

**PANDEMIA, PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO E TELETRABALHO:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO**

**PANDEMIC, ELECTRONIC JUDICIAL PROCESS AND REMOTE WORKING:
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE ORGANIZATIONAL
LEADERSHIP OF THE COURT OF JUSTICE OF ESPÍRITO SANTO**

Salomão Akhnaton Zoroastro Spencer Elesbon

Resumo: O objetivo deste artigo é examinar os impactos iniciais da pandemia da covid-19 sobre as rotinas e ferramentas de trabalho das unidades judiciárias do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Com foco nos atos normativos, bases de dados nacionais e literatura específica, será investigada a aceleração do ritmo de incorporação de novas tecnologias. Ao cabo, será traçado um panorama geral dos desafios a serem enfrentados, no horizonte da retomada da normalidade, a fim de que a incorporação do teletrabalho e do processo eletrônico possam reverter em benefícios para a prestação dos serviços judiciários.

Palavras-chave: Covid-19; Poder Judiciário; cultura organizacional; processo judicial eletrônico; teletrabalho.

Abstract: The objective of this article is to examine the initial impacts of the covid-19 pandemic on the routines and work tools of the judicial units of the Court of Justice of the State of Espírito Santo. Focusing on normative acts, national databases and specific literature, the acceleration of the pace of incorporation of new technologies and the impact on organizational culture will be investigated. And, finally, an overview of the challenges ahead will be drawn up, on the brink of the return to normality, so that the incorporation of remote work and the electronic process can revert on benefits for the provision of legal services.

Keywords: Covid-19; Judicial Branch; organizational culture; electronic judicial process; remote working.

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros sinais da transmissão comunitária da pandemia da Covid-19 no Brasil provocaram uma rápida e radical resposta da administração do Poder Judiciário, com a suspensão das atividades presenciais, implementação compulsória do trabalho remoto, adoção de meios alternativos de comunicação e de tramitação processual, além de amplas medidas sanitárias voltadas a conter a disseminação do vírus nos fóruns e tribunais.

O presente artigo visa examinar a forma como essa súbita mudança das rotinas e instrumentos de trabalho impactou o Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (TJES). A indagação central consiste em aferir: como as iniciativas adotadas para responder a esse evento criaram desafios e oportunidades para as equipes e para suas lideranças? A resposta,

como será explanado, envolve tanto as medidas já anteriormente planejadas, porém precipitadas pela emergência sanitária, quanto as até então sequer programadas pela administração.

A metodologia empregada envolveu a pesquisa dos atos normativos editados nas instâncias local e nacional, os quais regularam as atividades do Poder Judiciário em regime excepcional, a consulta às bases de dados das pesquisas nacionais sobre produtividade, teletrabalho e saúde mental no contexto da pandemia e a análise da literatura, mormente sobre gestão judiciária e liderança organizacional.

Nos tópicos subsequentes, será descrita a resposta inicial à interrupção das atividades presenciais no judiciário local e o modo como as limitações tecnológicas dificultaram a transição para as atividades remotas. Em seguida, serão apresentadas as soluções implementadas pelo TJES sob o ímpeto da urgência, com destaque para o teletrabalho e a expansão do processo eletrônico. O trabalho remoto será abordado em tópico destacado, como o grande desafio para mudança da cultura institucional local, a ser conduzida pelas respectivas lideranças. As considerações finais trarão de forma concisa os desafios na sedimentação das novas práticas e o futuro desejado em termos de oportunidades aportadas pela mudança de paradigma tecnológico e organizacional.

2 IMPACTOS INICIAIS DA PANDEMIA SOBRE A ORGANIZAÇÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS

A pandemia da Covid-19 causou enorme sobressalto na organização dos serviços judiciários em todo o Brasil. Especificamente, no tocante à suspensão dos expedientes e atendimentos presenciais, houve rumorosa mudança de rotina de trabalho¹.

O Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (TJES) foi severamente impactado, devido a uma série de fatores conjunturais. Em particular, o grande *déficit* na implantação de sistemas de processo eletrônico, comparativamente a outros tribunais estaduais.

Segundo o relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), somente 42% dos casos novos ingressaram eletronicamente no tribunal em 2019, em primeiro grau, sendo de 0%, no mesmo ano, o percentual no segundo grau. Isso colocava o TJES em último lugar entre os tribunais estaduais, no critério digitalização do acervo (BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020, p. 142).

¹ Antunes e Fischer (2020, p. 2), ao analisarem o impacto da Covid-10 sobre a política de teletrabalho no Judiciário Federal, foram assertivas: “A literatura não registrava casos de implementação de teletrabalho como resultado de uma crise de saúde. [...] Se o risco da COVID-19 não existisse, não haveria uma implementação de práticas de teletrabalho de forma ágil e massiva como a ocorrida”.

A Presidência do Tribunal de Justiça do Espírito Santo, em consideração ao fato de que a Covid-19 alcançou o *status* de pandemia, publicou o Ato Normativo nº 64/2020, estruturando medidas para enfrentamento emergencial, na esteira da Lei Federal nº 13.979/2020, da Resolução STF nº 663/2020 e Resolução CNJ nº 313/2020. Tal regulamento teve sua vigência seguidamente prorrogada, com adaptações, até a edição do Ato Normativo nº 088/2020, que disciplinou o retorno gradual do trabalho presencial do Poder Judiciário do Estado do Espírito Santo.

Nesse ínterim, os serviços foram prestados em “Regime de Plantão Extraordinário (RPE)”, com suspensão do trabalho presencial de magistrados, servidores, estagiários e colaboradores, mantidas as atividades essenciais e urgentes. O atendimento externo, a advogados, procuradores, defensores públicos, membros do Ministério Público, passou a ser realizado de forma prioritariamente remota, “por qualquer suporte disponível como e-mail, telefone, WhatsApp, etc.”. A presença física tornou-se exigível apenas na impossibilidade de atendimento por outra forma e, ainda assim, magistrados, servidores e colaboradores identificados como grupo de risco foram excluídos das escalas presenciais.

Com um volume substancial de processos físicos em acervo, abarcando a quase totalidade de suas competências, e com acesso restrito às dependências forenses e aos autos, houve a necessidade de utilização de meios alternativos de comunicação para impulsionamento dos processos, até então não considerados para tal escopo.

À falta de cobertura ampla por sistemas de tramitação processual eletrônica, o Ato Normativo TJES nº 64/2020 determinou a manutenção de canal de atendimento remoto pelas unidades e autorizou o peticionamento inicial e incidental por e-mail e outras formas eletrônicas, a critério de cada unidade (art. 3º).

Os prazos processuais permaneceram suspensos, em relação aos processos que tramitavam em autos eletrônicos, até o dia 04 de maio de 2020. No entanto, mesmo quanto a esses, a realização de atos presenciais continuou obstada até o final de setembro do mesmo ano, ressalvadas as urgências. Quanto aos autos físicos, que representavam a maioria do acervo e do ingresso de novos processos, a suspensão de atos em geral perdurou até o dia 28 de setembro de 2020, quando foram retomados os prazos e permitidos, com restrições, o acesso às dependências dos fóruns e a realização excepcional de audiências etc., independente do caráter urgente².

