

RELATÓRIO
**ACOMPANHAMENTO DOS GESTORES
DE EQUIPES QUE CONTAM COM
COLABORADORES EM HOME OFFICE
2024**

Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida





Apresentação

Senhora Diretora de Gestão de Pessoas,
Senhora Diretora de Saúde e Qualidade de Vida,

Trata-se de relatório acerca do acompanhamento dos gestores de equipes que contam com colaboradores em *home office*, regime de trabalho previsto na Resolução GP n. 31/2020.

As informações que se apresentam foram obtidas mediante questionário respondido no mês de dezembro de 2024 pelos gestores de colaboradores que ingressaram no referido regime, e cujas perguntas visavam aferir características da unidade, motivação para o ingresso da equipe em *home office*, como têm se desenvolvido os trabalhos em relação ao trabalho não presencial, bem como a qualidade do atendimento no setor e sua avaliação acerca da satisfação com o exercício do instituto.

1. Características das unidades

Em dezembro/2024, 1.240 unidades judiciárias e administrativas tinham colaboradores em *home office*, sendo esta a mesma quantidade de gestores que foram convidados a responder ao questionário. **Participaram do questionário 492 respondentes, mantendo a proporção próxima dos 40% das unidades, índice de resposta no ano anterior, consoante se verifica na tabela abaixo.** Constata-se, ainda, que a maioria dos participantes, assim como nos anos anteriores, são da justiça de primeiro grau.

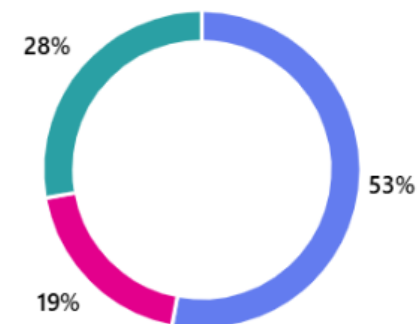
Questionário	2022	2023	2024
Unidades	689	1.075	1.240
Respondentes	201 (29%)	435 (40%)	492 (39,6%)
1º grau	64%	75%	76%
2º grau	36%	25%	24%
Modalidade parcial	64%	56,5%	53,1%
Modalidade integral	14%	14,5%	19,1%
Parcial e integral	22%	29%	27,8%

Em 53% das unidades participantes do questionário há colaboradores em *home office* apenas na modalidade parcial, enquanto 28% possuem colaboradores nas modalidades integral e parcial do regime e 19% somente em *home office* integral, indicadores que demonstram a adequação das equipes a rodízio que permita o atendimento presencial nas unidades judiciais e administrativas, cumprindo as diretrizes estabelecidas na Resolução n. 481/2022 do Conselho Nacional de Justiça, que limitou 30% a possibilidade de servidores em teletrabalho nas unidades.

1. Características das unidades

8. Modalidades de home office atualmente no setor:

● Somente parcial	261
● Somente integral	94
● Ambas	137



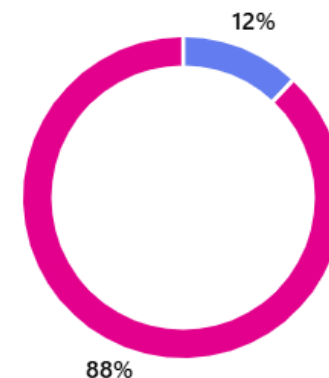
Impende registrar que ao ingresso no regime do *home office* são elegíveis tanto servidores efetivos e comissionados, quanto estagiários e voluntários.

Na edição do ano de 2024, foi questionada a presença de colaboradores na equipe que estejam em condição especial de trabalho - modalidade *home office* - ao qual registraram-se 12% das equipes com algum colega na situação:

1. Características das unidades

10. No setor, há servidores(as) em home office por Condição Especial de Trabalho (Res. GP n. 5/2021)?

● Sim	59
● Não	433



Adiante, buscar-se-á, quando possível, fazer um paralelo entre a visão dos gestores neste questionário e a visão dos colaboradores respondentes de questionário próprio.



