



OS IMPACTOS DO SERVIÇO JUDICIAL DIGITAL NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA DO JUIZ-GESTOR: uma análise qualitativa

THE IMPACTS OF THE DIGITAL JUDICIAL SERVICE ON THE EXERCISE OF
THE JUDGE-MANAGER'S LEADERSHIP: a qualitative analysis

Antônio César Bochenek*

Rodrigo Maia da Fonte**

RESUMO: O presente artigo apresenta os resultados de pesquisa empírica qualitativa desenvolvida mediante a realização de entrevistas semiestruturadas com magistrados de primeiro grau no Brasil. O objetivo de investigação é avaliar como (ou se) a prestação jurisdicional completa ou preponderantemente virtual impactou o exercício das competências de liderança dos magistrados. Os achados da pesquisa se orientam no sentido de que embora o teletrabalho seja visto como positivo pela quase totalidade dos entrevistados, muitos deles relataram que o distanciamento físico por tempo integral ou indeterminado entre os membros da equipe pode implicar impactos nocivos às relações humanas e à comunicação célere entre o gestor e os membros da equipe. Com isso, identificou-se tendência de se compreender que o completo isolamento real dos trabalhadores tem potencial para esmorecer elementos essenciais à liderança.

ABSTRACT: This paper analyzes the results of qualitative empirical research developed through semi-structured interviews with first-degree judges in Brazil, which had as one of the objectives to investigate how (or if) the complete or predominantly virtual judicial provision impacted the exercise of judge's leadership. The research findings are oriented towards the fact that, although teleworking is seen as positive by almost all respondents, many of them reported that physical distancing for full or indefinite time between team members can have harmful impacts on human relations and communication speed between the manager and the team members. Thus, a tendency was identified to believe that the complete real isolation of workers has the potential to weaken essential elements of leadership.

PALAVRAS-CHAVE: Prestação Jurisdicional. Liderança. Digitalização. Teletrabalho. Pandemia de COVID-19.

* Doutor pela Universidade de Coimbra, Portugal. Juiz Federal do TRF da 4ª Região. Diretor do Ibrajus. Professor do Programa do Mestrado Profissional em Direito PPGPD/Enfam. Professor da ESMAFE/PR e UEPG. E-mail: cesarbochenek@uepg.br. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-6173-9368>.

** Mestrando do Mestrado Profissional em Direito PPGPD/Enfam da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam. Juiz Federal do TRF da 5ª Região. E-mail: rmdafonte@gmail.com. Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-1132-8848>.





KEY-WORDS: Adjudication. Leadership Digitization. Teleworking. COVID-19 pandemic.

1. INTRODUÇÃO

A informatização dos processos judiciais atingiu, em 2019, montante equivalente a 90% dos feitos iniciados naquele ano (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020). Todavia, no mesmo período, a prestação do serviço judicial ainda era bastante vinculada à existência física/material da unidade jurisdicional e dos agentes públicos nesta. É que os magistrados e servidores, em regra, deveriam desempenhar suas funções no espaço físico da sede da vara, sendo o trabalho telepresencial a exceção.

Cite-se, exemplificativamente, a Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) n.227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Em sua previsão originária, embora a norma autorizasse que as atividades dos servidores pudessem ser executadas fora de suas dependências físicas, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho (art. 1º), disciplinava que a quantidade de servidores em teletrabalho, por unidade, estava limitada, de rigor, a 30% de sua lotação (art. 5º, III), a se confirmar que o serviço telepresencial era exceção à regra. Além disso, a regulamentação não abrangia os magistrados.

A necessidade de repensar essa relação de dependência entre a prestação jurisdicional e o espaço físico/sede do juízo, porém, tornou-se evidente após a irrupção da pandemia do COVID-19.

Entre os atos normativos, a Resolução CNJ n. 313/2020 determinou a suspensão do trabalho presencial de magistrados, servidores, estagiários e colaboradores, assegurando apenas a manutenção de serviços essenciais em cada tribunal. Desde então, tornou-se mais fácil enxergar a jurisdição de maneira mais ampla do que apenas vinculada à ideia de um imóvel/local onde um serviço é prestado, permitindo-se a existência do Judiciário como um serviço em si mesmo (SUSSKIND, 2019), inclusive desmaterializado.