² Posteriormente, com o recrudescimento da pandemia, houve novo fechamento integral dos fóruns, pelo ato normativo nº 21/2021, retornando ao sistema de plantão extraordinário em trabalho telepresencial. Tal ato sofreu prorrogações ulteriores.

Dada a limitação de acesso aos fóruns e a existência de servidores e magistrados em grupos classificados como de risco³, mesmo o manuseio dos processos, com transporte para os respectivos domicílios, foi em muitos casos seriamente dificultado. Basta gizar que uma das rotinas de biossegurança implementadas consistiu na “quarentena” dos autos físicos por no mínimo 72 horas antes do manuseio.

Não bastasse o estresse oriundo das próprias incertezas do cenário pandêmico, mormente em sua fase inicial, sobreveio o afastamento de equipes que se mantinham, até então, coesas em termos de rotina e ambiente de atuação.

O Código de Organização Judiciária do TJES ainda se prende ao modelo tradicional de alocar um número de funcionários por unidade, compondo equipes de trabalho relativamente fixas (salvo lotações eventuais em unidades diversas da origem). Não há experiência com secretarias unificadas, a não ser no segundo grau e nas turmas recursais. Com isso, a gestão das equipes é descentralizada entre os juízes e escrivães e há uma permanência e proximidade que favorece a elaboração de vínculos pessoais⁴ (ESPÍRITO SANTO, 2002).

Acresce a isso a desproporção numérica entre as próprias equipes já que determinadas unidades estão contempladas pelo quadro integral de servidores e outras, ao longo do tempo, foram prejudicadas por sucessivas vacâncias, que minaram os respectivos números.

Essas discrepâncias ficam claras quando se examinam os anexos à Resolução nº 016/2017, que tratou dos critérios de distribuição de força de trabalho no primeiro grau do TJES (ESPÍRITO SANTO, 2017). Há situações extremas de unidades com lotação paradigma de 07 servidores, que dispunham de apenas 01 servidor em 31/12/2016 (Jaguaré – Vara Única). Ao passo que unidades com lotação paradigma de 03 servidores, tinham 07 em atividade no mesmo período (Itarana – Vara Única). Considerando que o último concurso público para servidores foi concluído no ano de 2011, sem novos processos seletivos desde então, a contração do quadro funcional tem ocorrido de forma paulatina e inexorável.

³ Conforme os indicadores do painel “Saúde Mental dos Magistrados e Servidores no contexto da Pandemia da Covid-19”, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça, os respondentes em âmbito nacional, com idade média de 44 anos, classificaram-se como pertencentes a grupos de risco em 36,4% dos casos. Os fatores mais comuns descritos foram a hipertensão, obesidade e doenças respiratórias. Centrada a pesquisa no Tribunal de Justiça do Espírito Santo, obteve-se uma média etária de 48 anos, com 58,1% dos entrevistados declarando-se como enquadrados em grupos de risco, com predominância de hipertensão, doenças respiratórias e outros fatores não especificados (Conselho Nacional de Justiça, 2021b). Portanto, acima da média nacional.

⁴Uma hipótese a ser considerada e ulteriormente investigada é a de que as medidas de distanciamento súbitas e não programadas tenham afetado o que, segundo as pesquisas de Tavera, Costa e Cogollo (2009, p. 10), consiste em uma das características usualmente atribuídas à cultura organizacional brasileira, que seria o “personalismo”. Os autores descrevem esse atributo, com base no trabalho de Freitas, como uma sociedade baseada em relações pessoais, na busca de proximidade e afeto nas relações, além do paternalismo, do domínio econômico e moral.

Com isso, o impacto do afastamento dos servidores em grupo de risco não foi distribuído de forma homogênea, ocorrendo de certas unidades restarem com uma força de trabalho inferior à ideal e, em casos extremos, sem nenhum servidor do quadro regular habilitado a lidar pessoalmente com o manuseio dos autos e atendimento direto ao público.

Para agravar a escassez de servidores, o Ato Normativo TJES nº 64/2020 dispensou das atividades todos os estagiários do Poder Judiciário, até ulterior deliberação, o que perdurou por meses.

A limitada disseminação do processo eletrônico, a assimetria do quadro de servidores, o afastamento prolongado e o acúmulo de trabalho podem ser cogitados como fatores cruciais para o desempenho relativamente baixo, em termos comparativos de produtividade no período. Segundo dados do painel de acompanhamento criado pelo CNJ, que consolida semanalmente informações dos tribunais durante a pandemia, o TJES estaria, em termos de número de sentenças e acórdãos, na 22ª posição entre os tribunais estaduais, à frente apenas de Tocantins, Piauí, Acre, Roraima e Amapá, em 09/02/2021, abarcando todo o interregno mensurado pelo painel até então. Repetida a consulta em 16/09/2021, o tribunal galgou duas posições no ranking de produtividade de sentenças, alcançando o vigésimo lugar em produtividade (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021a).

3 SOLUÇÕES E EXPERIÊNCIAS INOVADORAS – OPORTUNIDADES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA

Conclui-se do cenário descrito que equipes e gestores se viram repentinamente confrontados com novas realidades de trabalho, com as quais jamais haviam lidado e para as quais não havia instrumentos ou referências normativas prévias, no âmbito da instituição.

Os próprios mecanismos de comunicações usuais, que privilegiavam o contato direto no âmbito cotidiano dos fóruns, necessitaram ser modificados, para que todo o controle das atividades ocorresse remotamente.

À falta de uma solução paradigma em termos de tecnologia, houve um apelo à criatividade e improvisação, com uso de ferramentas públicas para gerenciamento de documentação e comunicação. Sistemas já usuais na prática forense foram também recolocadas para fins distintos, com maior ou menor grau de êxito.

Assim, por exemplo, o e-mail institucional tornou-se a forma prioritária para o peticionamento externo na maioria das unidades judiciárias. Outras ferramentas (a exemplo do Google Drive e Gmail), foram disponibilizadas alternativamente para esse mesmo fim.

A realização de audiências remotas foi introduzida de forma paulatina e em caráter quase experimental por algumas unidades, sempre por iniciativa das próprias equipes, sem, contudo, um direcionamento global pela administração superior do tribunal. De início, adotou-se o Cisco Webex e posteriormente o Zoom, para videoconferências, com algumas unidades utilizando-se do próprio WhatsApp para tal finalidade. Equipamentos padronizados e software de gravação de audiências somente foram adquiridos e instalados no segundo semestre do ano de 2020.

Com a evidência das limitações do modelo vigente, atrelado aos processos físicos, houve impulso significativo no uso de novas tecnologias a partir do segundo semestre de 2020, com a readequação do cronograma de difusão do processo eletrônico (PJe) e a priorização de videoconferências e gravação de audiências.