2. Motivação para o ingresso em home office

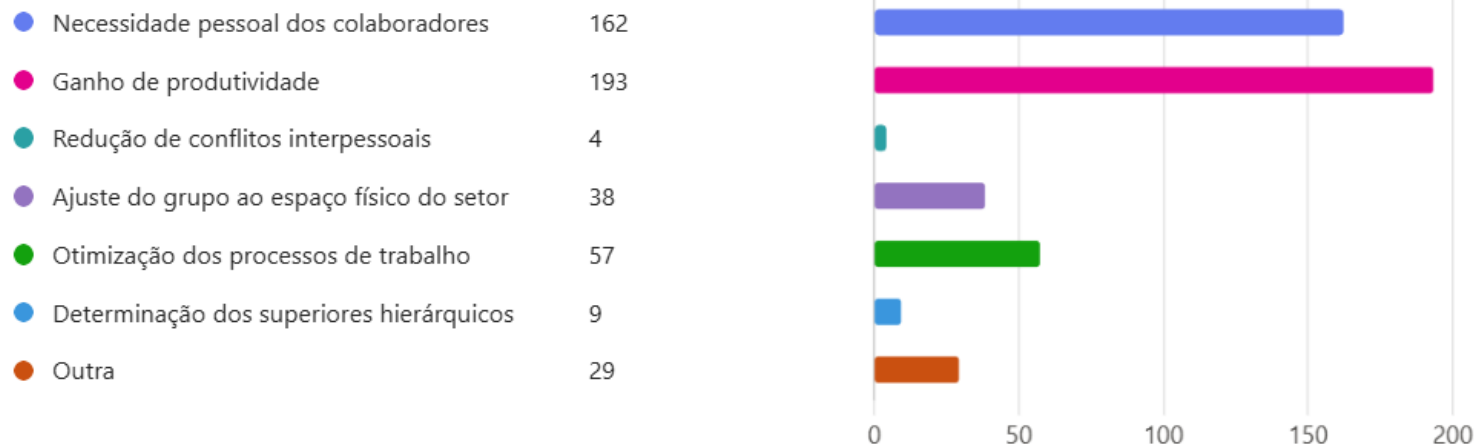
Dentre as **motivações do setor para aderir e/ou manter ao regime de *home office* no último ano** elencadas pelos gestores no questionário, restaram ranqueadas:

- Ganho de produtividade (39,2%);
- Necessidade pessoal dos colaboradores (32,9%);
- Otimização dos processos de trabalho (11,5%);
- Ajuste do grupo ao espaço físico do setor (7,7%);
- Outros (5,8%);
- Determinação dos superiores hierárquicos (1,8%); e
- Redução de conflitos interpessoais (0,8%).

Dentre os outros motivos citados, destaca-se: excelente nível de produtividade, alcance de melhor qualidade de vida, com a otimização dos processos de trabalho, retenção de talentos, com a diminuição da rotatividade dos servidores na unidade, dentre outros.

2. Motivação para o ingresso em *home office*

9. Qual a principal motivação do setor para aderir e/ou manter ao regime de home office no último ano:



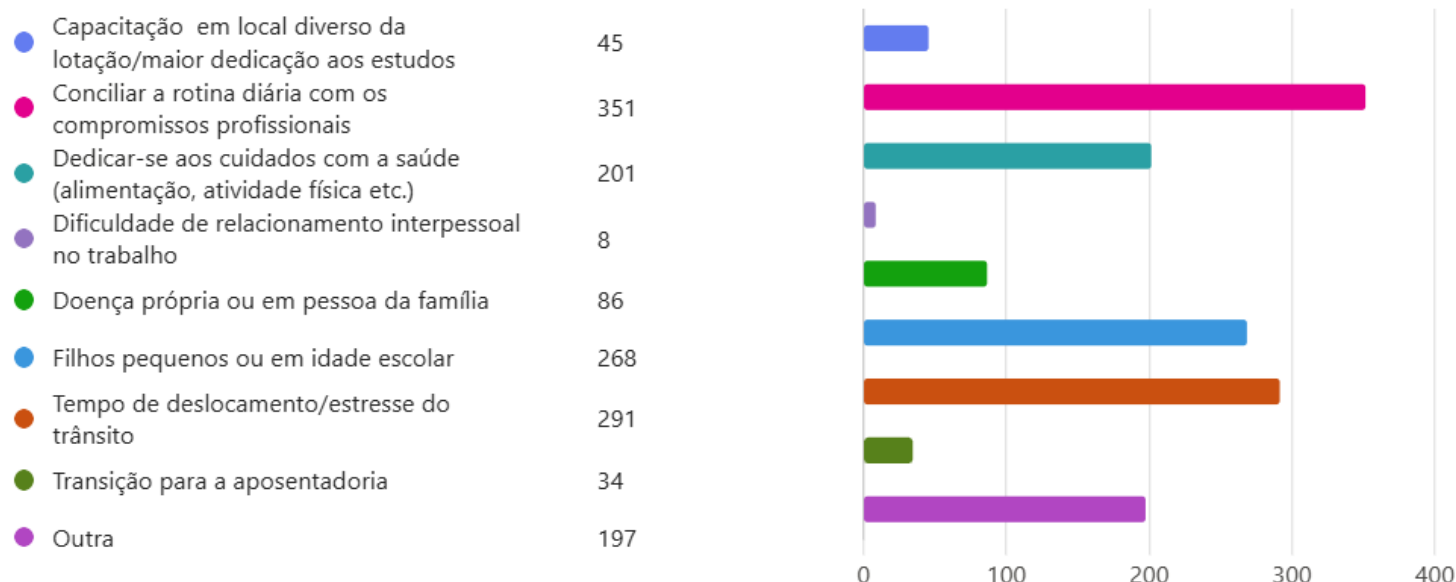
Em paralelo, elencam-se as principais motivações de ingresso/manutenção no regime do *home office* registradas pelos colaboradores:

