado.

Com os resultados obtidos no presente estudo, foram construídas como proposições: aprimoramento da gestão e da comunicação assíncrona no teletrabalho; fixação do horário presencial do tribunal como regra para envio de comunicações laborais; regulamentação de envio de comunicações no período noturno, fim de semana e férias; não participação nos grupos de mensagens do trabalho durante as

férias individuais; metas de produtividades igualitárias entre trabalho presencial e teletrabalho; e capacitação contínua e obrigatória de magistrados e servidores.

A riqueza dos dados obtidos revelam pistas de que o teletrabalho, exercido em harmonia com o direito à desconexão dos teletrabalhadores, apresenta-se como modalidade viável e desejada pelos atores judiciais, representando importante avanço na expansão tecnológica do Poder Judiciário. O estudo demonstra o potencial para realização de novas pesquisas sobre o cumprimento do direito à desconexão no Poder Judiciário, evitando-se a correlação entre teletrabalho e disponibilidade em tempo integral.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Almiro Eduardo de; SEVERO, Valdete Souto. **Direito à desconexão nas relações sociais de trabalho**. São Paulo: Ltr, 2014.

ALMEIDA Maria de Lourdes C. de; ALMEIDA, Maria Cristina C. de; CARVALHO, Maria Helena de. O meio ambiente do teletrabalho e as doenças do teletrabalhador. **Revista Internacional Consinter de Direito**, n. 5, 1º semestre de 2018 p. 421-431. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/wp-content/uploads/2018/07/ano-iv-numero-vi-o-meio-ambiente-do-teletrabalho-e-as-doencas-do-teletrabalhador.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2022.

AVOGARO, Matteo. Right to disconnect: french and italian proposals for a global issue. **Law J. Soc. & Lab. Rel.** v. 110, 2018. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Print?public=true&handle=hein.journals/ljslr4&div=34&start_page=110&collection=journals&set_as_cursor=15&men_tab=srchresults&print=section&format=PDFsearchable&submit=Print%2FDownload. Acesso em: 14 jul. 2022.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil**. Tese de Doutorado. PUC-SP. 2005. p. 56. Disponível em <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/17370/1/Margarida%20Maria%20Silveira%20Barreto.pdf>. Acesso em 27 maio 2021.

BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador: por um regime jurídico preventivo**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2018.

BOCHENEK, Antônio César. **A interação entre tribunais e democracia por meio do acesso aos direitos e à justiça: análise de experiências dos juizados especiais federais cíveis brasileiros**. Brasília, DF: CJF, 2013. (Série Monografias do CEJ). Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/monografias-do-cej2/volume-15-2013-2013>. Acesso em: 27 jun. 2022.

BOCHENEK, Antonio Cesar; ZANONI, Luciana Ortiz; FREITAS, Vladimir Passos de. **Pesquisa Internacional do Poder Judiciário durante a Pandemia de Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/IACA/Analise_portugues.pdf Acesso em: 27 maio 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 jul. 2022.

BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Ato da mesa nº 192, de 8 de junho de 2017**. Altera o Ato da Mesa n. 24, de 2015, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Câmara dos Deputados e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2017. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2017/atodamesa-192-8-junho-2017-785036-publicacaooriginal-153013-cd-mesa.html>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029> Acesso em 1 fev. 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 207, de 15 de outubro de 2015**. Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em 10 jul. 2022.

BRASIL. 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. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 343, de 9 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. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3459>. Acesso em: 24 maio 2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Brasília, CNMP, 2017. Disponível em https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf Acesso em 12 jul. 2017.

