

DA POSSIBILIDADE DE ADOÇÃO DO TELETRABALHO PELO PODER JUDICIÁRIO

Artur Emílio de Carvalho Pinto

Bacharel em Direito (Universidade Federal do Ceará),
Especialista em Direito Previdenciário (Instituto a Vez do Mestre) e
Analista Judiciário (Justiça Federal / Ceará)

RESUMO: As grandes inovações tecnológicas têm alterado as relações sociais, de tal modo que no ideário hodierno já se questiona a razão de tantos trabalhadores terem de se deslocar diariamente à sede da empresa, com o trânsito cada vez mais caótico das grandes cidades, para desempenhar um ofício que poderia ser, de igual modo, fiscalizado, avaliado e efetivado a distância, sem qualquer prejuízo para o apropriador. Mesmo com suas peculiaridades legais, parte do setor público, inclusive o Poder Judiciário, também tem se utilizado de tal ferramenta, a qual não deve ser implantada sem restrições.

Palavras-Chave: Teletrabalho. Poder Judiciário. Gestão de pessoas. Recompensas.

ABSTRACT: The capitalist society of information is full of public and private organizations that are suffering the impact of new technologies. So, nowadays, many people are refusing the idea and the necessity of the workers have to go to the head office every day, facing the chaotic traffic of the big cities, just to do an activity that could be done by their homes and supervised from a distance, without any injury to the employers. The performance of telework in this way can catalyze the occurrence of the negative effects of organizational structure and pervert the institute.

Keywords: Telework. Justice. People management. Rewards.

INTRODUÇÃO

A tecnologia, criada pelo ser humano, tem modificado as relações sociais e as formas de trabalho em um processo nitidamente dialético. Além de técnica e instrumento a serem utilizados pelo homem para interagir com o entorno e promover a sobrevivência daquele, a tecnologia tem proporcionado modificações de paradigmas, instauração abrupta de novas possibilidades de ser e a ultrapassagem de tradicionais limites.

THEMIS

Na sociedade do capitalismo informacional, o trabalho pode tornar-se instigante para o indivíduo, em contraposição ao mecanicismo predominantemente em tempo pretérito, e exigir criatividade e vasta capacidade intelectual. Assim, não se concebendo mais como simples processo de alienação de si, o trabalho pode proporcionar significados e qualidade de vida.

Nesse trilhar, preocupa-se, cada vez mais, com o ambiente de trabalho, se este é saudável ou não, se é hábil ou não a potencializar a capacidade produtiva das pessoas envolvidas no labor. Os indivíduos não são meras máquinas com a obrigação de produzir sempre mais porque, para tanto, recebem uma contraprestação pecuniária. Dotadas de personalidades próprias e de idiosincrasias, as pessoas operam de formas diversas, a depender de suas peculiaridades.

Assim, a maximização da produtividade estará relacionada também com fatores subjetivos, como a motivação, o bem-estar do ambiente de trabalho ou o nível de liberdade e de espontaneidade do entorno. Por isso, as organizações investem nesse segmento, não por altruísmo ou em atitude humanitária, mas para auferir maior lucratividade.

Nesse contexto de busca de satisfação das necessidades subjetivas, os avanços da tecnologia têm proporcionado novas interações sociais, e alguns tipos de trabalho podem ser desempenhados em casa, ao passo em que, até recentemente, somente poderiam ser realizados mediante estrita subordinação e vigilância pelos empregadores, nas dependências físicas da corporação. E o setor privado tem encontrado enormes vantagens no teletrabalho, sobretudo porque reduz custos estruturais, aumenta a produção e precariza as relações de emprego.

O teletrabalho também vem sendo inserido no setor público, não obstante as suas peculiaridades, em face do regime jurídico que tutela o interesse público e assegura prerrogativas à Administração Pública, diante do dever, cada vez mais difundido e operacionalizado, de eficiência, aquela deve valer-se das modernas técnicas para obter os melhores resultados na prestação do serviço público.

Por ser fenômeno complexo, o teletrabalho deve ser analisado e compreendido à luz de vários saberes, não adstrito ao monopólio de um ramo científico. Por isso, propõe-se a feitura de um estudo interdisciplinar entre as Ciências Sociais, o Direito e a Administração, mais precisamente na sua faceta de Gestão de Pessoas, com o escopo de se analisar a viabilidade do trabalho à distância no Poder Judiciário.

2 DO TELETRABALHO

2.1 Da ausência de consenso conceitual acerca do teletrabalho e da delimitação de um ponto de partida

O teletrabalho consiste em um fenômeno de extensa plasticidade conceitual no âmbito das ciências sociais. A teor da simplista noção de mero trabalho à distância, aquele realizado fora do tradicional estabelecimento do empregador, o teletrabalho, em contraponto de perspectivas críticas de doutrinadores, pode ser concebido como gênero do qual decorre a espécie trabalho em domicílio (CASSAR, 2011) ou como uma variação especial do próprio trabalho remoto (LENGUITA, 2010).

De acordo com Rodrigues Pinto (2000, p.115), utilizando o critério da distância física, o teletrabalho refere-se a "uma atividade de produção ou de serviço que permite o contato à distância entre o apropriador e o prestador da energia pessoal".

No viés da necessidade do uso de tecnologia específica, Pinho Pedreira (2000) e Valentin Carrion (2003) compreendem o teletrabalho como espécie do gênero trabalho a distância desenvolvido através da telemática, ou seja, com o emprego intrínseco da informática, sendo irrelevante a utilização de telefones ou outros meios de comunicação. Para o primeiro teórico, a sobredita modalidade de trabalho pode ser, excepcionalmente, desempenhada parcialmente na empresa ou no estabelecimento do empregador.

Alice Monteiro de Barros (2005), adotando também o critério da utilização de determinado meio técnico, sustenta que o teletrabalho é aquele executado fora do estabelecimento do empregado, desde que o seja por meio de moderna tecnologia. Nesse trilhar, Amauri Mascaro Nascimento (2002) disserta que o teletrabalhador, sem que se necessite de sua presença física na firma, desenvolve o seu ofício perante o computador ou outros equipamentos tecnológicos similares (como internet, telefones celulares, fax etc.).