- Conciliar a rotina diária com os compromissos profissionais (24%);
- Tempo de deslocamento/estresse do trânsito (20%);
- Filhos pequenos ou em idade escolar (18%);
- Dedicar-se aos cuidados com a saúde (alimentação, atividade física, etc) (14%);
- Outros (13%).
- Doença própria ou em pessoa da família (6%);
- Capacitação em local diverso da lotação/maior dedicação aos estudos (3%);
- Transição para aposentadoria (2%), e;

2. Motivação para o ingresso em *home office*

- Dificuldade de relacionamento interpessoal no trabalho (1%).
Como motivos, também foram mencionados: residência junto ao núcleo familiar, amamentação, cuidados consigo ou com dependente portador de doença grave ou deficiência, exigência do cargo, maior concentração, etc.

12. Qual a sua principal motivação para ingressar e/ou manter o regime *home office* no último ano?



Afere-se, em todas as motivações listadas, que a busca por um melhor desempenho aliado ao aumento da qualidade de vida dos colaboradores permanece como norte para o ingresso/manutenção no trabalho não presencial.

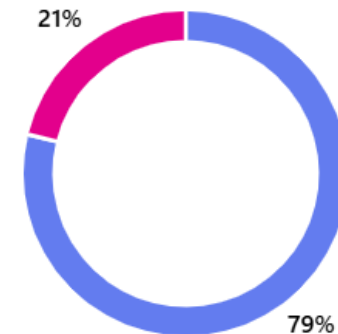
3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

Referente à pergunta **“Na sua rotina de gestão, costuma haver espaços para encontros e/ou reuniões virtuais com toda a equipe?”**, 79% dos gestores respondentes afirmou positivamente, enquanto 21% informou que não encontra espaço para esse tipo de interação, índices que revelam simetria com a perspectiva dos colaboradores (85%), conforme se evidencia nos gráficos que seguem:

Gestores

19. Na sua rotina de gestão, costuma haver espaços para encontros e/ou reuniões virtuais com toda a equipe?

● Sim	388
● Não	104

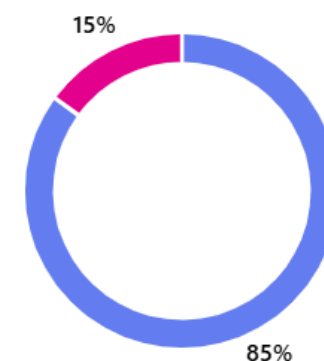


3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

Colaboradores

20. Na rotina da unidade em que você trabalha, costuma haver espaços para encontros e/ou reuniões virtuais com toda a equipe?