Entre 2015 e 2019, o PJe havia sido instalado somente nas competências de Execução Fiscal (Ato Normativo 294/2015) e nos Juizados Especiais Cíveis (JECs) (v.g. Atos Normativos 133/2016, 082/2017 e 168/2018)⁵. Também foram integradas nesse período as Turmas Recursais dos Juizados Especiais, mas apenas nas competências cíveis. A execução penal já fora incluída no processo eletrônico, porém via SEEU (Sistema Eletrônico de Execução Unificado, do Conselho Nacional de Justiça).

A partir do segundo semestre de 2020, premido pela pandemia da Covid-19, o Tribunal de Justiça acelerou a implantação nas demais competências de natureza cível das unidades que já se encontravam integradas ao PJe⁶.

Ao longo do ano de 2021, a expansão do processo eletrônico recebeu impulso renovado. O PJe alcançou todas as unidades de primeiro grau, à exceção da competência criminal e da infância e juventude, na seção infracional. Observando o número de unidades/competências implantadas em primeiro grau, segundo mapeamento constante do site do TJES, deduz-se que os anos de 2020 e 2021 abrangeram uma gama superior ao somatório de todos os anos anteriores⁷.

⁵ No mês de junho de 2020, os Juizados Especiais Cíveis das comarcas de Viana, Vila Velha, Cariacica, Serra e Vitória foram incluídos no PJe (Ato Normativo nº 075/2020), unificando os sistemas de tramitação eletrônica no primeiro grau dos juizados (tais comarcas, até então, operavam no sistema Projudi, já descontinuado pelo CNJ).

⁶ A saber: cível, falência e recuperação judicial, registro público, meio ambiente, família, fazenda pública municipal, fazenda pública estadual, fazenda pública federal (competência delegada), juizado especial da fazenda pública, órfãos e sucessões, infância e juventude (seção cível) e acidentes do trabalho (Ato Normativo nº 89/2020 e nº 106/2020).

⁷ O cronograma e status de implantação do processo judicial eletrônico podem ser consultados em <http://www.tjes.jus.br/pje/projetodocumentos/cronograma/> e <http://www.tjes.jus.br/pje/projetodocumentos/status-do-projeto/>.

Na segunda instância, o PJe foi implantado inicialmente para tramitação dos recursos de agravo de instrumento, em 05/12/2019 (Ato Normativo nº 184/2019) e nos demais recursos cíveis, a partir de 14/12/2020 (Ato Normativo nº 105/2020).

Trata-se de um exemplo em que a urgência imposta pela pandemia, na idealização e execução de alternativas ao modelo tradicional e, por vezes arcaico, converteu a crise em oportunidade, fincando as fundações para que os serviços sejam aprimorados no período pós-pandêmico.

O trabalho à distância das equipes, magistrados e servidores, é uma nova realidade a ser consolidada, em que pese a ausência de uma disciplina local específica. No curso do “Regime de Plantão Extraordinário”, não foram estipuladas metas de produtividade individual, conquanto em condições de normalidade fossem reputadas indispensáveis pela norma geral de teletrabalho do CNJ. Nesse aspecto, o art. 4º, da Resolução nº 227/2016, do CNJ, restringe o teletrabalho, em condições normais, “às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho”. E o art. 6º impõe a estipulação de metas de desempenho e a elaboração de plano de trabalho individualizado, como seus requisitos. A produtividade exigida do servidor em regime de teletrabalho deve ser superior à dos servidores que executem as mesmas atividades nas dependências do órgão (art. 6º, §2º). O caráter súbito, involuntário e generalizado do teletrabalho na pandemia impossibilitou, todavia, o estabelecimento de metas e planos individualizados.

A percepção da compatibilidade das funções com o teletrabalho ficou aquém da média nacional. No TJES, embora a amostra seja pouco representativa (160 pessoas responderam à pesquisa), apenas 24,4% declararam que suas atividades anteriores eram totalmente compatíveis com o trabalho remoto. Dos demais, 55% as consideraram compatíveis em parte e 20,6% não compatíveis⁸. Hipótese plausível é a de que esse desnível está em correlação direta com a baixa inserção do processo eletrônico no TJES, pois, quanto maior a predominância de processos físicos depositados em cartório, menor a capacidade de realização das tarefas remotamente, sem deslocamento, ainda que parcial, aos fóruns.

A despeito disso, as atividades remotas pelos operadores do direito, essenciais no curso da pandemia, tendem a compor o novo paradigma, em que pese a retomada progressiva dos atendimentos presenciais. A realização de sustentações orais nos julgamentos colegiados, as

⁸ Nacionalmente, a grande maioria dos entrevistados pelo Conselho Nacional de Justiça declarou suas atividades prévias compatíveis, no todo (51,1%) ou em parte (42,5%) com o trabalho remoto durante a pandemia. Mesmo focalizando o ramo exclusivo da justiça estadual, percebe-se a disparidade entre o Tribunal de Justiça do Espírito Santo e os demais, pois os resultados desse recorte foram de 48,6% (totalmente compatível), 44,2% (compatível em parte) e 7,2% (não compatível). (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021b).

audiências telepresenciais ou mistas, reguladas de modo amplo pela Resolução nº 354, do CNJ, não devem ser revertidas, estando conectadas a outras iniciativas nacionais que subsistirão para além do período pandêmico, a exemplo do “Balcão Virtual” e do “Juízo 100% Digital”. E a ampliação da cobertura do processo eletrônico cria um ambiente mais propício à manutenção das atividades remotas⁹.

Embora distante do ideal, essa ruptura das rotinas e métodos de trabalho pode revelar-se positiva, já que concorreu para romper a resistência à mudança, natural em qualquer organização. Conforme a lição de Hunter (2010, p. 639):

"A mudança nos desinstala, nos tira da nossa zona de conforto e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil. Quando nossas ideias são desafiadas, somos forçados a repensar nossa posição, e isso é sempre desconfortável. É por isso que, em vez de refletir sobre seus comportamentos e enfrentar a árdua tarefa de mudar seus paradigmas, muitos se contentam em permanecer para sempre paralisados em seus pequenos trilhos".

Almada e Policarpo (2016, p. 10-11) salientam a resistência à mudança como fator de insucesso de projetos transformadores:

“Uma das razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança é o comportamento de resistência dos funcionários (Del Val e Fuentes, 2003; Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Wadell e Sohal, 1998). Isso ocorre porque os indivíduos têm uma tendência natural a manter o status quo em que se encontram, pois essa é uma situação mais confortável e que demanda menos trabalho ou movimentação. Assim, quando expostos a uma situação de alteração desse estado aparente de equilíbrio, podem se posicionar de modo resistente à nova realidade que luta, simbolicamente, para se estabelecer. [...] Pesquisas que tratam do assunto reportam que qualquer iniciativa de mudança tem alto potencial de insucesso se os empregados não estiverem propensos a mudar ou se acreditam que a mudança tem chances de fracassar (Seijts e Roberts, 2011)”.