Algumas ações protagonizadas pelo Conselho sinalizam essa mudança. A Resolução CNJ n. 335/2020 criou a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro-PDPJ-Br; a Resolução CNJ n. 345/2020 disciplinou o funcionamento de unidades judiciárias de forma totalmente virtual, com a criação do “Juízo 100% Digital”; a Resolução CNJ n. 385/2021 criou os Núcleos de Justiça 4.0, o que permite que causas mais específicas do direito possam ser judicializadas independentemente da localidade onde a demanda tenha se originado; e por fim, o CNJ lançou o “Balcão Virtual”, tornando “permanente o acesso remoto direto e imediato dos usuários dos serviços da Justiça às secretarias das Varas em todo o país” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

No Brasil, o acesso digital (número de domicílios com acesso à internet) já contempla mais de 70% da população e o número cresce exponencialmente (SENNER, 2020), informação que se soma aos elementos acima destacados e oferece a visão prospectiva sobre a digitalização do serviço judicial.

Em caráter mais amplo, fala-se, inclusive, que se vive o que se pode chamar da Quarta Revolução Industrial, a qual tem como premissa a ideia de que tecnologia, digitalização e automação estão revolucionando as organizações e as relações humanas (SCHWAB, 2016).

Esse cenário disruptivo gerou terreno fértil para a realização de pesquisas científicas relacionadas à temática, dentre elas as que tinham como objetivo avaliar os impactos da pandemia de COVID-19 em relação à prestação jurisdicional (em especial, a de modelo virtual).



Para este artigo, destacamos a “Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 - Países Lusófonos” (JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO, 2021), investigação realizada em parceria entre o IACA (*International Association for Court Administration*), PACED (Projeto de Apoio a Consolidação do estado de Direito), IBRAJUS (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário) e iJusLab (Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo).

Nesta pioneira iniciativa de investigação conjunta dos sistemas de justiça de países de língua portuguesa foi realizada a pesquisa quantitativa (metodologia *survey*), por meio da ferramenta eletrônica (*google forms*) que contou com a resposta de magistrados do Brasil, Portugal, Angola, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe, no período de 30/11/2020 a 15/02/2021.

Como ponto de partida para a presente investigação foram utilizados os resultados da primeira pesquisa supracitada. Por sua vez, o presente estudo desenvolveu-se também no contexto da visão dos magistrados sobre a prestação jurisdicional virtual, embora aqui com metodologia e recorte temático específico: buscou-se, a partir da realização de pesquisa qualitativa (entrevistas semiestruturadas) com juízes do Brasil, investigar como (ou se) a prestação jurisdicional completa ou preponderantemente virtual impactou o exercício das competências de liderança dos magistrados.

A importância do tema se deve ao fato de que o papel de líder do juiz-gestor está intimamente relacionado à capacidade de organização do capital humano, sendo este último recorrentemente mencionado no discurso das organizações como o componente central no sucesso da atividade por essas desempenhadas (VENSON *et al*, 2013). Tanto é assim que, no âmbito da administração, a temática gestão de pessoas é indicada como a de maior quantidade de balanços acadêmicos (ABBOUR; SANTOS; BARBIERI, 2008).

A relevância da questão é ainda mais evidente quando se fala de gestão de pessoas dentro do Poder Judiciário, em que há o contínuo desafio de maximizar a capacidade produtiva de trabalho dos servidores (FONTE *et at*, 2021), para fazer frente a um acervo de 75,4 milhões de processos pendentes em dezembro de 2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021)

O artigo encontra-se estruturado em três partes: A primeira seção evidencia a metodologia empregada para elaboração do trabalho. A segunda apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada e os seus achados. A terceira e última parte é conclusiva em relação ao artigo.

2. A METODOLOGIA

Este artigo se debruça sobre o seguinte problema de pesquisa: a prestação jurisdicional completa ou preponderantemente virtual prejudicou o exercício das competências de liderança dos magistrados?

Embora a pergunta de pesquisa seja ampla, o objetivo geral do presente trabalho promove preciso recorte temático e metodológico: propõe-se identificar, a partir das respostas colhidas por magistrados brasileiros participantes de entrevistas semiestruturadas, se foram reportadas dificuldades no exercício de competências de liderança durante a prestação do serviço de maneira completamente telepresencial.

Importante destacar que tal exame será realizado também em caráter comparativo com o resultado da “Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 - Países Lusófonos”, mencionado no item anterior.

O objetivo especial deste artigo é explorar, tomando como partida o resultado das referidas pesquisas, os limites, as potencialidades, as dificuldades, as boas práticas, que revelam tendências quanto à percepção dos líderes em relação ao teletrabalho integral e permanente.

A hipótese de trabalho da presente investigação é de que o completo distanciamento físico da sede de trabalho implica consequências negativas no desenvolvimento do papel de líder dos juízes.