● Sim	1260
● Não	221



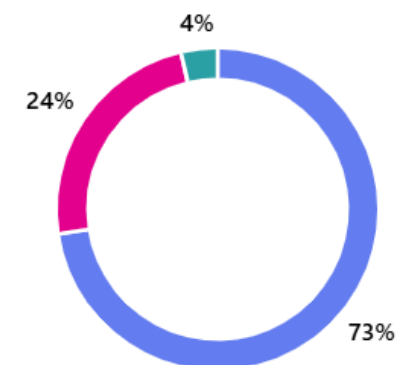
Sobre a **qualidade da comunicação com a equipe após o ingresso em *home office***, 73% dos gestores respondentes informou que a mesma se manteve, enquanto 24% sentiram melhora e 4% avaliam que houve piora na comunicação. Em relação às respostas dos colaboradores sobre o assunto, a percepção foi semelhante, 68% dos colaboradores respondentes informaram que a mesma se manteve, enquanto 31% sentiram melhora e 1% avaliam que houve piora, o que revela o aperfeiçoamento dos processos de comunicação ao longo dos anos do instituto.

3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

Gestores

22. A qualidade de comunicação com a equipe em *home office* no último ano:

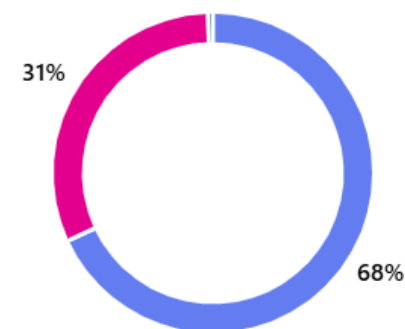
● Manteve	357
● Aumentou	117
● Diminuiu	18



Colaboradores

21. A qualidade de comunicação com seu superior hierárquico no último ano em *home office*:

● Manteve	1008
● Melhorou	466
● Piorou	7



3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

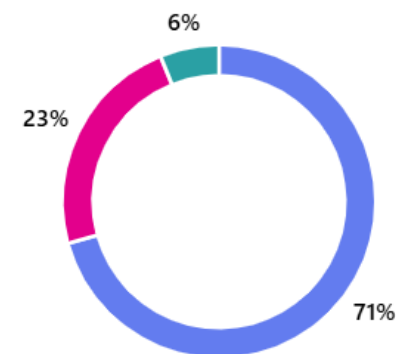
Quando perguntados sobre como percebem a **integração da equipe com a manutenção do home office no setor**, responderam os gestores que:

- 71% a integração se manteve (66% em 2023);
 - 23% a integração aumentou (27% em 2023); e
 - 6% a integração diminuiu (8% em 2023).
- Verifica-se, portanto, o progresso em relação aos índices verificados no ano de 2023.
- Por sua vez, 99% dos colaboradores afirmaram que **se sentem parte das equipes que integram**, em contraponto aos 1% que disseram não se sentir parte.

Gestores

18. Como você percebe a integração da equipe com a manutenção do home office no setor?

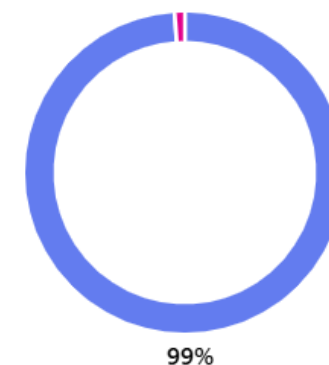
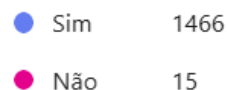
● Manteve	348
● Aumentou	114
● Diminuiu	30



3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

Colaboradores

19. Você se sente parte integrante da equipe de trabalho?



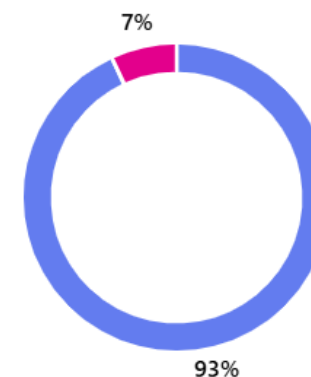
À questão **“Você encontra alguma dificuldade (resistência, falta de apoio, imposição, desconfiança, preconceito, etc.) para realizar a gestão do home office no setor?”**, 93% dos gestores respondentes sinalizaram não encontrar dificuldades, em paralelo aos 7% que afirmaram encontrar algum tipo de dificuldade. Ao se realizar o cotejo entre os indicadores dos colaboradores, considerando que destes 96% apontaram não sentir dificuldades (resistência, falta de apoio, imposição, desconfiança, preconceito, etc.) para atuar em *home office*, percebe-se a manutenção da confiança entre colegas e gestores das equipes. Referidos indicadores seguem a tendência registrada no ano de 2023, em que 6% dos gestores e 5% dos servidores enfrentavam algum tipo de desafio para a realização do *home office* em suas equipes.