Tavakoli (2010, p. 1794) sugere que *stress* e resistência não são reações inevitáveis à mudança organizacional, mas antes, que a maneira como as pessoas são tratadas durante a sua execução é que a torna um fenômeno estressante e suscetível à resistência. O autor propõe alguns métodos para encorajar uma ressignificação positiva da mudança, dentre eles, a comunicação clara e honesta; o treinamento nas novas habilidades e conhecimentos exigidos para a adaptação; e o suporte organizacional, que se refere ao ambiente de trabalho que proteja os empregados dos dissabores oriundos dessas transformações (2010, p. 1797).

⁹ Apenas para mencionar os marcos normativos nacionais de maior destaque, a Lei nº 9099/95 foi ajustada em relação às audiências de conciliação virtuais. O seu artigo 22, §2º (com a redação da Lei nº 13.994/2020), passou a admitir expressamente a realização de sessões de conciliação não presenciais no âmbito dos juizados especiais, com o emprego dos recursos tecnológicos disponíveis de transmissão de sons e imagens em tempo real. A Resolução CNJ nº 354/2020 generalizou essa possibilidade para os processos cíveis e criminais em geral, facultando a prática de atos telepresenciais e por videoconferência. E a Resolução nº 345/2020, do mesmo órgão, instituiu o projeto "Juízo 100% Digital", possibilitando que até mesmo os atendimentos de partes e advogados pelos magistrados e servidores ocorram por via eletrônica, mediante adesão facultativa.

Vieira e Costa (2013, p. 930) definem a liderança como:

"[...] uma relação social de influência intencional entre líder e liderados visando o alcance de objetivos, na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante seu reconhecimento e aceitação pelo liderado pois é considerado alguém que traz benefícios (não somente materiais) à organização, ao grupo ou a cada pessoa. A relação de influência é um processo que não depende somente da vontade do líder, mas é o resultado da soma desta com imagens, desejos e crenças compartilhadas pelos liderados".

Sobre o papel do líder em relação à mudança e à resistência correlata, Almada e Policarpo (2016, p. 17) afirmam:

O líder, como orientador da mudança, pode influenciar diretamente na percepção dos indivíduos sobre a situação vivenciada. Tem a possibilidade, assim, de influenciar a aceitação ou a resistência ao novo contexto.

Conforme Kotter, citado por Haddad e Pedrosa (2019, p. 153), a principal atividade do líder é produzir mudança “e sua ação deve encontrar-se pautada sobre três bases fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas”.

Ainda nesse sentido, estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, referido por Vieira e Costa (2013, p. 932), acentua como primeiro papel das lideranças no setor público o de serem “*agentes de mudança e da reforma*”. E aponta como “*grande problema dos órgãos públicos [...] saber como eles podem se adaptar às circunstâncias mutáveis quando as mudanças exigidas excedem o alcance dos instrumentos de ação existentes*”.

No Espírito Santo, tanto a expansão do PJe como os atendimentos telepresenciais ganharam força como instrumentos viáveis e desejáveis, em razão da experiência vivenciada. Mais do que nunca, há o clamor pela total digitalização dos processos¹⁰ e o debate sobre a adaptação das ações implementadas durante a pandemia.

A pouca capilaridade do processo eletrônico e o apego às interfaces tradicionais com o público externo constituíam barreiras à melhoria da eficiência do Tribunal de Justiça do Espírito Santo. As restrições advindas da pandemia e os resultados negativos dos juízos inteiramente físicos tornaram-se argumentos irretorquíveis quanto à necessidade de superação dos nichos resistentes ao processo eletrônico. E a experiência com a modalidade telepresencial de interlocução e atendimento ao público, também demonstrou a sua viabilidade, com os devidos ajustes. Com isso, oportunizando a criação de novas modalidades de interação com os jurisdicionados e operadores do direito externos ao Judiciário.

¹⁰ A digitalização dos processos foi intensamente debatida no julgamento dos Procedimentos de Controle Administrativo n. 0005443-58.2020.2.00.0000 e 0004481-35.2020.2.00.0000, junto ao Conselho Nacional de Justiça, como um dos potenciais requisitos para a agregação de comarcas.

A difusão do processo eletrônico e dos atendimentos telepresenciais, notadamente das audiências por videoconferência, vem em boa hora somar ao repertório de ferramentas disponíveis para otimizar a distribuição dos recursos humanos, decorrente do projeto de integração das comarcas do judiciário capixaba. No ano de 2020, durante a pandemia, foi deflagrado o processo de anexação das comarcas de baixa distribuição processual, com fundamento na Lei Complementar Estadual nº 234/2002 e na Resolução CNJ nº 184/2013, o que se tornou objeto dos Procedimentos de Controle Administrativo n. 0005443-58.2020.2.00.0000 e 0004481-35.2020.2.00.0000, junto ao CNJ (o julgamento iniciou-se em junho de 2020 e foi concluído em meados de agosto de 2021). Ao todo, nessa primeira fase, vinte e sete comarcas passarão por uma reorganização dos serviços, com implantação de postos de atendimento, que serão supridos pelas comarcas anexadoras. Destarte, para assegurar a prestação jurisdicional à população dessas localidades, a disponibilização de ferramentas digitais será fundamental.

Cabe à liderança organizacional ressignificar as mudanças advindas da pandemia, sobretudo pela superação natural das resistências internas, para estimular a mudança cultural e atingir as metas de melhoria global da qualidade de trabalho e da prestação dos serviços aos jurisdicionados.

4 TELETRABALHO - DESAFIO PARA A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Bacellar (2013, 68) destaca a importância do aprendizado com a crise, a necessidade de avaliar as ações tomadas, verificar sua efetividade e aproveitar a experiência para pautar iniciativas futuras da administração. O momento ora enfrentado, de alteração de paradigma tecnológico e organizacional, exalta a necessidade de que os gestores do Poder Judiciário desempenhem liderança comprometida com a concretização desses papéis fundamentais. Cabe a eles, nesse momento, capitalizar os pontos positivos e atenuar os atritos, para que as melhorias sejam incorporadas e aperfeiçoadas, minimizando a resistência à mudança.

No entanto, isso apresenta alguns desafios significativos, mormente em termos de gestão de pessoas. Afinal, as rotinas de teletrabalho advindas do processo eletrônico e da recepção parcial de atos virtuais em processos físicos não resultaram de um planejamento metódico, antecipado, mas de uma situação de premência que exigia respostas imediatas.

A transição abrupta terminou por colocar os afetados, de plano e sem qualquer preparação¹¹, frente às dificuldades que há tempos estão associadas à realização de trabalhos remotos (com o contratempo adicional de operar sistemas eletrônicos de tramitação e de comunicação novos e com os quais tinham pouca familiaridade).