João Hilário Valentin proclama o teletrabalho como "prestação de serviço destinado a outrem sob a subordinação deste, exercido por um trabalhador, preferencialmente em sua casa e com o suporte de modernos instrumentos e tecnologias relacionados às telecomunicações e informática" (1999, p. 526). O último estudioso admite, ainda, a execução parcial do trabalho nas instalações da empresa.

THEMIS

Segundo a Organização Internacional do Trabalho - OIT, por meio da Convenção nº 177/1996, adotada na 83ª Conferência Internacional do Trabalho, realizada em Genebra, na Suíça, o teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado em um lugar onde, longe dos escritórios ou oficinas centrais, o trabalhador não mantém contato pessoal com seus colegas ou com supervisores, podendo comunicar-se com estes por meio das novas tecnologias, mediante as quais executa seu *facere* para o qual foi contratado.

Por meio do cotejo entre as noções e os conceitos expostos acima, delimitar-se-á o teletrabalho, para fins da presente pesquisa, sem que se pretenda pacificar a tensão doutrinária acerca da respectiva conceituação, a partir de quatro elementos constitutivos básicos, quais sejam:

a) possibilidade de prestação de serviços em local diverso do estabelecimento do empregador, dando-se, em geral, na casa do próprio trabalhador;

b) utilização de novas e modernas tecnologias relativas à informática e à telecomunicação (TIC);

c) redução de contato pessoal do trabalhador com o apropriador, os superiores hierárquicos ou os colegas profissionais;

d) controle da jornada laboral por meio de metas de desempenho.

2.2 Da lógica da compensação: a busca pelo aumento da qualidade de vida e o inevitável isolamento profissional

A Carta Europeia para o Teletrabalho prescreve ser este:

(...) um novo modo de organização e gestão do trabalho, que tem o potencial de contribuir significativamente à melhora da qualidade de vida, a práticas de trabalho sustentáveis e à igualdade de participação por parte dos cidadãos de todos os níveis, sendo tal atividade um componente chave da Sociedade da Informação, que pode afetar e beneficiar a um amplo conjunto de atividades econômicas, grandes organizações, pequenas e médias empresas, microempresas e autônomos, como também à operação e prestação de serviços públicos e a efetividade do processo político.

Instaurou-se, na sociedade atual, uma paradoxal problemática acerca do tempo: ao passo em que se desenvolvem meios de transporte e instrumentos

de comunicação entre os diversos lugares do planeta cada vez mais eficientes, acarretando maior celeridade nas sobreditas operações, o que, em tese, implicaria maior tempo livre para os indivíduos, estes possuem cada vez menos oportunidades de lazer e de ócio, uma vez que o sistema produtivo exige maior carga horária de trabalho.

Com isso, o tempo livre tornou-se valor demasiadamente caro para os membros da coletividade da sociedade da informação.

Consigne-se, ainda, na contramão do estabelecimento de elevadas cargas horárias laborais e da rigidez de controle do trabalho, o aumento do número de horas que o obreiro permanece à disposição do tomador pode significar redução na qualidade do serviço prestado, sobretudo quando se tratar de trabalho intelectual ou de índole eminentemente criativa, os quais são potencializados em ambiente de liberdade e de bem-estar no clima organizacional.

Nesse trilhar, exsurge uma das grandes vantagens do teletrabalho, a saber, a desnecessidade do deslocamento do empregado de sua casa até o estabelecimento da empresa. Com isso, o obreiro não precisa despender tempo no trajeto residência/sede da firma (SANTOS, 2002), duas vezes no dia, indo e vindo, podendo utilizar tal lapso temporal residual para a prática de tarefas atreladas ao seu bem-estar (como atividades físicas ou esportivas, programas com a família e amigos, cursos de línguas estrangeiras ou de artes, descanso e lazer, por exemplo).

Ressalte-se que a não participação no trânsito caótico das grandes cidades, por si só, já significaria uma melhora na qualidade de vida de qualquer pessoa, tendo em vista que dirigir nas regiões metropolitanas tem contribuído para a configuração de estresse e de preocupação e de ansiedade, eis que representa uma situação rotineira de exposição à inoperante segurança pública no mencionado *iter*. Anote-se que o adoecimento (e as enfermidades mentais têm se tornado cada vez mais frequentes na sociedade hodierna) é um dos fatores indesejados por todos os agentes componentes do liame laboral, uma vez que pode incapacitar o trabalhador para a prática até mesmo de atos alheios ao trabalho e consiste em significativo elemento redutor da produção.

A rotina de trabalho em escritórios envolve interrupções constantes dos fluxos de concentração intelectual do obreiro, seja através do som do toque do telefone de um ramal bastante distante, seja por meio de conversas paralelas e alheias ao ofício entre os colegas de profissão, tornando o tempo de trabalho menos útil.

THEMIS

Além disso, o trabalho em ambiente de liberdade, confiança, espontaneidade e flexibilidade pode fazer com que o obreiro utilize menor tempo para cumprir a meta que lhe foi estipulada, do que se estivesse operando nas instalações físicas da empresa, reduzindo drasticamente o absenteísmo. O clima organizacional prejudicial à criatividade tem sido um dos mais relevantes elementos causadores de bloqueios à produtividade.

Com o teletrabalho, o empregado poderá optar por iniciar o desempenho do seu ofício no horário que lhe for mais conveniente e produtivo, sem estar, necessariamente, obrigado a começar as suas atividades em horário padronizado, estabelecido previamente pelo tomador dos serviços. Cada ser humano, dada a sua idiossincrasia, possui um *modus operandi* próprio, o qual, para obter a excelência, precisa ser desenvolvido segundo as peculiaridades da realidade biopsicossocial de cada sujeito, não sendo possível ao setor de recursos humanos ou à chefia imediata promover uma *standardização* máxima universal da rotina de trabalho.