3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

Gestores

23. Você encontra alguma dificuldade (resistência, falta de apoio, imposição, desconfiança, preconceito, etc.) para realizar a gestão do home office no setor?

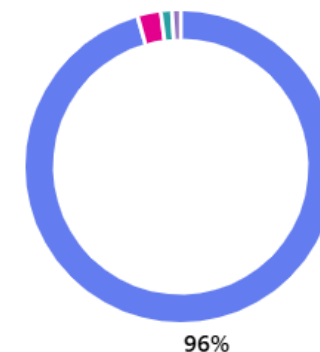
● Não	458
● Sim	34



Colaboradores

22. Você encontra alguma dificuldade (resistência, falta de apoio, imposição, desconfiança, preconceito, etc.) para atuar em home office, em relação à(s) chefia(s) ou aos colegas da equipe?

● Não	1415
● Sim, da chefia	36
● Sim, dos colegas	17
● Sim, de ambos	13



3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

Ademais, perquirindo **se houve necessidade de gerenciar conflitos na equipe em decorrência do home office**, obtiveram-se as seguintes afirmações dos gestores:

- 93% não sentiram necessidade de gerenciamento de conflitos;
- 7% dos gestores sentiram necessidade de gerenciar conflitos em decorrência do *home office*.

20. Houve necessidade de gerenciar conflitos na equipe em decorrência do home office?



● Sim 32
● Não 460

Gerenciar conflitos	2022	2023	2024
Não sentiram necessidade	93%	90%	93%
Sentiram necessidade	7%	10%	7%



3. Aspectos interpessoais - como tem sido desenvolvidos os trabalhos em suas equipes em relação ao trabalho não presencial

Aos gestores que relataram ter alguma dificuldade na integração da equipe de trabalho – bem como àqueles que sentiram piora na qualidade da comunicação, necessidade de gerenciamento de conflitos ou outras dificuldades para exercer a gestão em virtude do *home office* – foi realizado contato, de forma individualizada, colocando-se a Equipe da Seção de Desenvolvimento de Pessoas à disposição. Em decorrência, aqueles que sentirem necessidade poderão ser atendidos pelo canal de sua preferência (vídeo, e-mail, etc), dando retorno sobre como esses aspectos se desenvolveram no período que seguiu, obtendo o devido auxílio.



4. Avaliação acerca do desempenho da equipe no exercício do instituto

Em resposta ao questionamento **“Como você percebe a motivação da equipe para o trabalho após o ingresso no home office”**, 60% dos gestores afirmam que aumentou, 39% relatam que se manteve e 1% sentiram a diminuição da motivação para trabalhar no referido regime. Comparados aos índices aferidos dentre os colaboradores em *home office*, restou apontado que 77% sentiram o aumento da motivação para o trabalho, 22% registraram a manutenção da motivação nos mesmos níveis e 1% sentiu a diminuição da motivação laboral em comparação à atuação no regime presencial.

Gestores

17. Como você avalia a motivação da equipe para o trabalho com a manutenção do home office no setor?

● Manteve	190
● Aumentou	296
● Diminuiu	6

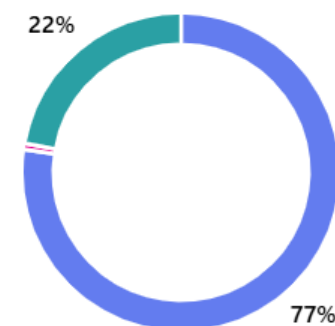


4. Avaliação acerca do desempenho da equipe no exercício do instituto

Colaboradores

18. Como você percebe a sua motivação no último ano para o trabalho no *home office* se comparado a estar apenas no regime presencial?

● Aumentou	1145
● Diminuiu	9
● Manteve	327



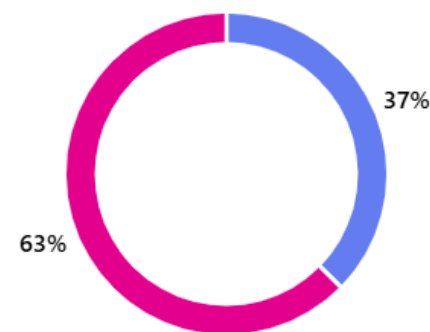
Perguntado aos gestores: **“com o acompanhamento dos servidores em home office, houve ampliação de suas atribuições como gestor?”**, obtiveram-se as respostas:

- 37% relatam que sim, houve ampliação de atribuições; e
- 63% sentem que não houve ampliação de atribuições.