Registre-se que devido ao grande interesse despertado pelo tema da liderança, há incontáveis conceitos visando defini-la, seja no âmbito da administração pública (BERGAMINI, 1994), seja no campo jurídico (BOCHENEK *et al.*, 2018). Esse tema também é tratado no enfoque da liderança nos processos estruturais (BOCHENEK, 2021).

Para o desenvolvimento deste artigo, escolheu-se a classificação de Paulo Sabbag como marco teórico, isto é, a liderança aqui será enxergada como o processo (ações e interações) entre líder e liderados para atingir objetivos coletivos (SABBAG, 2018). Isso porque essa categorização do aludido autor enfatiza o papel da comunicação e do desenvolvimento de propósito e motivação dos liderados, aspectos que foram mais bem explorados nas perguntas realizadas ao longo da pesquisa empírica.

Em relação à parte empírica do trabalho, optou-se por desenvolver pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. A escolha se deveu a três fatores principais: primeiro porque os dados gerais sobre a prestação jurisdicional durante a pandemia - e, conseqüentemente, o serviço judicial digital -, já tinham sido objeto da pesquisa e análise quantitativa promovida na mencionada “Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 - Países Lusófonos”, de modo que se optou por examinar a temática mediante outro método de investigação; segundo porquanto se antevia a necessidade de obtenção de respostas mais aprofundadas sobre tema relacionado à prestação jurisdicional virtual, o que poderia ser explorado por meio das entrevistas com quem, na prática, estava desempenhando o serviço; e terceiro porque o objeto da entrevista ainda tinha sido pouco explorado na prática pelos magistrados, já que bastante atual, razão pela qual uma pesquisa qualitativa poderia apresentar resultados relevantes (RIBEIRO; VILAROUCA, 2019).

Como o objetivo era investigar com mais profundidade algumas percepções dos entrevistados sobre a prestação jurisdicional virtual, a escolha de entrevista semiestruturada ocorreu para que se pudessem combinar perguntas fechadas e abertas, de modo que o informante tivesse a possibilidade de discorrer melhor sobre o tema proposto (BONI; QUARESMA, 2005). Isto é, foram formuladas perguntas padronizadas para nortear a conversa, mas se permitiu que o pesquisador conduzisse a discussão com perguntas de esclarecimento, possibilitando “cobertura mais profunda sobre determinados assuntos” (BONI; QUARESMA, 2005).

Escolhido os métodos e técnicas, promoveu-se a preparação para a entrevista.

A princípio, foi elaborado o roteiro que continha várias perguntas, mas as utilizadas neste trabalho foram focadas nas seguintes indagações: Atualmente, o entrevistado e os servidores trabalham no local da sede física? Alguém da equipe trabalha numa localidade distinta da sede física? Qual o percentual de servidores atuando fora da sede física? Na sua opinião, a experiência da tramitação de processos integralmente virtual tem sido exitosa? Quais os aspectos positivos e negativos da modalidade?



Buscou-se, em primeiro plano, observar se as respostas naturalmente abordaram a questão do teletrabalho, especialmente quando os entrevistados eram indagados sobre os aspectos positivos e negativos, quando não, o tema era provocado pelo pesquisador/entrevistador.

Ao final, foram selecionados e entrevistados quinze juízes atuantes em distintas competências processuais, contemplando todas as regiões geográficas do país, todos os Tribunais de Justiça de grande porte (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021), magistrados da Justiça Federal, Estadual e do Trabalho, entrevistados com idade entre 37 e 60 anos e divididos proporcionalmente por gênero, oito deles optantes pelo modelo do “Juízo 100% digital” do CNJ e sete deles não optantes.

Eis a referência dos entrevistados, listados por ordem cronológica de realização das entrevistas:

1) Ciro Benigno Porto, Juiz Federal titular da 25ª Vara (Iguatu) da Seção Judiciária do Ceará, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência plena (cível, criminal, execução fiscal e juizado adjunto);

2) Rafael Sousa Cardozo, Juiz de Direito substituo da Vara de Infância e Juventude de Jaboatão dos Guararapes, do Tribunal de Justiça de Pernambuco;

3) Antônio Ceccato, Juiz de Direito titular da 6ª Vara de Família de Porto Alegre, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul;

4) Eduardo Piccareli, Juiz Federal titular da 15ª Vara (Porto Alegre) da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, especializada em matéria previdenciária (rito comum e de juizado especial);

5) Kelly Gaspar Duarte Neves, Juíza de Direito titular da 2ª Vara da Comarca de Aparecida do Taboado, do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, com competência cível e criminal residuais e exclusiva em infância e adolescência, protetiva e infracional;