Registre-se que o trabalho remoto exige certa maturidade dos indivíduos envolvidos na referida modalidade laboral. De um lado, o empregador precisa despojar-se do desejo de controlar e vigiar ininterruptamente o empregado, desatrelando-se do papel de tudo observar (FOUCAULT, 2011), como se ao fazê-lo, de fato, estivesse estimulando a atividade produtiva, pois, como cediço, a mera sensação de estar sendo observado não instiga o trabalhador a apresentar uma melhor performance.

Por seu turno, o trabalhador vivenciará (mais fortemente) senso de responsabilidade e autonomia no seu *facere*, proporcionando-lhe crescimento psíquico e pessoal, pois o indivíduo, embora seguindo diretrizes do tomador, deverá eleger a ocasião e o meio para a sua atuação profissional a distância, tornando-se (mais claramente) protagonista do processo laboral. Percebendo-se como sujeito ativo, poderá fomentar na pessoa a noção de valor próprio e individualmente significativo na cadeia produtiva, repelindo a tese de alienação de si, flagrante nas teorias marxistas.

O pretérito distanciamento do indivíduo em relação ao processo produtivo cede lugar à sensação de pertencimento e de apropriação, em que aquele se compreende como diretamente responsável pelas escolhas profissionais que efetuar, fortalecendo a noção de Eu do obreiro, um dos indícios de saúde psíquica.

Por via reflexa, o teletrabalho acarretará a diminuição de emissão de gases poluentes ao meio-ambiente e a redução do tráfego na respectiva cidade, contribuindo, ainda que minimamente, para a qualidade de vida da coletividade local.

Como um fenômeno multifacetado, o trabalho remoto não comporta apenas elementos favoráveis aos trabalhadores, mas também dificuldades sociais e percalços. Paula Linguita (*idem*, p. 252) disserta:

Según sostenemos en este artículo, la expresión desregulada del teletrabajo ha servido para introducir aquí una tendencia general del mundo laboral: la atomización y el aislamiento del colectivo de trabajo. Una tendencia que no es exclusiva de esta innovación organizacional pero que en ella se muestra en todo su esplendor.

O isolamento profissional, decerto, é um dos desdobramentos do teletrabalho, tornando mais vulnerável a posição do obreiro. A falta ou a redução de contato pessoal com seus colegas de profissão pode consistir em um fator prejudicial ao próprio trabalho, haja vista pulverizar a noção de coletividade e distanciar o trabalhador da cultura organizacional.

Em linhas gerais, o isolamento profissional pode acarretar problemas de duas ordens: a primeira relacionada à técnica laboral; e a segunda, à afetiva ou emocional. Aquela é de mais fácil constatação que a última. A redução dos contatos pessoais com colegas de trabalho pode, se não forem implementados canais de comunicação constantes, diluir o compartilhamento de informações relacionadas à rotina de trabalho, tornando o desempenho do ofício mais hercúleo.

O local de trabalho, como espaço de socialização, assume, informalmente, um papel de troca de experiências e de vivências entre os atores envolvidos. Com o teletrabalho, haverá uma supressão da mencionada instância social, acumulando-se no núcleo familiar, o qual, a depender do nível de agregação, poderá ser minado com o excesso de funções sociais. Além disso, a redução do convívio no trabalho poderá contribuir para a coisificação das relações humanas do obreiro, se este não compensar com o estabelecimento de novos espaços de socialização.

A teor das teorias fenomênico-existenciais, o Eu se cria na relação com o outro, de modo que o desenvolvimento pessoal dá-se a partir das relações intersubjetivas que o indivíduo estabelece ao longo de sua biografia.

THEMIS

A pessoa passará a conceber-se enquanto tal quando em confronto com a alteridade, pois é do contraponto com o outro que emerge a ideia do eu, único e singular (FONSECA, 1998). Por oportuno, transcreve-se o pensamento de Martin Buber (2001, p. 70):

O homem se torna Eu na relação com o Tu. O face-a-face aparece e se desvanece, os eventos de relação se condensam e se dissimulam e é nesta alternância que a consciência do parceiro, que permanece o mesmo, que a consciência do Eu esclarece, aumenta cada vez mais. De fato, ainda ela aparece somente envolta na trama de relações, na relação com o Tu, como consciência gradativa daquilo que tende para o Tu sem ser ainda o Tu. Mas essa consciência do Eu emerge com a força crescente, até que, um dado momento, a ligação se desfaz e o próprio Eu se encontra, por um instante, diante de si, separado, como se fosse um Tu, para tão logo retomar a posse de si e daí em diante, no seu estado de ser consciente entrar em relações.

A perda dos encontros face a face poderá estimular a coisificação das relações humanas, assim como a desvalorização da manifestação dos sentimentos e dos afetos, ocasionando entraves nas relações sociais do obreiro e na sua saúde psíquica.

Além disso, acaso a pessoa não saiba ou tenha dificuldades em organizar o seu tempo para o trabalho a distancia ou delimitar o espaço destinado ao ofício laboral, o que tornará o ambiente de trabalho que deveria ser tranquilo em hostil, terá forte tendência a confundir a sua rotina pessoal com a do trabalho, fato que será um elemento complicador das relações sociais ou familiares ou da produtividade laboral.

Consigne-se, ainda, que, na hipótese de o indivíduo não possuir uma vida social ativa e equilibrada, poderá encontrar no teletrabalho um meio para sublimar ou satisfazer indiretamente realizações pessoais, de modo que a mencionada modalidade laboral representará uma oportunidade para trabalhar todos os dias, inclusive em finais de semana ou em feriados, mesmo que não receba orientação da chefia imediata nesse sentido. A referida situação, se for agravada, pode representar a eclosão do vício por trabalho, fulminando a pretendida qualidade de vida do obreiro no projeto originário.

Convém anotar, por fim, que o engajamento sindical, que tem proporcionado a positivação de conquistas históricas dos trabalhadores, com o teletrabalho, pode vir a sofrer notório abalo, atomizando os obreiros em unidades

organizacionais isoladas e aumentando a assimetria existente entre aqueles e os tomadores de serviço.