4. Avaliação acerca do desempenho da equipe no exercício do instituto

21. Com o acompanhamento dos servidores em home office, houve ampliação das suas atribuições como gestor(a)?

● Sim 184
● Não 308



Houve ampliação das atribuições	2022	2023	2024
Sim	52,2%	47%	37%
Não	47,3%	53%	63%

Constata-se a diminuição do percentual de gestores que consideram que houve ampliação de suas atribuições como gestor, o que revela uma melhor adaptação ao regime.

Sobre a **qualidade do trabalho entregue pela equipe em home office comparada à entrega da equipe em trabalho presencial:**

- 53% dos gestores sentiram aumento na qualidade do trabalho;
- 45% dos gestores observaram que a qualidade dos trabalhos entregues se manteve;
- e
- 2% dos gestores avaliam que a qualidade do trabalho diminuiu.

4. Avaliação acerca do desempenho da equipe no exercício do instituto

15. Como você avalia a qualidade do trabalho que vem sendo entregue pela equipe em home office comparada à entrega da equipe em trabalho presencial?

● Manteve	220
● Aumentou	260
● Diminuiu	12



Qualidade do trabalho	2022	2023	2024
Aumentou	72,1%	63,44%	53%
Manteve	26,9%	34,02%	45%

Extrai-se, da tabela acima, a oscilação na percepção de aumento na qualidade do trabalho e o acréscimo proporcional na percepção de sua manutenção. Trata-se de uma dinâmica natural quando atingida a excelência dos trabalhos entregues e consolidado o instituto do trabalho não presencial nas equipes.

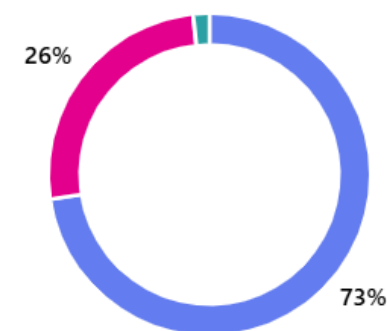
4. Avaliação acerca do desempenho da equipe no exercício do instituto

Por sua vez, na percepção dos gestores acerca da **qualidade do atendimento realizado pelo setor considerando a manutenção do *home office***, ranqueou-se:

- 73% sentiram que se manteve a qualidade do atendimento realizado por sua equipe após o ingresso em *home office*;
- 26% registraram que a qualidade do atendimento realizado pelo setor aumentou após o ingresso em *home office*; e
- 1% dos gestores avaliam que a qualidade do atendimento diminuiu.

24. Como você percebe a qualidade do atendimento realizado pelo setor considerando a manutenção do home office?

● Manteve	357
● Aumentou	127
● Diminuiu	8



4. Avaliação acerca do desempenho da equipe no exercício do instituto

Qualidade do atendimento	2022	2023	2024
Manteve	62,7%	64,82%	73%
Aumentou	36,3%	32,41%	26%
Diminuiu	1%	2,75%	1%

No cotejo dos anos de 2022, 2023 e 2024, verifica-se uma expressiva melhora na percepção sobre a qualidade do atendimento realizado pelos setores.

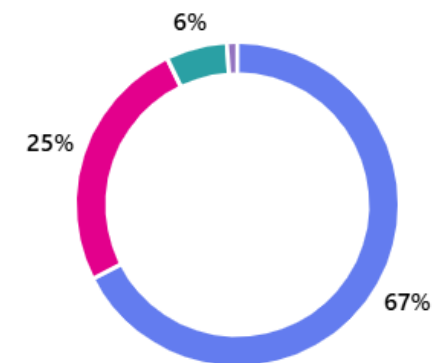
Acerca da **satisfação dos gestores com a equipe em relação ao *home office***:

- 67% estão muito satisfeitos;
- 25% estão satisfeitos;
- 6% estão parcialmente satisfeitos; e
- 1% estão insatisfeitos.