6) César Arthur Cavalcante de Carvalho, Juiz Federal titular da 13ª Vara (Recife) da Seção Judiciária de Pernambuco, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência exclusivamente criminal;

7) Emiliano Zapata de Miranda Leitão, Juiz Federal titular da 13ª Vara (João Pessoa) da Seção Judiciária da Paraíba, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência para processos de matéria previdenciária do Regime Geral de Previdência Social e relativos aos benefícios assistenciais da Lei Orgânica da Assistência Social;

8) Renato Lopes Becho, Juiz Federal titular da 10ª Vara (São Paulo) da Seção Judiciária de São Paulo, do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, com competência exclusiva para execução fiscal;

9) Mirella Cahú Arcoverde de Sousa, Juíza do Trabalho substituta da 4ª Vara de João Pessoa, do Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba;

10) Nagila de Jesus Oliveira Quarema, Juíza do Trabalho 4ª Vara de Paraopebas, do Tribunal Regional do Trabalho do Amapá e Pará;

11) Maria Isabel Fleck, Juíza de Direito da 1ª Vara Criminal do Tribunal de Justiça de Minas Gerais;

12) Ana Paula Serizawa Silva Podedworny, Juíza Federal Titular da 4ª Vara Federal da Seção Judiciária do Amazonas, do Tribunal Regional Federal da 1ª Região com competência exclusivamente criminal;

13) Thaís Marcorin Carramaschi de Martin, Juíza de Direito da 6ª Vara do Juizado Cível e Criminal de Londrina, do Tribunal de Justiça do Paraná;

14) Maria Aparecida Silveira de Abreu, Juíza de Direito da 6ª Vara Cível da Comarca do Rio de Janeiro, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro;

15) Naira Blanco Machado, Juíza de Direito da Comarca de Arujá (região metropolitana de São Paulo/SP), do Tribunal de Justiça de São Paulo, com competência cumulativa (cível e penal, inclusive Tribunal do Júri)

Os juízos referidos nos itens 1 a 4, 8 a 9, 11 e 13 tinham aderido ao programa do Juízo 100% digital no momento das entrevistas, enquanto os relacionados nos itens 5 a 7, 10, 12, 14 e 15 não.

Cogitou-se ouvir número maior de entrevistado se fosse necessário, mas atentando-se ao limite da “saturação”, ou seja, o momento em que o investigador constata que não surgem fatos novos (RIBEIRO; SOUZA; LOBÃO, 2018) e que o acréscimo de dados e informações não altera a compreensão do fenômeno estudado (THIRY-CHERQUES, 2009).

Thiry-Cherques (2009) registra que não há mecanismos matemáticos ou lógicos de delimitação prévia do ponto de saturação e, por consequência, de fixação do número exato de observações requeridas, sendo certo que, segundo Ribeiro, Souza e Lobão (2018), “12 entrevistas são repetidamente mencionadas, acrescentando-se, eventualmente, duas entrevistas para confirmação [...]”.

Após ouvir os 15 respondentes, percebeu-se que, de fato, as experiências transmitidas pelos entrevistados passaram a ser muito parecidas a respeito das mesmas perguntas, razão pela qual se entendeu suficiente tal número de participantes para a finalidade da investigação.

É importante destacar que a realização de uma pesquisa qualitativa no âmbito do Direito carece de um procedimento unânime na literatura, o que por vezes pode implicar insegurança de se a investigação, nesse contexto, materializa-se como pesquisa em si (conhecimento crítico da realidade), ou simples exercício de ativismo do pesquisador (ALVES; SILVA, 1992).

Diante dessa questão, e sem que se tenha a presunção de concluir se tratar do primeiro caso, buscou-se, neste trabalho, ao menos, escolher e expor os critérios objetivos e os passos metodológicos mínimos que foram aqui adotados, de modo a permitir o controle das conclusões que serão apresentadas a seguir.

3. REALIZAÇÃO E ACHADOS DA PESQUISA

Visando a evitar que os nomes dos entrevistados acima listados ficassem sendo repetidos, passar-se-á a se referir a cada respondente pela letra “J” seguida dos respectivos números ali indicados. Exemplificando: o entrevistado (1) Ciro Benigno Porto, Juiz Federal titular da 25ª Vara (Iguatu) da Seção Judiciária do Ceará, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência plena (cível, criminal, execução fiscal e juizado adjunto), doravante, passa a ser chamado apenas de entrevistado J1.