Assim, percebe-se que o teletrabalho veicula a tensão constante entre o intrínseco dismantelamento ou a precarização da relação laboral e a procura pela melhoria na qualidade de vida do trabalhador, com vistas ao aumento da produção do ofício.

2.3 Do perfil da atividade laboral para se adotar o teletrabalho

Consigne-se, por óbvio, que é inviável o desempenho de todos os ofícios a distância, eis que há muitos que, necessariamente, devem ser exercidos em determinado estabelecimento formal ou tradicional. Com o intuito de esquematizar a explanação acerca do teletrabalho, este pode ser adotado quando a atividade laboral possuir certo perfil, o qual envolve:

- a) Diminuta necessidade de comunicação frequente e de encontros face a face;
- b) Exigência de intenso fluxo de concentração intelectual;
- c) Aferição objetiva de desempenho;
- d) Reduzida demanda de acesso à informação ou à material não informatizado.

2.4 Do teletrabalho no Brasil: inserção no setor privado e no público

É crescente o número de organizações que se dão conta de que seus colaboradores poderiam desempenhar suas atividades em suas próprias residências, ou fora do estabelecimento tradicional da corporação, com maior produtividade e melhor qualidade de vida, tornando-se desnecessários os deslocamentos nas grandes metrópoles.

No Brasil, há tempos o teletrabalho já é uma realidade, iniciada informalmente e agora sob o amparo da proteção legislativa. De acordo com dados do Censo de 2010, em nosso país, há mais de 19,9 milhões de teletrabalhadores, os quais, com a promulgação da Lei nº 12.551/2011, que modifica o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e regulamenta o trabalho a distância no Brasil, sobretudo na esfera privada, passaram a ter direitos trabalhistas similares aos de qualquer outro funcionário que trabalha dentro da empresa.

THEMIS

O teletrabalho também está inserido no setor público, não obstante as suas peculiaridades, dependendo, para tanto, de regulamentação específica do órgão ou da entidade que o tenha adotado. A entidade Serviço Federal de Processamento de Dados desenvolveu projeto piloto pioneiro. Por seu turno, a Receita Federal, a Caixa Econômica Federal, o Tribunal de Contas da União, o Banco do Brasil e a Justiça do Trabalho já positivaram a implantação da sobredita modalidade laboral. E a tendência é a de que o teletrabalho seja adotado mais universalmente no setor público.

3 DO REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO E DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Direito Administrativo, desde o seu nascedouro, tem se pautado, de modo geral, em duas ideias coexistentes que veiculam conteúdos opostos: de um lado, na proteção aos direitos individuais dos particulares frente à atuação estatal; e, de outro, na primazia da necessidade de satisfação dos interesses coletivos (DI PIETRO, 2008).

A primeira premissa impõe restrições ao administrador quando do exercício de seu múnus público, para que se respeite, pelo menos, o cerne dos direitos fundamentais dos indivíduos, assegurado pelo respectivo ordenamento jurídico, sobretudo mediante o dever de apego e de observância daquele à lei.

Como cediço, os direitos fundamentais operam como condicionantes limitadores ao poder estatal em detrimento aos interesses dos membros da coletividade, bem como às pretensões e às vontades entre aqueles. Cuida-se, assim, de núcleo protetor mínimo de liberdades individuais, estabelecido historicamente, inalienável, indisponível, positivado em texto constitucional, vinculante aos poderes públicos e de aplicabilidade imediata, prescrevendo-se condutas positivas e negativas ao ente estatal com o escopo de se evitar a lesão arbitrária da dignidade da pessoa (MENDES, 2011).

Por seu turno, a segunda premissa autoriza a outorga de prerrogativas e de privilégios, alheios à esfera do direito privado, à Administração Pública, mormente para se limitar razoavelmente o gozo dos direitos individuais, com o intuito de se alcançar precipuamente o bem-estar coletivo, finalidade da atuação administrativa.

Por oportuno, corroborando a tese acima exposta e sistematizando tal discussão, transcreve-se excerto do magistério de Hely Lopes Meirelles (2008, p.87), segundo o qual:

No desempenho dos encargos administrativos o agente do Poder Público não tem a liberdade de procurar outro objetivo, ou de dar fim diverso do prescrito em lei para a atividade. Não pode, assim, deixar de cumprir os deveres que a lei lhe impõe, nem renunciar a qualquer parcela dos poderes e prerrogativas que lhe são conferidos. Isso porque os deveres, poderes e prerrogativas não lhe são outorgados em consideração pessoal, mas sim para serem utilizados em benefício da comunidade administrada. Descumpri-los ou renunciá-los equivalerá a desconsiderar a incumbência que aceitou a empossar-se no cargo ou função pública. Por outro lado, deixar de exercer e defender os poderes necessários à consecução dos fins sociais, que constituem a única razão de ser da autoridade pública de que é investido, importará renunciar os meios indispensáveis para atingir os objetivos da Administração.

Essa teia complexa e dialógica de restrições e de prerrogativas a que está sujeita a Administração Pública constitui o regime jurídico administrativo, do qual decorrem os princípios normativos que informam a atuação do administrador da *res publica*. Frise-se que o sobredito sistema difere daquele que regula as relações privadas.

Os dois princípios que se desdobram da sobredita bipolaridade correspondem ao da legalidade e ao da supremacia do interesse público sobre o particular, os quais orientam todos os ramos do direito público - sendo, portanto, genéricos - e servem também como ponto de partida lógico-estrutural para a construção de todos os outros princípios específicos do Direito Administrativo.

Ao reverso das anteriores, a Constituição vigente reservou um capítulo à Administração Pública (Capítulo VII do Título III) e, no art. 37, positivou cinco princípios a serem observados por todas as pessoas que estão sujeitas ao regime jurídico administrativo de quaisquer dos entes federativos, a saber, legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade e eficiência.