Newman e Ford (2020, p. 1) resumizam as adversidades impostas pela mudança repentina para o modelo de trabalho remoto:

“Previous studies of virtual teams have documented how challenges for both leaders and employees working remotely can be daunting. However, challenges can be more daunting for both leaders and employees who have had to suddenly shift their work patterns from an office to a home environment. The suddenness of this change made it difficult or impossible to adequately prepare leaders to lead in a virtual work environment. Many suddenly found themselves needing to ensure that their employees had access to not only obvious things like support systems, reliable internet, appropriate computer interfaces, remote access to firewall protected databases or even a quiet place to work at home but, also, to less obvious things like learning Zoom or other group collaboration technology in order to hold impromptu brainstorming sessions, conduct interactive meetings to problem solve, sustain the culture, and enable informal discussions”.

Estudo empreendido por Filardi, Castro e Zanini (2020) junto ao Serpro e à Receita Federal evidenciou como vantagens do teletrabalho: melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho *versus* família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas padronizadas; redução de custos, do estresse, do tempo de deslocamento e da exposição à violência; e melhor conhecimento da demanda de trabalho¹². No entanto, também foram apontadas as seguintes desvantagens: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; e controle do teletrabalhador.

Percebe-se que a comunicação e os vínculos¹³, elementos interpessoais essenciais à produção de engajamento, do sentido de pertencimento à instituição e à motivação dos membros

¹¹ “When the face-to-face interactions that helped bond a team all became impossible they became challenges for leaders to address. A survey taken since the emergence of COVID-19 revealed that only 46% of respondents had access to basic collaboration technology, 64% had no remote work policies, and only 41% had a clear understanding of their role and priorities. These data illustrate a new major strain on organizations and managers who may have had little experience or training on the unique challenges of managing remote employees” (NEWMAN E FORD, 2020, p. 1).

¹² Como benefícios exteriores à instituição, o relatório descreve a economia de recursos naturais e a melhoria da mobilidade urbana. Os dados referidos pelos autores foram produzidos pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Tele vendas.

¹³ É preciso questionar o impacto que o isolamento profissional acarretou no plano pessoal dos envolvidos, já que há uma imbricação entre ambos. Dentre os seis traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira, Chu e Wood Jr. (2008, p. 974) mencionam o **personalismo**. Segundo os autores, “*O traço do personalismo revelou-se presente na gestão das organizações no país por meio das seguintes características marcantes: as pessoas buscam relacionamentos próximos e afetivos no ambiente de trabalho, o que torna os relacionamentos pessoais por vezes mais importantes do que as competências técnicas; o relacionamento pessoal seria fundamental para a eficiência e produtividade do trabalho em grupo; e a qualidade dos relacionamentos pessoais no ambiente de trabalho é determinante da qualificação desse ambiente como bom ou não para se trabalhar. Os depoimentos*

da equipe, são atingidos pelo distanciamento, o que implica desafio para os respectivos gestores.

LETTERIELLO e FIGUEIREDO (2020, p. 139), destacam que:

“[...] a integração da organização por meio de um processo de comunicação bem feito é indispensável para o sucesso no cumprimento da missão, seja ela qual for. Ruídos na comunicação causam retrabalho e prejuízo, tanto econômico-financeiro quanto emocional, com reflexo direto nos resultados. A comunicação organizacional é uma via de mão dupla que deve ocorrer tanto no nível vertical (da cúpula para a base e vice-versa, passando pelos níveis gerenciais intermediários) quanto no nível horizontal (entre colaboradores de um mesmo setor e de setores diferentes no mesmo nível hierárquico). [...] A comunicação é um dos principais componentes para o funcionamento das equipes de trabalho e, conseqüentemente, para a obtenção dos resultados almejados”.

Para que as práticas incorporadas durante a pandemia persistam, há necessidade de adaptação dos líderes para guiar suas equipes nesse processo de sedimentação e de aculturação¹⁴.

Crucial, por exemplo, investir na reconstrução da comunicação, do diálogo e do *feedback* entre os membros da equipe, sobretudo para identificar pontos críticos que necessitem de abordagem prioritária. Um deles, que deverá apresentar-se com certo grau de generalidade, diz respeito à **capacitação** para uso das novas ferramentas.

Exemplificativamente, o Tribunal de Justiça, premido pela urgência, realizou apenas treinamentos remotos no uso do PJe e, em que pese o êxito na implantação célere, o processo eletrônico é uma ferramenta de grande complexidade e que necessita de exposição mais prolongada e aprofundada, para seu domínio. A escolha inicial por expandir o sistema em unidades que já o utilizavam em competências distintas, atenuou em certa medida essa dificuldade. Mas as equipes podem identificar a necessidade, por exemplo, de uma capacitação complementar nesse sistema, com o retorno das atividades plenas em regime de normalidade. E aqueles em papel de liderança devem estar sensíveis a isso¹⁵.

Como salienta Bacellar (2013, p. 112), ao discorrer sobre capacitação e treinamento permanentes:

indicam que, de maneira geral, os relacionamentos profissionais tendem a ser também pessoais” (CHU E WOOD JR., 2008, p. 974-979).

¹⁴ A *flexibilidade* também é um traço da cultura organizacional brasileira apontada por Chu e Wood Jr. (2008, p. 973) e “traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação refere-se à capacidade de ajuste a situações diversas e a criatividade refere-se à capacidade de inovação. Dentro das organizações esse aspecto emerge da capacidade histórica das organizações e indivíduos de adaptação a diversas e difíceis situações econômicas e às múltiplas práticas e ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão”. Do que se infere a possibilidade de que a crise possa converter-se em oportunidade para o impulso tecnológico, imprescindível ao alinhamento do TJES aos demais tribunais estaduais.

¹⁵ Já estão sendo oferecidos cursos de capacitação complementar no uso do Pje para servidores e magistrados, também de forma telepresencial, pela Escola de Magistratura do Estado do Espírito Santo (Emes) (<http://www.tjes.jus.br/emes-disponibiliza-material-do-curso-descomplicando-o-pje-no-1o-grau/>).

“O investimento no capital humano retorna para a organização, tendo em vista o melhor desempenho das atividades e a maior produtividade que será apresentada pelos colaboradores. Não se deve esquecer que onde há desenvolvimento profissional, existirá desenvolvimento organizacional”.

Os resultados obtidos por Filardi, Castro e Zanini (2020) junto ao Serpro e à Receita Federal, quanto ao tópico do treinamento específico, revelou que 50% dos entrevistados concordaram que houve treinamento para o teletrabalho, mas 33,6% discordaram. Os autores concluem tratar-se de um ponto merecedor de atenção, pois a capacitação poderia mitigar a insegurança gerada pela nova forma de trabalho. No caso peculiar da pandemia da Covid-19, não houve qualquer preparação prévia do Poder Judiciário local, já que se tratou de uma resposta de emergência para o distanciamento social. Logo, a perpetuar-se o modelo telepresencial, cabe ao gestor estar atento a esse aspecto¹⁶.