BRASIL. **Decreto legislativo n. 6**, de 20 de março de 2020. Reconhece para os fins do art. 65 da Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2020, a ocorrência de estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem n. 93, de 18 de março de 2020. Disponível em

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-legislativo-249090982> Acesso em 25 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019**. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 nov. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#art5. Acesso em: 28 abr. 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009. Regulamenta o art. 206-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 maio 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 1 maio 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 ago. 1981. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm Acesso em: 6 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados À exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 2012. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=37824>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Ato da Comissão Diretora nº 2, de 15 de março de 2017**. Estabelece as diretrizes estratégias para o biênio 2017-2019, que deverão ser acompanhadas e perseguidas por toda a administração do Senado Federal. Brasília: Senado Federal, 2017. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada;jsessionid=ED45BE6B0417FC3EA0D344184BB70F01.tomcat-1?0&idNorma=13867200>. Acesso em 12 jul. 2022.

BRASIL. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Resolução ENFAM nº 12, de 27 de outubro de 2021. Institui, no âmbito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP. Brasília, STJ, 2021. Disponível em https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/159028/Res_12_2021_enfam.pdf. Acesso em: 24 maio 2022.).

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Portaria TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Brasília, DF: TCU, 2009. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/file/fileDownload>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Portaria TCU nº 233, de 21 de agosto de 2018. Estabelece as fontes de detecção de pontos de reconhecimento e os incentivos institucionais relativos ao Programa Reconhe-Ser, instituído pela Portaria TCU nº 140, de 09 de março de 2009, e dispõe sobre os procedimentos para sua utilização. Brasília, DF: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F65443A22016561FD376791&inline=1>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BRITO, Cristiane Modesto de; SILVA, Paulo Henrique Tavares da. Teletrabalho: uma releitura do conceito de organização do trabalho na sociedade do desempenho, no contexto da pandemia. **Direito e Desenvolvimento**, v. 12, n. 2, p. 102-120, jul./dez. 2021. Disponível em https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/ddesnv12&div=29&start_page=103&collection=journals&set_as_cursor=8&men_tab=srchresults. Acesso em: 5 ago. 2022.

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

CCBE **Guidance on the use of remote working tools by lawyers and remote court proceedings**. 2020. Disponível em https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/SURVEILLANCE/SVL_Position_papers/EN_SVL_20201127_CCBE-Guidance-on-the-use-of-remote-working-tools-by-lawyers-and-remote-court-proceedings.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Avaliação dos impactos da pandemia causada pela covid-19 nos processos de trabalho dos tribunais**. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp->

content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf. Acesso em: 2 nov. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Cartilha Assédio Moral, Sexual e Discriminação**: política de prevenção e enfrentamento no âmbito do Poder Judiciário. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/cartilha-assediomoral-aprovada.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020** (Dados 2019). Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021** (Dados 2020). Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf> Acesso em 24 maio 2021. p. 251-252.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas nacionais do CNJ para 2013**. Brasília, DF: CNJ, 2013. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/02/metas_nacionais_do_poder_judiciario_2013.pdf. Acesso em: 10 maio 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pesquisa Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário 2019** (Dados 2018). Brasília, DF: CNJ, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/05/03b5f566da95b66401e222360c8ca657.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório de Metas Nacionais do CNJ para 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-de-metas-nacionais-2020-v-f.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.

DEJOURS, Cristophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2021.

DELGADO, Gabriela Neves; DIAS, Valéria de Oliveira. Direito do trabalho em tempos de pandemia na era digital: desafios para a saúde mental dos trabalhadores. **Law J. Soc. & Lab. Rel.** v. 133, 2020. Disponível em https://heinonline.org/HOL/Print?public=true&handle=hein.journals/ljslr6&div=22&start_page=133&collection=journals&set_as_cursor=6&men_tab=srchresults&print=section&format=PDFsearchable&submit=Print%2FDownload Acesso em 14 jul. 2022.

DIÁRIO DA JUSTIÇA ELETRÔNICO (DJE). Disponível em: https://app.tjpb.jus.br/dje/paginas/diario_justica/publico/buscas.jsf?tipoBusca=data&dtdiario=01%2F07%2F2021. Acesso em: 12 jul. 2021.

ENCONTRO Internacional. **Direito à Saúde, Cobertura Universal e Integralidade Possível**. Disponível em:

https://www.almg.gov.br/export/sites/default/acompanhe/eventos/hotsites/2016/encontro_internacional_saude/documentos/textos_referencia/00_palavra_dos_organizados.pdf. Acesso em: 10 maio 2022.