A Lei nº 9.784/1999, que, embora regulamente o processo administrativo de âmbito federal, veicula, na verdade, conteúdo de normas gerais da atividade administrativa não só da União, mas também dos Estados, do Distrito Federal e

THEMIS

dos Municípios, em seu artigo segundo, mencionou os princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

4 DA PREOCUPAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO COM AS MODERNAS TÉCNICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A sociedade capitalista da informação está permeada de organizações públicas e privadas, as quais vêm sofrendo o impacto e os efeitos das grandes transformações e inovações tecnológicas, sobretudo as relativas à informática e à comunicação. Com a aquisição de técnicas e métodos mais produtivos, modifica-se, inclusive, a mentalidade dos beneficiários dos serviços e dos produtos postos à disponibilidade do mercado e da coletividade.

Destarte, devem os prestadores atribuir ênfase na produtividade, na qualidade e na competitividade, porquanto se exige, cada vez mais, uma boa prestação, com eficiência e eficácia, tornando-se imprescindível o investimento na gestão.

Como cedição, nas organizações públicas, a prestação de serviços consiste em sua função primordial para que se atinja o bem comum. No caso do Poder Judiciário, o objetivo final é a prestação de um provimento jurisdicional que solucione os conflitos postos.

No entanto, existem várias situações adversas (como o aumento vertiginoso do número de processos e o insuficiente quadro de magistrados e servidores), que prejudicam o alcance da mencionada finalidade, ocasionando morosidade e queda na qualidade dos serviços e, conseqüentemente, frustrando seu destinatário, a saber, a sociedade.

Há inúmeras pesquisas que demonstram a insatisfação e o descrédito da população brasileira com as organizações públicas. O constituinte derivado, preocupado com a problemática em comento, valorou para a necessidade de investimento em gestão no serviço público, mormente ao positivar entre os princípios da Administração Pública o princípio da eficiência.

Ressalte-se, ainda, no âmbito do Poder Judiciário, a atuação do Conselho Nacional de Justiça nesse sentido, estabelecendo diretrizes e impondo várias exigências na área administrativa das unidades jurisdicionais, bem como norteando atuações processuais dos magistrados (BRASIL, 2007).

Toda e qualquer instituição demanda uma gestão, eis que a sua razão fundante pauta-se na reunião e na integração de meios e de esforços para se atingir determinado objetivo comum, previsto no respectivo ato constitutivo. Nessa toada, possuir recursos é apenas o ponto de partida estrutural, mas não o suficiente, de *per si*, para a consecução das finalidades organizacionais. Assente-se, que reside na competência gestora saber utilizar adequada e produtivamente os recursos disponíveis, a chave para a obtenção de bons resultados.

No tocante às entidades públicas, estas vivenciam o desafio de os seus administradores, lidando com demandas sociais relevantes e com dotações orçamentárias limitadas, adotarem a melhor estratégia gerencial, pois o mero aumento dos recursos material e pessoal já demonstrou não ser suficiente para a prestação de um bom serviço público.

Diante desse cenário, a ampliação da visão dos magistrados para além da atividade-fim, com o escopo de se autoconceberem como gestores no âmbito da unidade jurisdicional que dirigem, é medida que se impõe. Não é à toa que os estudiosos apontam para a figura do juiz-líder (VIEIRA, 2009), em vez de simples aplicadores do direito ao caso concreto dos autos, adquirindo as escolas de formação e de aperfeiçoamento o papel proeminente na construção e na qualificação da referida função.

Com conhecimentos e noções de administração, o magistrado pode tornar-se agente relevante na reestruturação do Poder Judiciário, com vistas a contornar o efeito negativo da morosidade. Frise-se que "*a efetividade dos direitos pressupõe uma Justiça bem administrada, e isso somente é possível mediante o aperfeiçoamento dos juízos enquanto administradores*" (ALVES, 2009, p. 189).

O juiz, concebido como gestor, pode alocar os servidores em atribuições de acordo com as competências individuais dos últimos, e descentralizar os atos não decisórios (LIMA, 2009), a fim de otimizar a tramitação dos processos em geral e possibilitar ao magistrado maior tempo útil para se dedicar às ações mais complexas, que demandam uma atividade quase artesanal quando da feitura da sentença.

Nessa toada, o juiz-líder autoriza a prática de atos processuais mais simples aos servidores, sob a supervisão daquele, com o intuito de conferir celeridade à tramitação dos feitos, sobretudo os relativos ao contencioso de massa e os que veiculam matéria pacificada no juízo.

Anote-se que, no tocante aos juizados especiais federais, a legislação pátria regulamenta a atuação dos conciliadores, os quais podem repassar ao juiz

THEMIS

os termos do acordo avençado entre as partes para que o homologue ou as lides controversas, que serão submetidas à audiência de instrução e de julgamento.

Lenio Luiz Streck sustenta que a radicalização do papel do juiz-líder pode ocasionar prejuízos à sociedade, diante da precarização do provimento jurisdicional com a delegabilidade de atos de competência exclusiva do magistrado (STRECK, 2013).

No entanto, deve-se frear a tendência doutrinária que valoriza extraordinariamente a função administrativa a ser exercida pelo juízo, colocando o juiz primordialmente como gestor, o qual, para gerenciar a contento os recursos postos à sua disposição, necessitaria delegar a atividade de elaboração de decisões e sentenças. Não se pode olvidar da primazia do papel jurisdicional que aquele deve executar, consistindo as noções de administração meros instrumentos hábeis a possibilitarem uma prestação satisfatória da jurisdição.

A gestão de pessoas, nesse trilhar, dada a necessidade de apropriação das modernas técnicas de administração no que pertine aos recursos humanos pela unidade jurisdicional, na esfera da administração propriamente dita, certamente, contribuirá para a melhoria da prestação dos serviços afeitos ao Poder Judiciário.

Ilustrativamente, consigne-se que uma gestão que objetive a manutenção da motivação dos servidores proporcionaria a maximização dos resultados na prestação do serviço público, uma vez que "*só um funcionário motivado pode se comprometer com um bom desempenho das suas funções, resultando num aumento de produtividade*" (FILHO, 2009, p. 67).

Decerto, mostra-se imperativa a necessidade de mudança de paradigma no Poder Judiciário, instância em que predomina o conservadorismo, bem como existe uma estrutura marcada por traços de forte hierarquia e pela centralização do poder decisório.