Com a pandemia ainda em curso, subsiste um contingente de servidores afastados, no grupo de risco. O retorno dessas pessoas aos fóruns ainda é incerto, já que depende de fatores externos, tais como a redução da taxa de transmissão, ritmo da imunização coletiva etc. A tendência, onde a implantação do PJe o permita, é que pelo menos esse grupo permaneça afastado, em teletrabalho¹⁷, até que a administração repare seguro o seu regresso permanente.

Um desafio a ser enfrentado, já mencionado acima, consiste em estabelecer critérios de acompanhamento de produtividade desses profissionais, já que os sistemas eletrônicos hoje disponíveis não fornecem relatórios individualizados. Até que os mesmos sejam adaptados a essa necessidade, caberá ao gestor definir, primordialmente em consenso com as equipes, quais serão os indicadores e as métricas a serem consideradas na repartição da carga de trabalho.

A própria mentalidade em relação ao serviço remoto, nas unidades que venham a adotá-lo de forma permanente, deve ser objeto de atenção destacada. Uma das preocupações recorrentes em relação ao tema é o respeito ao tempo do servidor, do auxiliar. A disponibilidade das ferramentas em tempo integral não autoriza que sejam os mesmos absorvidos durante 24 horas! O trabalho remoto deve observar os limites de produtividade, expediente e descanso recomendados e a interlocução entre líder e equipe pelos meios virtuais não deve tornar-se

¹⁶ LETTERIELLO e FIGUEIREDO (2020, p. 137) pontificam que: “[...] o regime de teletrabalho obrigatório e o aumento da produtividade certamente teve o condão de afastar preconceitos relativos a essa prática profissional, o que certamente será ressignificado quando restabelecido o regime de normalidade”.

¹⁷ No grupo pesquisado nacionalmente, segundo o painel “Saúde Mental dos Magistrados e Servidores no contexto da Pandemia da Covid-19”, 78% dos respondentes declararam que gostariam que os servidores dos grupos de risco fossem mantidos em trabalho remoto, 69% sugeriram o estabelecimento rodízio entre servidores que trabalham no mesmo ambiente e 68,6% pugnaram pelo trabalho remoto dos servidores que moram com pessoas dos grupos de maior risco. Nítida, portanto, a preocupação de que medidas de distanciamento permaneçam ativas, após o restabelecimento das atividades presenciais (Conselho Nacional de Justiça, 2021b).

invasiva ao ponto de exigir deles a concentração em momentos que, de outro modo, seriam dedicados ao descanso, à família e a outros interesses pessoais.

Haddad e Pedrosa (2019, p. 158) nos ensinam que “o líder precisa saber conciliar dois aspectos essenciais ao trabalhar com pessoas e, por meio delas, obter bom desempenho das atividades na organização: relacionamento e resultados”. E advertem:

Se o chefe somente se preocupa com resultados sem foco no relacionamento com o grupo de trabalho, o clima organizacional fica comprometido. [...] Resultados podem até ser alcançados, mas não costumam ser sustentáveis pois dependem de pressão constante do líder sobre os liderados (idem, p. 159).

Este é um dos grandes riscos atrelados à mudança rápida e não planejada para o paradigma do trabalho remoto, como sucedeu no curso da pandemia: o de que o foco se concentre demasiadamente nos indicadores de resultados, sem compromisso com os relacionamentos entre os membros da equipe.

A incorporação de novas tecnologias e a abertura de frentes de trabalho relacionadas à redistribuição de servidores poderá reverter em melhor qualidade de vida aos servidores e magistrados. Desde, porém, que a despersonalização da atuação e a quebra dos vínculos não seja reducionista ao ponto de desvalorizar os membros da organização como seres humanos, dotados de valor próprio e desassociado de sua capacidade produtiva¹⁸.

Antunes e Fischer (2020, p. 9) ressaltam que o teletrabalho é capaz de proporcionar benefícios imediatos, como a redução de custos, aumento de produtividade e maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Entretanto, salientam que o aumento da produtividade pode ser enganoso, decorrendo do sacrifício dos trabalhadores, por desempenharem mais horas não remuneradas do que o fariam no seu expediente usual. E sublinham o isolamento profissional como risco a ser ponderado, já que pode “*afetar negativamente as interações sociais e de amizade, levando à individualização, ansiedade, diminuição do compartilhamento e do conhecimento, dificuldades para a realização do trabalho, telepressão, diminuição da comunicação com a equipe, diminuição do reconhecimento e feedback*”.

Motivar as equipes, em um ambiente onde os contatos sejam intermitentes e impessoais, também pode ser um desafio.

Estudo empreendido por Buchan, Adair e Chen (2021) concluiu que trabalhadores que se comunicam com seus colegas precipuamente por meio de videoconferência são menos eficazes em construir relacionamentos do que em comunicações realizadas face a face. Segundo

¹⁸ Consoante Bacellar (2013, p. 31) “Questões envolvendo análise do clima organizacional, motivação, liderança, relacionamento interpessoal, comunicação, estímulo aos desempenhos e à inovação fazem parte da atividade do magistrado da pós-modernidade. A nova teoria humanista da administração valoriza a pessoa humana como valor fundamental de qualquer instituição que queira prestar um serviço de qualidade”.

os autores, os entrevistados relataram a deterioração rápida das relações de trabalho, durante a pandemia, após a intensificação dos contatos por videoconferência e, segundo a análise dos dados coletados, as pessoas nessa situação teriam até três vezes mais dificuldade em criar vínculos.

Ainda conforme a publicação, os participantes reportaram ser mais difícil compreender pistas não verbais e escutar de forma atenta o que outros diziam durante esses encontros virtuais, quando comparados com suas contrapartes presenciais. Por outro lado, nos contextos em que os envolvidos focaram nos aspectos não verbais e esforçaram-se para a escuta ativa dos interlocutores, não só não houve perda significativa na qualidade dos relacionamentos, mas as chamadas de vídeo revelaram-se comparáveis aos encontros presenciais no tocante a promover eficiência e ainda melhores em coordenar atividades em grupo. Investir nessas habilidades, portanto, poderia ser uma maneira de superar alguns dos aspectos negativos do trabalho remoto e obter retornos positivos no mundo pós-pandemia (BUCHAN; ADAIR; CHEN, 2021).

As videoconferências ainda permitem uma comunicação mais imediata, abrangente e menos fria entre os interlocutores, embora não emulem com perfeição o contato direto. Outros modos de comunicação assíncrona, todavia, oferecem maiores embaraços, notadamente pela falta de emoção e inflexão no envio das mensagens, sujeitando a interpretações distorcidas sobre a carga emocional imbricada¹⁹.

Faria e Meneghetti (2011, p. 115) enfatizam a responsabilidade da liderança com a qualidade de trabalho e, em certa medida, com a qualidade de vida da equipe²⁰.