FABRI, Marco. Will Covid-19 accelerate implementation of ICT in Courts? **IACA, International Journal For Court Administration**. 2021. Disponível em:

<https://www.iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.384/> Acesso em: 28 jul. 2022.

FEBERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito**: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

FELICIANO, Guilherme Guimaraes; PASQUALETO, Olívia de Quintana Figueiredo. Meio ambiente laboral equilibrado: Análise do caso Brumadinho. **Veredas do Direito**, Belo Horizonte, v. 16, n. 36, p. 191-216, set./dez. 2019. Disponível em:

https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/rveredire16&div=48&start_page=191&collection=journals&set_as_cursor=7&men_tab=srchresults. Acesso em: 5 ago. 2022.

FERNANDES, Francisco Libera. **O trabalho e o tempo**: comentário ao Código do Trabalho. Porto: Biblioteca Red, 2018. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/111840/2/264530.pdf>. Acesso em: 24 maio 2022.

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

FINCATO, Denise Pire. Saúde, higiene e segurança no teletrabalho: reflexões e dilemas no contexto da dignidade da pessoa humana trabalhadora. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, v. 3, n. 9, p. 101–123, 2009.

Disponível em:

https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/direfnj9&div=9&start_page=101&collection=journals&set_as_cursor=12&men_tab=srchresults. Acesso em: 3 mar. 2022.

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O teletrabalho no setor público e privado na pandemia**: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. **Ipea**. 2020. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_tel_etrabalho.pdf Acesso em: 27 jan. 2021.

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

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 14, p. 149-161, 2003. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/paideia/a/8zzDgMmCBnBJxNvfk7qKQRF/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2021.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SILVA, Ricardo Augusto Ferreira e; SOUSA, Marcos de Moraes. What judges think about the meaning of their work. **International Journal For Cour Administration – IACA**. p. 55-66. 2019. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/abstract/10.18352/ijca.258/>. Acesso em: 6 ago. 2022.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. **Desenvolvendo habilidades gerenciais em juízes**. 2020. Revista CEJ, Brasília, DF, Ano XXIV, n. 79, p. 37-42, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/2550> Acesso em: 9 jul. 2022.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antonio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

HARFF, Rafael Neves. Direito à desconexão: estudo comparado do direito brasileiro com o direito francês. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**, Rio Grande do Sul, n. 205, ano XIII, jul. 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110510/2017_harff_rafael_direito_desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jul. 2022.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

IACA - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR COURT ADMINISTRATION. **Pesquisa internacional do Judiciário durante a pandemia de covid-19**. Seção Judiciária de São Paulo, 17 jul. 2020. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/iaca/>. Acesso em: 23 maio 2021.

IACA - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR COURT ADMINISTRATION; PACED - PROJETO DE APOIO A CONSOLIDAÇÃO DO ESTADO DE DIREITO. **Pesquisa: Resposta Judiciária à Pandemia da Covid-19 - Países Lusófonos**. 2021. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced>. Acesso em: 2 set. 2021.

KEGAN, Roberto; LAHEY, Lisa Laskow. **Imunidade à mudança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; LESSA, Jairo Rafael de Carvalho; Rocha Filho, Jorge Luiz. Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: a necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas. **Law J. Pub. Admin.**, n. 1, 2020. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/redap2020&div=18&start_page=1&collection=journals&set_as_cursor=6&men_tab=srchresults. Acesso em: 30 jul. 2022.

MACHADO, Maíra Rocha. Estudo de caso na pesquisa em direito. *In*: FEBERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 311-333.

MAIOR, Jorge Souto. **Do direito à desconexão do trabalho**. 2003. Disponível em: https://www.jorgesoutomaior.com/uploads/5/3/9/1/53916439/do_direito_%C3%A0_desconex%C3%A3o_do_trabalho.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

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

MELEK, Marcelo Ivan. Os desafios para um ambiente do trabalho digno no home-office. **Law J. Soc. & Lab. Rel.**, n. 135, 2021 Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/ljslr7&div=18&start_page=135&collection=journals&set_as_cursor=18&men_tab=srchresults. Acesso em: 1 ago. 2022.