O cargo de juiz em si (e o seu poder simbólico impregnado no imaginário quase unânime dos servidores e dos jurisdicionados) contribui para sustentar a inteligência de que o exercente daquele possui autonomia, independência e poder praticamente absoluto de decisão, não somente no âmbito jurisdicional, mas também na esfera administrativa.

Conforme debatido acima, urge a mudança de foco na administração pública, com ênfase em gestão de pessoas, mais moderna e efetiva. Todavia, a alteração do paradigma gestor tem encontrado duas grandes dificuldades históricas, quais sejam, a cultura burocrática e o apego ao poder.

Segundo Andréa Rezende Russo (2009, p. 17),

Em geral, os membros das organizações resistem às mudanças, porquanto estas tendem a contrariar interesses, alterando cargos, posições hierárquicas, acabando com privilégios, descartando métodos e técnicas de trabalho superados, revelando incompetências. Diante destes e de outros fatores, seja pela acomodação dos que temem a inovação ou dos que não querem arcar com o esforço exigido pelas mudanças, seja pelo entendimento de alguns de que o sistema está bom e não necessita de transformação, as organizações públicas seguem, em sua maioria, arraigadas ao conservadorismo e às tradições. Em razão disso, grande número de instituições públicas permanecem presas a padrões profissionais ultrapassados.

No seio da sociedade da informação, há constantes modificações e inovações, regidas pelos signos da incerteza e da instabilidade, forçando os administradores a estarem atentos à atualização permanente de seus paradigmas. Corroborando tal tese, forçoso frisar que:

A mudança é a coisa mais certa no instável mundo das relações organizacionais. Principalmente em um início de século em que estão presentes transformações rápidas, irreversíveis e surpreendentes, envolvendo praticamente todos os campos do conhecimento humano. [...] Nesse sentido, as transformações de mentalidade e de comportamento passam a ser paradigmas obrigatórios para que as pessoas e instituições procurem se adaptar às profundas alterações por que passa a sociedade em geral (NASCIMENTO, 2006, p.23).

Existem estudiosos que defendem que a administração pública deveria, de algum modo, aproximar-se do setor privado, o qual insere continuamente em seu processo produtivo as técnicas modernas da ciência da Administração, no sentido de se valer de todas as práticas e métodos úteis à administração pública, desde que estes não sejam incompatíveis com os privilégios e as limitações inerentes ao regime jurídico administrativo (de Direito Público).

Assim, devem as organizações públicas investir, por meio de técnicas de gestão de pessoas, na atividade-meio (administração), com vistas à condução racional das atividades e dos recursos da corporação, para se atingir a atividade-fim (prestação de serviço público) em nível de excelência e de qualidade.

5 TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO: A REGULAMENTAÇÃO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

5.1 Do cenário propício para a implantação do teletrabalho no Poder Judiciário

Diante do fato de a rotina de trabalhos no âmbito do Poder Judiciário, já consolidada, dar-se mediante a utilização de sistemas que operam pela rede mundial de computadores, o trabalho a distância mostra-se uma modalidade laboral viável e materialmente possível, sendo apta a compatibilizar a estrutura organizacional daquele aos reclamos de eficiência na prestação do serviço público e da necessidade de se fomentar o bem-estar contínuo e permanente dos servidores.

A maioria dos processos que tramitam no Poder Judiciário Federal pode ser gerenciada e movimentada por sistemas informáticos, de modo que boa parte das atividades dos respectivos agentes públicos pode ser executada fora das dependências da unidade jurisdicional em que estão lotados e alvo de mensuração objetiva pela chefia imediata, possibilitando, assim, a avaliação do desempenho do servidor e o controle dos expedientes.

Ao reverso das aparentes regalias que podem propiciar aos servidores, o teletrabalho respeita diretamente o interesse público, primário e secundário.

A delimitação de metas superiores às estipuladas aos agentes públicos que executarem as mesmas atividades nas dependências físicas da unidade jurisdicional é ínsita à operacionalização do trabalho a distância, de modo que o jurisdicionado é o maior beneficiário da implantação da modalidade laboral em apreço.

O avanço tecnológico tem facilitado a comunicação em tempo real, de tal sorte que o teletrabalhador poderá estar em diálogo diário, quando no expediente, que não possui horário específico, com a sua chefia imediata, inclusive estando disponível para prestar eventuais serviços excepcionais que possam ser realizados a distância. Desta feita, evidencia-se a ausência de prejuízo à Administração Pública.

O clima organizacional de absenteísmo, vigilância exacerbada e diminuto grau de comprometimento dos colaboradores pela reduzida motivação, tem catalisado a ocorrência de processos informais de cumprimento de metas triviais (distantes da excelência possível) e o adoecimento dos agentes públicos.

Frise-se que a concessão e a prorrogação de licenças médicas têm impactado os limites funcionais de toda a equipe, cujo desempenho terá a tendência de ser aquém do esperado e do desejado pelos gestores e pelos clientes.

As corporações passaram a dedicar vultosos investimentos no bem-estar dos seus colaboradores não por altruísmo, mas porque, se tal for propiciada, certamente, a produtividade obterá saltos de quantidade e de qualidade. Os seres humanos não devem mais ser concebidos como máquinas, as quais precisam apenas de energia, combustíveis e manutenção periódica. Dotadas de subjetividade, produtoras de símbolos e significados e impulsionadas por desejos e pela razão, as pessoas atuam de modo mais eficiente em entorno que catalise sua criatividade, instigue sua pró-atividade e possibilite bem-estar.

O teletrabalho, conforme debatido em tópicos específicos, caminha na direção de potencializar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, motivo pelo qual sua implantação atende (também) ao interesse público secundário.

5.2 Da recente regulamentação do teletrabalho pela Justiça do Trabalho

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho, em sua primeira sessão de 2012, aprovou a regulamentação do teletrabalho em seu quadro de pessoal, que consta em anexo, cuidando-se, portanto, de modalidade de prestação de serviços já inserida no Poder Judiciário, atinente à evolução tecnológica, cada vez mais presente nos Juízos, e catalisadora de aumento de eficiência na Administração Pública, consoante discussão travada em capítulo específico.