4. Avaliação acerca do desempenho da equipe no exercício do instituto

25. Qual o seu nível de satisfação com o home office?

● Muito satisfatório	332
● Satisfatório	125
● Parcialmente satisfatório	30
● Insatisfatório	5



Satisfação com a equipe em <i>home office</i>	2022	2023	2024
Muito satisfeito	79,6%	76,78%	67%
Satisfeito	18,4%	21,37%	25%
Parcialmente satisfeito	2%	1,6%	6%
Insatisfeito	-	0,22%	1%

Constata-se a manutenção do índice de satisfação dos gestores acima dos 90% em relação à equipe em *home office*.

Por derradeiro, e considerando todos os fatores anteriores, 67% dos gestores respondentes do questionário atestaram que estão muito satisfeitos com o *home office* em sua equipe, 25% afirmaram que estão satisfeitos, 6% avaliam estar parcialmente satisfeitos e apenas 1% registraram insatisfação com o instituto.



Comentários dos gestores

Foi oportunizado aos respondentes do questionário um espaço aberto para que escrevessem sugestões e/ou críticas. Compila-se, a seguir, uma amostra das manifestações dos colegas gestores:

“Entendo que o regime de home office é um grande avanço. Não se pode cogitar sua revogação ou a aplicação de regras mais rígidas, o que atentaria contra a produtividade e contra a qualidade de vida de todos os colaboradores. Afinal de contas, não fazemos pão no Poder Judiciário, nem qualquer outro objeto físico, de modo que o trabalho em home office, mantido um percentual mínimo presencialmente para o necessário atendimento nesta modalidade, mostra-se uma ferramenta importantíssima para a consecução dos objetivos do Poder Judiciário.”

“A satisfação da equipe é plena e todos acabam trabalhando de forma entusiasmada, em razão do home office.”

“Todos da Equipe estão muito satisfeitos com o home office parcial, porque nos dias que estão em home, podem economizar no transporte e também com o almoço, porque no fórum não tem lanchonete. Muito obrigada pela oportunidade que o nosso Tribunal nos tem proporcionado.”

“Sugestão: Pedido ao CNJ para ampliação do percentual diário de servidores em home office. Razões: 1) O atendimento presencial é cada vez mais raro e existem meios eletrônicos de



Comentários dos gestores

comunicação tão eficazes quanto. 2) Aumento da produtividade, principalmente em relação a tarefas mais complexas, que tem sido a realidade dos cartórios, considerando que as atividades simples estão sendo progressivamente automatizadas. 3) Ganho de qualidade de vida para o servidor.”

“Além do ganho na produtividade, a melhora nas condições de trabalho e no gerenciamento da vida pessoal e nível de satisfação dos servidores é evidente. Há economia de gasolina, o que reflete em melhoria da vida econômica. O humor dos servidores quando estão nos dias de presencial melhorou em relação a quando tínhamos que estar todos presentes todos os dias. Todos nós aqui no cartório somos grandes defensores desse regime de Home Office. Nossa produtividade melhorou muito.”

“A equipe se mostra muito satisfeita com o home office. Noto maior engajamento e harmonia para a realização das atividades e relação interpessoal.”

“O gerenciamento da equipe em home-office mudou em termos de gestão e acompanhamento do trabalho, com metas definidas e acompanhamento semanal, o que não ocorria no presencial. Mas foi ótimo para gestão das pessoas, as quais se adaptaram facilmente ao regime de trabalho e se mantém motivadas em continuar o bom trabalho para permanecer neste regime.”

“O home office parcial, mediante rodízio no trabalho presencial semanal, atende os interesses de todos os servidores, aumentando a motivação, satisfação, tendo resultado o aumento da produtividade e maior integração da equipe.”



Comentários dos gestores

“Após uma mudança de prédio, experimentamos de forma temporária autorizada pela administração, o modelo híbrido para 100% dos servidores. Foi uma experiência incrível. A equipe vinha toda na sexta-feira presencial, então era um momento de fazer reuniões mais complexas e também melhorar o relacionamento, bem como introduzir pessoas novas na rotina da equipe. Este modelo ampliou a qualidade de vida de todos, pois permitia quatro dias de home, e um presencial para continuar o vínculo. Todos gostaram muito. A diretoria como um todo se organizou para que isto não tenha prejudicado o atendimento presencial, que continuou todos os dias e ninguém saia sem atendimento, bem como o atendimento por telefone.”