A atenção à saúde física e mental no ambiente de trabalho deve ocupar posição destacada, com remissão, se necessário, às redes de apoio institucional, pois o preço cobrado pela pandemia sobre os servidores e magistrados foi intenso. Não apenas nos que se declararam contaminados ou suspeitos de contágio pela Covid-19, mas ainda os que foram afetados pelo

¹⁹ Haddad e Pedrosa (2019, p. 170), abordando o uso do e-mail como instrumento de comunicação interna, admoestam: "Muitas vezes o e-mail é fonte de incompreensões. Mensagem mal redigida, aparentemente ofensiva, provoca mal-entendidos porque nem todos são capazes de interpretá-la como desejava o emissor. Além disso, as mensagens não contêm carga emocional, diferentemente da comunicação verbal, e geram confusão". O alerta é válido para os meios de comunicação análogos, a exemplo das plataformas de mensagens muito em voga durante a pandemia.

²⁰ "A liderança pode ser considerada um papel social que deve ser desempenhado tendo como suporte alguns princípios básicos. A liderança que procura seguir estes princípios desencadeia o potencial humano individual de integrante (Covey, 2001:11). Do líder dependem muitas pessoas, que depositam nele suas esperanças para melhorar suas condições de trabalho e realizar seus objetivos individuais. Kernberg (2000:125) define como atributo do líder a tarefa de proteção dos seus subordinados quanto às más condições de trabalho, às arbitrariedades na atribuição de tarefas e aos riscos ligados aos trabalhos, independentemente se estas situações causem impactos negativos na eficiência do trabalho. Assim, a qualidade de trabalho e, em parte, a qualidade de vida, são atribuições do líder".

estresse. Segundo o painel “Saúde Mental dos Magistrados e Servidores no contexto da Pandemia da Covid-19”, do CNJ, em nível nacional, muitos respondentes descreveram sintomas que não preexistiam à pandemia: 47,7% indicaram alterações da rotina de sono; 37,6% sensação de cansaço e/ou sonolência durante o dia; e 32,5%, dificuldades de concentração, dentre outros. São indicadores de alerta, já que potencialmente, repercussões externas no clima organizacional, como baixa produtividade, desinteresse e conflitos poderão advir de causas endógenas passivas e duradouras, associadas ao período de isolamento imposto pela pandemia. E, como tais, merecedoras de atenção e cuidado, para o resgate da saúde plena, física, mental e psicológica dos servidores e magistrados²¹.

Conforme Filardi, Castro e Zanini (2020), no estudo frente à Serpro e Receita Federal:

[...] 29,3% dos gestores citaram que há pessoas que não se adaptaram ao teletrabalho e 7,1% citaram que há casos que ocasionaram problemas psicológicos, sendo este o aspecto com maior abstenção de resposta (28,6%), revelando um dado preocupante sobre a saúde física e mental dos teletrabalhadores e apontando a necessidade de uma cuidadosa seleção de quem está apto e, sobretudo, disposto a trabalhar nesse regime.

De fato, um dos aspectos abordados pela Resolução nº 227/2016, do CNJ, é a facultatividade (art. 4º). A adequação do perfil do servidor também é essencial e deve ser ponderada pelo gestor (art. 5º, §4º). O ingresso compulsório em regime telepresencial na pandemia, por sua excepcionalidade, não rendeu ensejo a que nenhum dos dois fatores fosse considerado. Mas a sua continuidade requer que tal crivo seja reexaminado com atenção.

A Resolução nº 227/2016, do CNJ define entre os objetivos do teletrabalho “promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição” e “aumentar a qualidade de vida dos servidores”, não se cingindo, portanto, à obtenção de economia e produtividade. O seu art. 5º, §1º, preconiza que o teletrabalho não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, nem embaraçar o direito ao tempo livre. E o §2º, em sintonia com essa diretriz, recomenda que seja fixado quantitativo mínimo de dias por ano para o comparecimento do servidor à instituição, para fins de aperfeiçoamento e para que não deixe de vivenciar a **cultura organizacional**.

Newman e Ford (2020, p. 2) referem-se à cultura organizacional como o “software” que define os valores e crenças da organização e o modo como seus membros trabalham uns

²¹ Nas palavras de Losekann e Mourão (2020): “Os cuidados com a saúde física e mental devem ser ampliados em momentos da crise, sendo necessário o alerta de que o trabalho não pode ser extenuante e provocador de adoecimento. [...] As empresas e seus gestores devem estar preocupados com a saúde física e mental de todos os colaboradores. O estresse decorrente da pandemia não deve ser somado a inúmeras outras preocupações ocasionadas por uma gestão inadequada das atividades e dos relacionamentos”.

com os outros. E destacam a necessidade de que ela seja adaptada ao novo normal. Postulam que o ponto de partida é a conscientização de que gerenciar uma equipe dispersa requer novas ferramentas, estratégias de liderança e rotinas de comunicação. E, com base na experiência coletada ao longo de vinte anos de pesquisa acerca da liderança de equipes virtuais, sumarizam a abordagem em cinco passos fundamentais: 1) estabelecer e explicar a nova realidade; 2) manter a cultura corporativa e reforçar a percepção de confiabilidade dos líderes; 3) aperfeiçoar as ferramentas e técnicas de comunicação, para que a liderança possa melhor informar os empregados; 4) encorajar a liderança compartilhada entre os membros da equipe e 5) criar e realizar periodicamente a verificação de alinhamento, para assegurar que os empregados em teletrabalho estão alinhados com os valores da cultura organizacional, incluindo-se o compromisso com sua missão.

Vieira e Costa (2013, p. 931), pautados nas pesquisas de Yukl, alinham entre as funções precípuas da liderança: ajudar os membros da organização na verificação de ameaças e oportunidades; viabilizar a confiança mútua e a cooperação; e facilitar o aprendizado coletivo. E, nas palavras de Hunter (2010, p. 494-505, passim) "*a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos. [...] Famílias saudáveis, equipes saudáveis, igrejas saudáveis, negócios saudáveis e até vidas saudáveis falam de relacionamentos saudáveis*".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As adaptações repentinas e imprevistas das rotinas e métodos de trabalho, determinadas pela pandemia da Covid-19, sobretudo as decorrentes das medidas de isolamento social, trouxeram um ímpeto de mudança que desarticulou práticas estabelecidas no âmbito do Poder Judiciário. Em que pese o seu caráter intrinsecamente emergencial e os prejuízos aparentes em curto prazo, algumas das inovações implementadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, firmaram as bases para melhorias futuras na prestação dos serviços aos jurisdicionados. A consecução desse desiderato, contudo, reclama que sejam tais iniciativas consolidadas e aperfeiçoadas pela gestão do Tribunal, com a devida reflexão e cuidado com as suas repercussões.

A sedimentação do teletrabalho, realizada de forma conscienciosa, pode atenuar o problema da distribuição pouco equitativa de servidores, possibilitando que parte da força de trabalho atenda às unidades judiciárias menos cobiçadas. Por exemplo, nada mais impede que servidores domiciliados em municípios da região metropolitana, a quem não interessaria uma

remoção para unidade interiorana²², possam por esse meio dedicar seu auxílio sem comprometer a qualidade de vida e vínculos pessoais, o que ocorreria com o deslocamento frequente para outra comarca²³.