MELLO, Alvaro Augusto Araújo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multivalentes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/pt-br.php>. Acesso em: 24 maio 2022.

MELO, Sandro Nahmias; LEITE, Karen Rosendo de Almeida. **Direito à desconexão do trabalho**: Teletrabalho, Uberização, Infoxicação, Reflexos da pandemia Covid-19. São Paulo: Ltr, 2021.

MERLO, Alvaro Roberto Crespo; BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa. **Atenção ao sofrimento e ao adoecimento psíquico do trabalhador e da trabalhadora**: cartilha para profissionais do Sistema Único de Saúde – SUS. Porto Alegre: Evangraf, 2014. Disponível em https://renastonline.ensp.fiocruz.br/sites/default/files/arquivos/recursos/saude_mental_trabalho_cartilha.pdf Acesso em 10 maio 2022.

METTLING, Bruno. **Transformation numérique et vie au travail**. 2015. Disponível em <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf>. Acesso em 14 jul. 2022.

OLIVEIRA, José Arnaldo de Oliveira. **O teletrabalho e as novas tecnologias na relação laboral**. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. C155 - Segurança e saúde dos trabalhadores. Brasília, DF: OIT, 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_236163/lang--pt/index.htm. Acesso em: 28 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. C161 - Serviços de Saúde do Trabalho. Brasília, DF: OIT, 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_236240/lang--pt/index.htm. Acesso em: 28 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 177 sobre Trabalho Doméstico**, 1996. Disponível em https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:312322. Acesso em: 20 mar. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 – Guia prático**, 2020. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf. Acesso em: 27 maio 2021.

PARMEGIANE, Daniele. **Dano Existencial: Análise da jornada excessiva de trabalho e o teletrabalho sob a ótica da dignidade da pessoa humana**. Curitiba: CRV, 2020.

PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 11 jan. 2022. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 5 ago. 2022.

PB: JUDICIÁRIO conclui digitalização de mais de 44 milhões de páginas de processos. **CNJ**, 20 dez. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pb-judiciario-conclui-digitalizacao-de-mais-de-44-milhoes-de-paginas-de-processos/>. Acesso em: 28 nov. 2021.

PINTO JÚNIOR, Mario Engler. Pesquisa jurídica aplicada no mestrado profissional. *In*: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina. **Metodologia da pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Saraiva, 2020.

PONZILACQUA, Marcio Henrique Pereira; SILVA, Luana Graciana. O direito à desconexão do trabalho francês: perspectivas de implementação no Direito brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/53832/36306>. Acesso em: 10 maio 2022.

Preparação para o Teletrabalho - Saúde Mental, Pandemia e Home Office. ESMA PB, Youtube. 1h56min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T1I8jYIrtWM>. Acesso em: 12 jul. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 jun. 2022.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho**: A tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011, 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011, Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf. Acesso em: 27 jan. 2021.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: Desafios e perspectivas. **O&S**, v. 12, n. 33, p. 39-49, abr./jun. 2005. Disponível em <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 maio 2022.

SANTOS, Antônio Silveira R. Meio ambiente do trabalho: considerações. **JUS.com.br**, 1 set. 2000. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/1202/meio-ambiente-do-trabalho-consideracoes>. Acesso em: 6 ago. 2022.

SATIRO, Renato Máximo; MARTINS, Jessica Vitorino; SOUSA, Marcos de Moraes. The Courts in the Face of the COVID-19 Crisis: An Analysis of the Measures Adopted by the Brazilian Judicial System. **International Journal For Cour Administration – IACA**. 2021. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.388/>. Acesso em: 7 ago. 2022.