Dito isso, em relação ao resultado da pesquisa, constatou-se que a maioria dos respondentes estava trabalhando remotamente ao tempo da entrevista (J1 a J10 foram ouvidos entre agosto e setembro/2021, enquanto J11 a J15 foram ouvidos entre março e abril/2022). Apenas J5 (em função de determinação do Tribunal ao qual vinculada) e J7 (vontade própria) voltaram a trabalhar presencialmente como regra.

Realidade semelhante se verificava em relação aos servidores que com os respondentes trabalhavam. Muitas equipes permaneciam quase que integralmente (mais de 80% dos servidores) trabalhando remotamente (J1, J3, J4, J6, J7, J8, J12 e J13), e as



que assim não estavam, criaram escala de revezamento (alguns em trabalho presencial e outros em teletrabalho) entre os servidores, basicamente para “manter as portas do fórum abertas (...) mas ninguém tem comparecido para atendimento presencial” (J10).

Com isso, a avaliação sobre os impactos da prestação jurisdicional virtual se mostrava claramente atual.

Excepcionando-se o J7, a percepção de todos os entrevistados foi bastante positiva em relação à viabilidade do teletrabalho. “Hoje o feedback que eu tenho dos servidores é de que eles estão gostando muito. Há várias pessoas ansiosas, com receio do retorno (...)” (J6).

Segundo J11:

Eu sou presidente da Comissão de Assédio Moral do Tribunal de Minas também, no estado todo, e tenho percebido situações diferentes da minha, de o pessoal brigar, criar verdadeiros problemas de assédio para não voltar (fisicamente) (...) querem continuar remoto!

Das respostas, constatou-se que, em geral, há o entendimento de que é possível manter a qualidade do serviço judicial e a produtividade com a manutenção do teletrabalho (para juízes e servidores).

No que toca à estrutura para que o trabalho remoto fosse desenvolvido, não foi reportada nenhuma grande dificuldade ou obstáculo insuperável à realização do teletrabalho. Salvo J15 (a qual registrou que alguns servidores reportaram a necessidade de adquirir, e até mesmo alugar, equipamentos para prestar o teletrabalho), a quase totalidade dos respondentes mencionou que, em regra, os teletrabalhadores tiveram acesso a equipamentos - próprios ou por cessão do Tribunal aos quais vinculados - e equipe de apoio em tecnologia da informação posta à disposição para dar suportes técnicos.

As respostas às entrevistas semiestruturadas realizadas para a elaboração do presente artigo estão em harmonia com os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa “Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 - Países Lusófonos” (JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO, 2021), segundo a qual, especificamente em relação ao Brasil, dos 403 magistrados de primeiro grau os quais responderam a variadas perguntas deduzidas naquela pesquisa, 89,59% consideraram satisfatória a prestação jurisdicional durante a pandemia.

Especialmente em relação aos eixos temáticos mais relacionados com o objeto do presente artigo, verifica-se que 91,5% daqueles entrevistados consideraram satisfatória a gestão do trabalho durante a pandemia, e 85,44% entenderam satisfatória a infraestrutura tecnológica no mesmo período.

A conjugação desses elementos gera, como primeira reação, a ideia de que o resultado das pesquisas, nesse particular, é no sentido de reconhecer a possibilidade de manutenção do (amplíssimo) alcance que teletrabalho alcançou durante o isolamento social, sem grandes prejuízos ao serviço em aspectos gerais.

Todavia, há outro achado relevante extraído das entrevistas.

A manutenção do trabalho remoto da forma como se operou durante a pandemia - abrangendo a quase totalidade dos agentes do sistema de justiça, sem a realização de encontros presenciais, ainda que esporádicos, e sem horários definidos para comunicação síncrona -, foi percebida como ponto de preocupação por muitos dos entrevistados em relação ao exercício do poder de gestão.

Isto é, numa primeira resposta mais espontânea, e em caráter geral, a quase totalidade (13, dentre os 15) dos respondentes demonstrou inegável satisfação com a prestação jurisdicional virtual e com o teletrabalho em larga escala, resultado semelhante à pesquisa quantitativa.

Além disso, inicialmente, os respondentes nada destacaram de relevante quanto aos obstáculos ao exercício das competências de liderança.

Num exame mais acurado, entretanto, pôde-se extrair inquietação dos entrevistados quanto a elementos fundamentais na execução do papel de gestor e líder.

Apenas J2, J5, J6 e J13 não reportaram nenhuma aflição quanto à manutenção do modelo de teletrabalho integral e permanente. Ocorre que a equipe vinculada ao J2 era reduzida (apenas 4 servidores), e os servidores que trabalhavam com J5, como dito, já tinham voltado, em sua maioria, às atividades presenciais como regra. Ou seja, com equipe maior e ainda em teletrabalho no tempo das entrevistas, apenas J6 e J13 não indicaram nenhum prejuízo ao papel de líder/gestor.