De acordo com a reportagem disponibilizada no sítio eletrônico Consultor Jurídico (2012):

Ao propor a regulamentação, o presidente do TST, ministro João Oreste Dalazen, observou que o avanço tecnológico, especialmente com a implantação do processo eletrônico, possibilita o trabalho remoto, que, por sua vez, traz vantagens e benefícios diretos e indiretos para a administração, para o servidor e para a sociedade. Dalazen lembrou que a Lei 12.551/2011, sancionada em dezembro, reconhece essas vantagens ao equiparar o teletrabalho ao trabalho presencial.

THEMIS

Em virtude do dever de obediência ao princípio da legalidade, a implantação do teletrabalho em seu quadro de pessoal dependia da feitura de ato normativo específico, efetuada pelo competente órgão especial do Tribunal Superior do Trabalho no início de 2012.

A atividade legiferante atípica foi inspirada no princípio da eficiência, na necessidade de promover meios de motivar e comprometer os servidores com os objetivos institucionais, estabelecidos no Plano Estratégico da Justiça do Trabalho e na busca de maximização da produtividade através da otimização do tempo de trabalho e da melhoria da qualidade de vida de seus servidores.

O teletrabalho será implantado como projeto piloto nos 12 (doze) meses após a publicação daquele ato. A regulamentação define, entre outras coisas, que as metas para os servidores que optarem por trabalhar remotamente serão superiores às estipuladas para o trabalho presencial.

Será uma faculdade, a critério do gestor de cada unidade jurisdicional e restrita a determinadas atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor - por meio de estipulação de metas de desempenho diárias, semanais e/ou mensais.

A resolução em comento traça um perfil do teletrabalho, o qual não pode incluir atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, serão obrigatoriamente desempenhadas externamente às dependências do órgão.

Além disso, a normatização em tablado estatuiu outros elementos subjetivos e funcionais que obstaculizam a realização do teletrabalho, cuja vedação alcança: 1) os servidores em estágio probatório; 2) aqueles que tenham subordinado; e, 3) os agentes que tenham sofrido qualquer penalidade disciplinar prevista no art. 127 da Lei nº 8.112/1990.

O editor do diploma em análise valorou que, para a autorização do teletrabalho, o agente público destinatário deve ter uma relação historicamente firme com a Administração Pública, de, pelo menos, três anos, e ter desempenho funcional aprovado por aquela. Dito de outro modo: buscou-se flexibilizar a execução do trabalho daqueles que são presumidamente experientes, leais e conhecedores da rotina do órgão.

O desempenho de função que implique o poder de coordenação ou de liderança sobre subordinados, por sua natureza funcional, consiste elemento que impede o teletrabalho, segundo a inteligência da resolução em apreço.

Deve ser atribuído o teletrabalho, por demandar certas qualidades do agente, apenas ao servidor que tenha demonstrado comprometimento com as tarefas recebidas, bem como apresentado habilidades de autogerenciamento de tempo e de organização.

Ademais, o teletrabalho é concebido como modalidade de trabalho apto a motivar e comprometer os servidores, sobretudo aqueles que tenham uma biografia de bons serviços prestados e possuam idoneidade moral e profissional, razão pela qual, expressamente, excluiu os servidores que sofreram, nos dois anos anteriores, qualquer penalidade disciplinar legal.

A aludida resolução, exemplificativamente, pontuou algumas atividades passíveis de desempenho fora das dependências da unidade jurisdicional, cujo desempenho exija maior esforço individual e menor interação com outros servidores, como a confecção de minutas de sentenças, votos, pareceres, relatórios e propostas de atos normativos.

A manutenção da capacidade plena de funcionamentos dos setores em que haja atendimento ao público é *conditio sine qua non* para o teletrabalho. Consigne-se, ainda, que o limite máximo de servidores na sobredita modalidade laboral, por unidade organizacional, é de 30% (trinta por cento) da respectiva lotação, cabendo, sempre que possível, aos gestores promover o revezamento dos agentes públicos autorizados a realizar o teletrabalho, a fim de que todos possam ter acesso àquele, beneficiando-se de suas vantagens.

A realização do teletrabalho ocorrerá, a princípio, temporariamente, por até um ano, eis que se trata de projeto piloto, devendo ser realizadas avaliações trimestrais dos resultados auferidos. Após o transcurso do sobredito lapso temporal, a continuidade daquela ficará vinculada à análise dos resultados apurados, sobretudo no que se refere ao incremento da produtividade nas unidades participantes da experiência.

Os servidores das unidades que, discricionariamente, resolveram implantar o teletrabalho, podem manifestar sua vontade de adesão à chefia imediata, que elaborará uma lista, conforme seu julgamento acerca do perfil do agente, contendo aqueles interessados em participar e que satisfaçam aos requisitos normativos, priorizando-se os deficientes. Em ato contínuo, o gestor da unidade publicará expediente designando os servidores que participarão do projeto.

O titular da unidade estipulará uma meta ao servidor em regime de teletrabalho, nunca inferior a 15% (quinze por cento) à do obreiro presencial.

THEMIS

Serão previamente acordadas entre a chefia imediata e o agente público quais as atividades a serem realizadas através do teletrabalho, mediante registro em formulário de planejamento e acompanhamento de trabalho, a ser adotado em cada unidade.

Assiste à chefia imediata a incumbência de gerenciar a rotina de trabalho dos servidores autorizados a realizar o teletrabalho, assim como manter a anotação com a indicação das atividades a serem desenvolvidos, o quantitativo total das tarefas distribuídas e o período máximo para a conclusão dos trabalhos, devendo, ainda, manter o gestor da unidade atualizado a respeito da evolução das atividades realizadas, relatando eventuais dificuldades.