“Enquanto gestor, gostaria de destacar que minha experiência com o home office é excepcional. É fácil de gerir, pois os servidores são incomparavelmente mais dedicados e empenhados do que no presencial. O fato dos servidores não precisarem enfrentar o trânsito caótico de Florianópolis, faz com que o nível de doação deles seja maior. Menos estressados, possuem uma concentração maior e a produtividade é excelente. Estatisticamente, por meio dos relatórios gerenciais, fica nítido que quando estão trabalhando de casa, produzem bem mais do que no presencial. Nossa sala é enorme, com muitas pessoas circulando. Então, isso gera dispersão e impacta na produtividade. Ante o exposto, sou plenamente favorável ao aumento do número de dias de home office.”

“O Home office melhorou a qualidade de vida de todos que trabalham comigo. A produtividade foi mantida e o atendimento ao público continua com a mesma qualidade.”



Comentários dos gestores

“Acredito que o home office proporcionado pelo TJSC foi muito importante para a qualidade de vida dos servidores, ao mesmo tempo que a qualidade do trabalho prestado ao cidadão se manteve e até aumentou em alguns casos. Estou muito satisfeita como gestora com essa oportunidade dada, pois a equipe está coesa, produtiva, e principalmente, feliz.”

“O regime de home office trouxe grandes benefícios para os servidores, impactando positivamente em diversas áreas da vida pessoal e profissional. Esse impacto teve reflexos diretos no comprometimento e na proatividade da equipe, o que, por sua vez, contribuiu para o aumento da produtividade. Além disso, quando realizamos reuniões presenciais, os resultados têm sido muito satisfatórios, evidenciando a eficácia do modelo adotado. A flexibilidade e o equilíbrio proporcionados por esse formato têm favorecido o desempenho geral dos colaboradores, gerando um ambiente de trabalho mais engajado e eficiente.”

“Acredito que a avaliação do reflexo nos servidores é algo muito individualizado, mas vejo como positivo o home office. Já para a instituição, no caso do meu setor, vejo como muito positivo, pois não há prejuízo do serviço. Não há nada no meu setor que fazíamos presencialmente que não consigamos fazer em home office. Por outro lado, há economia de recursos para o TJSC quanto a custos com espaço físico, mobiliários, energia elétrica, água, café dentre outros.”

“Acreditamos que o trabalho em home office além de melhorar a qualidade de vida do servidor, possibilita a qualificação das atividades da Unidade.”



Comentários dos gestores

“O sistema de home office ampliou a motivação da equipe, bem como aumentou a produtividade e melhora no relacionamento entre os colegas. Foi um ganho para o Poder Judiciário e para nós servidores, que ganhamos em qualidade de vida e retribuimos em aumento da produtividade, com qualidade dos serviços prestados, não afetando o atendimento presencial, que continua sendo realizado de forma íntegra e completa perante o rodízio dos servidores.”



Considerações Finais

A evidenciada adequação das equipas ao *home office*, sobretudo ao revezamento por meio do *home office* parcial, aliada ao considerável índice de satisfação/adaptação pelos gestores, revela, sobremaneira, a consolidação deste regime no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Os registros de aumento/manutenção da qualidade do trabalho e do atendimento ao público interno e externo não elidem, contudo, o importante acompanhamento periódico, a fim de que seja prestado o devido auxílio aos colaboradores em *home office* e respectivos gestores, como sucede com o regime do teletrabalho, regulamentado desde 2014 também de forma inovadora.

Busca-se cada vez mais eficiência e, neste tocante, mostra-se também relevante a comunicação entre as equipas e os setores administrativos e judiciais, que viabiliza, ainda, a integração, a relação de confiança e a motivação.

Em linhas gerais, destaca-se o aumento do desempenho, assim como da qualidade de vida dos colaboradores em equipas híbridas.

Por fim, sugere-se a publicação deste relatório no Portal do Trabalho Não Presencial. Apresentadas as informações, elevo à consideração de Vossas Senhorias.

Respeitosamente,

Seção de Desenvolvimento de Pessoas - DDVP



Considerações Finais

De acordo.

À elevada consideração do Diretor-Geral Administrativo.

Deborah Moraes de Jesus

Diretora de Gestão de Pessoas

Graciela de Oliveira Richter Schmidt

Diretora de Saúde e Qualidade de Vida



**TRABALHO
NÃO PRESENCIAL**



Assessoria de Artes Visuais - Núcleo de Comunicação Institucional