Colhe-se das respostas de J1, J3, J4, J7, J8, J10, J11, J12, J14 e J15 que o distanciamento físico por tempo integral ou indeterminado entre os membros da equipe pode, para aqueles respondentes, implicar impactos nocivos às relações humanas.

Muitos dos entrevistados defenderam a necessidade de reuniões presenciais periódicas, ainda que difundidas no tempo, de modo a preservar laços mínimos entre os agentes.

Essa percepção dos referidos entrevistados está alinhada à ideia de que “a chave da liderança é executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos” (HUNTER, 2004).

J7 entende que o teletrabalho desenvolvido em horário assimétrico e heterogêneo gera consequências negativas em relação à comunicação célere entre o gestor e os membros da equipe.

J9 ressaltou que embora seja entusiasta do teletrabalho, entende que houve pouca discussão sobre os limites dessa modalidade, e que se preocupa com a saúde dos teletrabalhadores, o que pode impactar na motivação (tecnicamente associada à satisfação [SILVA, 2020]) daqueles, afirmando a necessidade de maior capacitação sobre como deve operar o empréstimo da força de trabalho de maneira remota.

J9 e J10 também demonstraram preocupação com o fato de que os teletrabalhadores assumem o ônus material de manter estrutura adequada para a prestação do serviço virtual, o que, nesse caso, também poderia ter influência negativa na motivação (também no sentido de satisfação pessoal).

J11 destacou que os servidores:

Estão sentindo muito a falta de se encontrar, bater papo, trocar ideia (...) Há uma sensação de ‘isolamento’. “Acaba que eles passavam mais tempo juntos do que com suas famílias. E agora nós dizemos a eles que eles não podem vir no mesmo dia que ‘Fulano’ vier (...). Quando foi necessário instituir isolamento e revezamento de servidores a minha escritã se sentiu traída (...) levou um baque: “ué, cadê meu time? Será que de longe vou conseguir manejar isso tudo?”.

Já J12 registrou como aspecto negativo da prestação jurisdicional o completo isolamento físico da equipe e reforçou a questão da (possibilidade de perda de) comunicação:



Eu sinto falta das pessoas. Eu sinto falta de falar olhando no olho. Antigamente, quando estava todo mundo lá na vara, eu levantava, ia na mesa da pessoa, e resolvia. Agora, uma dúvida dessas gera um ‘textão’(...) A gente perde muito mais tempo para se comunicar e para orientar os servidores sobre o que fazer. Quando eles têm alguma dúvida é a mesma coisa (...) antigamente, com uma conversinha, a pessoa já entendia. Agora, às vezes tem falha na comunicação escrita e isso eu acho que é um ponto negativo. (...) O meu diretor, quando às vezes a gente se encontrava no presencial, ele falava ‘olha, eu ganhei muito em vários aspectos, mas nesse aspecto da comunicação, meu Deus! Como eu perco tempo agora para explicar uma coisa!.

J14 também destacou como aspecto negativo a perda do contato humano presencial e preocupação com a questão de saúde laboral:

Essa questão do aspecto social é negativa. Prejudica um pouco. De certa forma, o mínimo de reunião entre as pessoas eu acho satisfatório (...) acho importante. (...). O trabalho totalmente remoto traz uma coisa psicológica ruim. Alguns funcionários têm sua rotina e sentem falta dessa rotina. E acabam trabalhando em horários que não trabalhavam antes. Começam a trabalhar à noite, começam a perder sono, trabalham de madrugada.

Por fim, J15, referindo-se ao início do cenário pandêmico, em que houve isolamento quase que integral da equipe, ressaltou:

Liderar pessoas a distância não foi uma coisa muito simples! (...) Têm servidores que são mais difíceis de trabalhar remotamente (...). Atualmente, com o uso do programa Teams, a comunicação passou a ser muito melhor. (...) A minha diretora, ela trabalha bem em casa, mas algumas vezes prefere ir para o fórum porque (assim) ela tem o controle da situação.

Nesse contexto, se for enxergado o alcance do teletrabalho sob a perspectiva da forma como a modalidade foi mantida durante a pandemia, observa-se da análise das respostas oferecidas pelos entrevistados que demonstraram tendência a acreditarem que elementos fundamentais do exercício de liderança foram esmorecidos ou no mínimo poderiam ser num futuro próximo.