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

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO; ASSESSORIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (coord.). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividade no estado de São Paulo**. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013. ago. 2013. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

SEGRE, Marco; FERRAZ, Flávio Carvalho. O conceito de saúde. **Revista de Saúde Pública** – Universidade de São Paulo (USP). v. 31, n. 5, 1997. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rsp/a/ztHNk9hRH3TJhh5fMgDFCFj/abstract/?lang=pt> Acesso em 10 maio 2022.

SERVIDORES e magistrados podem participar de pesquisa para mestrado sobre teletrabalho. Poder Judiciário - Tribunal de Justiça da Paraíba. **Notícias**, 23 nov. 2021. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/noticia/servidores-e-magistrados-podem-participar-de-pesquisa-para-mestrado-sobre-teletrabalho>. Acesso em: 14 jul. 2022.

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

SILVA, Alex Pizzio; PAIVA, José Eudacy Feijó. Gestão do judiciário e gestão da qualidade: uma questão de princípios. **Revista de Direito da Administração Pública**, n. 3, v. 1, jul./dez. 2018. Disponível em: https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/redap2018&div=19&start_page=63&collection=journals&set_as_cursor=5&men_tab=srchresults. Acesso em: 4 ago. 2022.

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

SOUSA, Horácio Augusto Mendes. Regime Jurídico do Teletrabalho no serviço público: novos caminhos rumo à administração pública digital. **Revista Interesse Público**, Belo Horizonte, ano 21, n. 113, jan./fev. 2019.

SUSSKIND, Richard. **Online Courts and the Future of Justice**. 2019. Oxford University Press.

TARANTINO, Mônica. Síndrome de burnout entra para CID-11 como doença ocupacional. **Medscape**, 28 jan. 2022. Disponível em: <https://portugues.medscape.com/verartigo/6507393?reg=1>. Acesso em: 6 ago. 2022.

TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Desembargadores. s/d. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/institucional/desembargadores>. Acesso em: 12 jul. 2021.

TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Lista de Comarcas. Comarcas da 1ª, 2ª e 3ª Entrâncias. s/d. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/comarcas/lista>. Acesso em: 22 jun 2022.

TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Resolução nº 7/2020 da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, de 11 de março de 2020. Revoga dispositivos da Res. 06/2018, que regulamenta o teletrabalho. TJPB, 11 mar. 2020. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/resolucao_no_07_2020.pdf. Acesso em: 6 ago. 2022

TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Resolução nº 42 da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, de 13 de dezembro de 2021. Altera a Res. 6/2018 para adequá-la às Res. CNJ ns. 298/2019, 343/2020, 371/2021 e 375/2021. TJPB, 13 dez. 2021. https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/RESOLUCAO_No_42_2021_ad_r_eferendum_PUBLICADA.pdf. Acesso em: 6 ago. 2022.

TRIBUNAL DA JUSTIÇA DA PARAÍBA. Resolução nº 6 da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, de 16/07/2018. Regulamenta o teletrabalho dos servidores da área judiciária do Poder Judiciário do Estado da Paraíba e dá outras providências. TJPB, 17 jul. 2018. Disponível em https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/06.2018_-_resolucao_pleno.pdf. Acesso em: 6 jul. 2021.

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

VACINAÇÃO por idade contra Covid-19 na Paraíba deve começar até sexta-feira, diz secretário de Saúde. **G1 Paraíba**, 31 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2021/05/31/vacinacao-por-idade-contracovid-19-na-paraiba-deve-comecar-ate-sexta-feira-diz-secretario-de-saude.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2021.

VENÂNCIO, Denise Corrêa Martins; RODRIGUES, Stela Mara de Oliveira; SILVA, Milena Garcia da Silva. Qualidade de vida no trabalho remoto compulsório em tempos de pandemia COVID 19: análise em uma instituição federal de educação no sul do Brasil. **Revista Educar Mais**. 2022. v. 6. p. 139-152. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2675> Acesso em: 4 ago. 2022.

VIEIRA, Heloísa de Sousa. **A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019. Disponível em <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9363>. Acesso em: 27 maio 2021. p. 26.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.