Na hipótese de haver descumprimento do prazo fixado para a realização das tarefas, o servidor prestará esclarecimentos à sua chefia imediata, que os repassará ao gestor da unidade, o qual, considerando-os improcedentes, suspenderá a participação no teletrabalho durante um ano, ou conceder novo prazo, acaso acolha as razões prestadas. Neste caso, persistindo a inadimplência ou não sendo aceita as novas escusas, o servidor estará sujeito às penalidades estatutárias.

Preocupado com o dever de sigilo e com os cuidados inerentes à guarda de documentos públicos, a retirada de processos e demais impressos das dependências do órgão, necessários à realização do teletrabalho, deverá obedecer aos procedimentos relacionados com a segurança da informação e a guarda de documentos, constantes na regulamentação própria do respectivo tribunal e ocorrer mediante termo de recebimento de responsabilidade do servidor.

Ressalte-se que não poderão ser retirados das dependências da unidade jurisdicional os documentos que constituam provas de difícil reconstituição ou tenham caráter histórico. Além disso, a não devolução do processo ou de algum documento no prazo estabelecido, bem como qualquer outra irregularidade relativa à integridade da documentação, implicará a adoção de medidas administrativas ou judiciais, se for o caso, e a exclusão do agente público da realização do teletrabalho.

O servidor será o responsável por providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho. Por seu turno, a unidade de tecnologia da informação do respectivo tribunal viabilizará o acesso remoto aos agentes públicos e disponibilizará as funcionalidades tecnológicas indispensáveis à realização das tarefas.

A retromencionada resolução instituiu, além do cumprimento das metas e/ou entrega dos processos físicos nos prazos estipulados, outros deveres dos servidores em regime de teletrabalho, quais sejam:

- a) atender às convocações excepcionais do órgão para comparecimentos às suas dependências sempre que houver interesse da Administração Pública;
- b) manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;
- c) consultar diariamente o seu e-mail institucional;
- d) informar à chefia imediata, por meio de e-mail institucional, eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar a entrega do trabalho;
- e) reunir-se com a chefia imediata, a cada período máximo de 15 (quinze) dias, para apresentar resultados parciais e finais e proporcionar o acompanhamento dos trabalhos e a obtenção de outras informações;
- f) guardar sigilo das informações contidas nos processos e demais documentos, sob pena de responsabilidade;
- g) prestar esclarecimentos à chefia imediata, conforme o interesse da Administração.

Por meio do ato normativo ora analisado, a Justiça do Trabalho disciplinou a implantação do teletrabalho em sua estrutura organizacional, por meio do qual, segundo julgamento de conveniência e oportunidade dos gestores, alguns servidores poderão desempenhar determinadas atividades fora das dependências da unidade jurisdicional.

Como projeto piloto, a previsão de sua sistemática é temporária, podendo, no entanto, ser prorrogada. Frise-se que, conforme a regulamentação, nessa modalidade laboral, apenas a minoria de servidores de alguns setores trabalharão continuamente a distância, com base no crivo dos respectivos gestores acerca da adequação (ou não) de determinado servidor ao perfil delineado pelo diploma normativo.

CONCLUSÕES

À luz do exposto, conclui-se que:

- a) O teletrabalho opera pela lógica da compensação das vantagens em relação aos efeitos colaterais que lhe são inerentes, tanto para o obreiro, como para o apropriador, com vistas à busca da melhoria da qualidade de vida do trabalhador, condição propícia à maximização dos resultados no liame laboral;

THEMIS

b) O setor público, inclusive o Poder Judiciário, pode valer-se do teletrabalho com o intuito de materializar a eficiência na prestação dos serviços de sua incumbência, bem como proporcionar a motivação e o engajamento de seus servidores, alcançando, assim, a excelência no exercício de suas atribuições.

REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco Luís Rios. Acesso ao Poder Judiciário e inovação: a utilização de videoconferência nos Juizados Especiais Federais. **Revista ESMAFE**. Recife. v.2, n. 19, p. 169-232, 2009.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2005.

BRASIL, Paula Emília Moura Aragão de Sousa. **A tutela do direito fundamental à razoável duração do processo: repressão da demora e reparação do dano decorrente no processo civil brasileiro**. Fortaleza, 2007.

BUBER, Martin. **Eu e tu**. São Paulo: Centauro, 2001.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**. Niterói: Impetus, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2008.

FILHO, Arthur Napoleão Teixeira. O Juiz Federal Líder: o juiz federal enquanto líder dos servidores de uma Vara Federal - aspectos motivacionais. **Revista ESMAFE**. Recife. v.2, n. 19, p. 55-98, 2009.

FONSECA, Afonso H. Lisboa da. **Trabalhando o legado de Rogers: sobre os fundamentos fenomenológico-existenciais**. Maceió: Pedang, 1998.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. São Paulo: Vozes, 2011.

LENGUITA, Paula. Las relaciones de teletrabajo: entre la protección y la reforma. *In Nueva Época*. Ano 23. Número 64. Septiembre-Diciembre 2010.

LIMA, Alcides Saldana. **A reforma gerencial do Poder Judiciário** - um caso concreto: inovações na 10ª Vara da Seção Judiciária Federal do Estado do Ceará, no triênio 2005-2007. **Revista ESMAFE**. Recife. v.1, n. 19, p. 53-132, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2008.

MENDES, Gilmar Ferreira. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

NASCIMENTO, Paulo do e CARVALHO, Antônio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, p. 23.

PEDREIRA, Pinho. O teletrabalho. **Revista LTr**. v. 64, n.5. São Paulo: LTr, 2000.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Curso de Direito Individual do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2000.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Porto Alegre, 2009.

SANTOS, Adilson Matos. **Teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. Universidade de Salvador, 2002.

THEMIS

STRECK, Lenio Luiz. **O processo eletrônico e os novos hermeneutas** - parte I. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-jan-03/senso-incomum-processo-eletronico-novos-hermeneutas-parte>>. Acesso em: 04 jan. 2013.

VALENTIN, João Hilário. **Teletrabalho e relações de trabalho**. In Revista Gênese de Direito do Trabalho. Curitiba: Gêneses, 1999.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um Novo Desafio para o Judiciário: Juiz Líder**. Porto Alegre, 2009.