É que, como adiantado em linhas passadas, pressupôs-se, para este artigo, que comunicação, desenvolvimento de propósito e motivação dos liderados figuram como a base da ideia de liderança e, segundo grande parte dos entrevistados, todos esses elementos (em conjunto ou isoladamente) foram de algum modo negativamente afetados com o afastamento total ou quase total dos teletrabalhadores.

O isolamento real e a comunicação assimétrica foram destacados como fatores que enfraqueceram as competências interpessoais do líder, seja por diminuir o poder que a comunicação presencial acrescenta, seja por minimizar os laços entre líder e liderados, seja por diminuir a capacidade (ou a percepção) de controle e/ou motivação da equipe.

A análise global das respostas dadas pelos entrevistados revela a preocupação tecnicamente fundada de enfraquecimento dos laços de relacionamento, porque, de fato, tais impactos contribuem para a diminuição, no longo prazo, da capacidade de liderar os trabalhadores e de com eles manter elevado nível de motivação e comunicação (MAXIMIANO, 2019).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os anos de 2020 e 2021 trouxeram inúmeras modificações na vida dos brasileiros, por conta da irrupção e disseminação do vírus COVID-19 e dos impactos por ele provocados. A situação de pandemia foi também processo catalisador de diversas transformações, dentre elas a forma como o Poder Judiciário prestou seu serviço nesse período e as repercussões dessas transformações para o futuro do Judiciário.

Uma das grandes mudanças operadas foi o aumento exponencial das medidas que permitiram o desenvolvimento da prestação jurisdicional de maneira completamente virtual. Se havia resistências e dificuldades para a implementação de medidas tecnológicas, gestonárias e inovadoras, a pandemia emergiu como laboratório para emprego imediato delas. O retorno dos magistrados e servidores às atividades presenciais certamente não implica o retorno a todas as práticas anteriormente aplicadas. Neste sentido, é possível afirmar que o ano de 2020 marcou profundamente o sistema de justiça como ponto de viragem de medidas e práticas dos operadores do direito. É certo que os estudos e textos não refletem completamente o processo de transformações, ainda em andamento, mas elas estão a acontecer fortemente. Abrir os horizontes para o que ocorre na atualidade é antecipar passos do que será enfrentado amanhã pelos gestores dos tribunais ou gestores processuais.

Neste artigo, o âmbito de interesse se limitou ao aspecto específico do serviço judicial digital, a saber, o teletrabalho desenvolvido à distância em largo alcance, com a quase integralidade dos atores do sistema de justiça. Consequentemente, como esse particular aspecto da prestação jurisdicional virtual poderia ter afetado facetas do poder de liderança que os magistrados exercem.

Após a realização de entrevista com grupo de dez juízes, comparando-a com a pesquisa quantitativa “Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 - Países Lusófonos”, percebeu-se que a quase totalidade dos entrevistados (cerca de 85%) demonstrou espontaneamente, e de maneira geral, muita satisfação com o serviço virtual, inclusive o teletrabalho. As vantagens do serviço virtual são enormes, com potencialidades nos diversos campos de saberes e conhecimentos. Contudo, também há preocupações e limites que precisam ser observados, num sistema de contrapesos para avançar e aproveitar o que de melhor pode haver no sistema virtual.

Por outro lado, a maioria dos entrevistados reportou situações em que o trabalho à distância, com a abrangência de todos os atores do sistema de justiça e sem nenhum encontro presencial/real periódico poderia enfraquecer alicerces fundamentais à manutenção da liderança, notadamente: comunicação (com os liderados), controle (de desempenho) e motivação (dos trabalhadores em geral).

Embora esse cenário, em que o teletrabalho funciona com tão longo alcance, possa parecer transitório (medida de exceção como combate ao vírus COVID-19), não se pode descartar que a virtualização do serviço judicial tomou rumos independentes do cenário de isolamento pandêmico. Nada será como antes, desde o interesse e a viabilidade de mais integrantes do sistema de justiça realizarem atos à distância, como nos resultados de desempenho e efetividade alcançados pelas tecnologias e inovações. Neste sentido, o CNJ desenvolveu o Programa Justiça 4.0, buscando consolidar a implantação do Juízo 100% Digital (Resolução CNJ n. 345/2020), do Balcão Virtual (372/2021) e do Núcleo de Justiça 4.0 (Resolução CNJ n. 385/2020).

As preocupações com a prestação jurisdicional virtual e sua relação com os aspectos de liderança dos magistrados, não são, pois, apenas problemas do passado, mas devem ser encarados numa visão prospectiva.