A expansão do processo eletrônico em ambas as instâncias do TJES vem a somar ao repertório de ferramentas que viabilizarão um novo modo de organizar as rotinas judiciárias. Houve o rompimento de uma tendência de progressão lenta, porém metódica, para o impulso célere e abrangente, que envolve riscos maiores. O êxito obtido nessa empreitada, melhorando o alinhamento do tribunal em estudo à realidade das demais cortes brasileiras, permitirá que finalmente outros horizontes sejam visados no tocante à tecnologia e organização judiciária.

O aprendizado com a crise e a diligência no trato das questões que dela advieram, se conduzido de modo eficaz, poderão resultar em melhor qualidade de atendimento aos usuários do sistema de Justiça, redução de custos e distribuição mais equitativa dos recursos humanos, conforme suas competências e sem limitações geográficas a priori.

Cabe tanto à administração superior do Tribunal, como a cada magistrado nas unidades judiciárias sob sua gestão direta, dar continuidade aos projetos já desencadeados no curso da pandemia e investir no seu aperfeiçoamento. Estabelecer de forma realista e participativa as novas rotinas de trabalho, que convivam com o paradigma renovado, instituindo métricas adequadas e promovendo a capacitação nas ferramentas e orientação sobre os comportamentos esperados. Tudo isso, com ênfase na comunicação e sem olvidar os riscos e os potenciais inerentes a essa nova forma de se relacionar e de interagir com as pessoas, que são a essência e o mais precioso recurso da instituição.

REFERÊNCIAS

ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016. FEA/USP. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300029>. Acesso em: 7 fev. 2021.

²² LETTERIELLO e FIGUEIREDO (2020, p. 136) também registram esse fenômeno, ao estudarem o Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso do Sul, destacando que “No Judiciário, especificamente, tal prática ameniza a dificuldade de lotação de servidores em comarcas do interior e permite que servidores com questões pessoais específicas (tal como acompanhamento de cônjuge para outra cidade e/ou estado da Federação) possam continuar desenvolvendo seu trabalho, evitando, por exemplo, pedidos de exoneração de bons servidores em decorrência de questões familiares”.

²³ O que está em sintonia com o art. 3º, II, da Resolução CNJ nº 227/2016.

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?!: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, (online), n. 45, 2020. e38. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso em: 7 fev. 2021.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz servidor, gestor e mediador**. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2020: ano-base 2019**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 184, de 06 de dezembro de 2013. **Diário Judicial Eletrônico**. Brasília, 02 dez. 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1917>. Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n° 227, de 15 de junho de 2016. **Diário da Justiça Eletrônico**, 17 jun. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n° 345, de 09 de outubro de 2020. **DJe/CNJ**, 9 out. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512#:~:text=1%C2%BA%20Autorizar%20a%20ado%C3%A7%C3%A3o%2C%20pelos,da%20rede%20mundial%20de%20computadores>. Acesso em: 21 jan. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n° 354, de 19 de novembro de 2020. **DJe/CNJ**, 19 nov. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3579>. Acesso em: 21 jan. 2021.

BRASIL. Lei n. 9099, de 26 de setembro de 1995. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 27 de setembro de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm. Acesso em: 6 jan. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Ato Normativo n. 0000092-70.2021.2.00.0000. Relator: Min. Luiz Fux. Julgamento em 09 fev. 2021. **Diário Judicial Eletrônico**. Brasília, 11 fev. 2021.

BUCHAN, Nancy R.; ADAIR, Wendi L.; CHEN, Xiao-Ping. **Zoom work relationships are a lot harder to build – unless you can pick up on colleagues’ nonverbal cues. The Conversation**. 2021. Disponível em: <https://theconversation.com/zoom-work-relationships-are-a-lot-harder-to-build-unless-you-can-pick-up-on-colleagues-nonverbal-cues-151541>. Acesso em: 9 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Produtividade Semanal – COVID 19**. 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/paineis-cnj/>. Acesso em: 9 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Saúde Mental dos Magistrados e Servidores no contexto da Pandemia da Covid-19**. 2021b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/paineis-cnj/>. Acesso em: 9 fev. 2021.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR., Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, p. 969-991, set./out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2021.

ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar n. 234, de 18 de abril de 2020. **Diário Oficial**, 19 de abril de 2002. Disponível em: http://www.tjes.jus.br/wp-content/uploads/LC-234_2002.pdf. Acesso em: 11 fev. 2021.

ESPÍRITO SANTO. Poder Judiciário - Tribunal de Justiça. Ato Normativo n° 21, de 16 de março de 2021. **Diário da Justiça Eletrônico**, 17 mar. 2021. Disponível em: <https://sistemas.tjes.jus.br/ediario/index.php/component/ediario/1104826?view=content>. Acesso em: 15 set. 2021.

ESPÍRITO SANTO. Poder Judiciário - Tribunal de Justiça. Ato Normativo n° 088, de 07 de agosto de 2020. **Diário da Justiça Eletrônico**, 7 ago. 2020. Disponível em: <https://sistemas.tjes.jus.br/ediario/index.php/component/ediario/993922?view=content>. Acesso em: 9 fev. 2021.

ESPÍRITO SANTO. Poder Judiciário - Tribunal de Justiça. Ato Normativo n° 64, de 20 de março de 2020. **Diário da Justiça Eletrônico**, 23 jan. 2020. Disponível em: <https://sistemas.tjes.jus.br/ediario/index.php/component/ediario/947922?view=content>. Acesso em: 9 fev. 2021.

ESPÍRITO SANTO. Poder Judiciário - Tribunal de Justiça. Resolução n° 016, de 11 de julho de 2017. **Diário da Justiça Eletrônico**, 12 jul. 2017. Disponível em: <http://www.tjes.jus.br/66610-2/>. Acesso em: 9 fev. 2021.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanaschiro. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, jan./mar. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605x>. Acesso em: 7 fev. 2021.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque prático**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v. 2, 2019.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo [livro eletrônico]**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

LETTERIELLO, Christiane Teresa Padoa; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Os desafios da prática jurisdicional: um estudo de caso no estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Eletrônica CNJ**, Brasília, v. 4, n. 2, 2020.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, jun. 2020. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: 7 fev. 2021.

NEWMAN, Sean A.; FORD, Robert C. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. **Organizational Dynamics**, 2020. ISSN 0090-2616. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300541>. Acesso em: 13 fev. 2021.

TAVAKOLI, Mahin. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 5, 2010. DOI 10.1016/j.sbspro.2010.07.366. Disponível em: www.sciencedirect.com. Acesso em: 7 fev. 2021.

TAVERA, Yuli Acuña; COSTA, Stella Regina Reis da; COGOLLO, Edgar Albarracin. Estudo da influência dos traços da cultura brasileira na cultura organizacional. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2009, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/390_390_CulturaOrganizacional_Brasileira_SEGET_2009_Modificado%20Oct%201.pdf. Acesso em: 13 fev. 2021.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento dos magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, jul./ago. 2013.