Assim, a relevância do artigo consiste em lançar pistas sobre a possível visão que os magistrados mantêm a respeito dos impactos negativos que o poder de gestão sofre ou poderá sofrer no cenário de completa desmaterialização do serviço judicial.

Isso poderá permitir, inclusive, que as principais questões destacadas como fatores de preocupação - a exemplo da inexistência de horário fixo para comunicação síncrona entre os membros da equipe, extinção completa das reuniões presenciais, carência de limites ao teletrabalho, dentre outros -, possam ser levadas em conta no desenvolvimento das ações do CNJ voltadas à virtualização do serviço judicial, mas principalmente na gestão das atividades realizadas pelos juízes nas suas unidades de trabalho.

Ainda que o resultado da pesquisa não tenha precisão matemática nessa visão prospectiva - e nem é razoável obtê-la, principalmente neste momento, é possível dizer que os resultados obtidos na análise das entrevistas expõe algumas tendências que podem e devem ser aprofundadas em outros estudos, principalmente voltados para as potencialidades e limites a gestão da unidades sob o aspecto da liderança dos magistrados.

REFERÊNCIAS

ABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada; BARBIERI, José Carlos. Gestão Ambiental Empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, p. 693, 2008. Trimestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300005>. Acesso em 28.04.2022.

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. ANÁLISE QUALITATIVA DE DADOS DE ENTREVISTA: uma proposta. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 2, p. 61-69, jul. 1992. Semestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>. Acesso em 28.04.2022.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas: EAESP/FGV**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio 1994. Bimestral. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>. Acesso em 28.04.2022.

BOCHENEK, Antônio César. Demandas Estruturais: flexibilidade e gestão. Brasília: ReJuB - Revista Judicial Brasileira. v. 1 n. 1. 2021. Disponível em <https://doi.org/10.54795/rejub.vi1>. Acesso em 28.04.2022.

BOCHENEK, Antônio César. Interação entre Tribunais e Democracia - Concepções de Acesso aos Direitos e à Justiça. 1. ed. Curitiba: Juruá. 2019.

BOCHENEK, Antônio César; FREITAS, Vladimir Passos; COELHO, Nuno; LOPEZ, José Mouraz; MATOS, José Igreja; MENDES, Luis Azevedo. Manual Luso-Brasileiro de Gestão Judicial. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2018. v. 1. 406p.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da Ufsc**, [s. l], v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Semestral. Disponível em:



<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 28.04.2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Balcão Virtual**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/balcao-virtual/>. Acesso em 28.04.2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números, 2020**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica-em-numeros20190919.pdf>. Acesso em: 13.07.2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números, 2021**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em 26.04.2022.

FONTE, Rodrigo Maia da; LEITAO, Emiliano Zapata Miranda Leitão; PRADO, Eunice Maria Batista; MARTINS, Leonardo Resende; DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Redesign Organizacional: Soluções Possíveis para a Defasagem da Força de Trabalho Judicial. In: **Anais do ENAJUS - Encontro de Administração da Justiça, 2021**, Lisboa. Redesign Organizacional: Soluções Possíveis para a Defasagem da Força de Trabalho Judicial, 2021. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-10/3-redesign-organizacional-solucoes-possiveis-para-a-defasagem-da-forca-de-trabalho-judicial.pdf>. Acesso em 28.04.2022.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO. **Pesquisa PACED Covid 19**, 26.06.2021 (atualizado em 17.02.2022). Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced>. Acesso em 28.04.2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2019.

RIBEIRO, Jaime; SOUZA, Francislê Neri de; LOBÃO, Catarina. Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: quando parar de recolher dados?. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 3-7, abr. 2018. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/213/111>. Acesso em 28.04.2022.

RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes; VILAROUCA, Márcio Grijó. In: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016.

SENNER, Fábio (Coord). Survey on the use of information and communication technologies in Brazilian households: ICT Households 2019, 1. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2020, p. 25. Disponível em:



https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20201123121817/tic_dom_2019_livro_eletronico.pdf. Acesso em 28.04.2022.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do Poder Judiciário**, 1.ed. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

SUSSKIND, Richards. **Online Courts and the future of Justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, São Paulo, v. 2, n.2, p. 20-27, set. 2009. Disponível em [Revista PMKT 003.pdf \(revistapmkt.com.br\)](#). Acesso em 28.04.2022.

VENSON, Aline Botelho Schneider; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; DUTRA, Ademar; CARNEIRO, Marcelo Lopes; MARTINS, Cristina. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). **Revista de Administração da Ufsm**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 139-156, abr. 2013. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5705/pdf>. Acesso em 28.04.2022.