

## O juiz e o exercício da Liderança no contexto do Teletrabalho no Poder Judiciário

Adriana Sant'Anna Coningham

### 1. Introdução

A modalidade de trabalho remoto foi institucionalizada no Poder Judiciário em 2014, por meio da Resolução n. 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça. Antes da edição dessa resolução, alguns tribunais já a utilizavam, mas eram iniciativas isoladas.

Com a pandemia, essa modalidade que se dava em casos excepcionais virou regra, e com os fechamentos de fóruns e tribunais juízes, servidores, colaboradores, advogados e demais operadores do direito migraram para o trabalho remoto, reunindo-se por videoconferência, realizando audiências virtuais e reinventando a forma de fazer para continuar as atividades e causar o menor dano possível.

Tudo ocorreu de forma empírica, dedutiva ao mesmo tempo que o Conselho Nacional de Justiça foi baixando normas e regramentos com orientações gerais para nortear os membros do Poder Judiciário a lidar com essa nova realidade, “o novo normal” ou “o novo normal virtual”.

Decorrido quase um ano, desde que essa nova modalidade de trabalho foi instituída, as dificuldades iniciais foram superadas, mas novas demandas surgiram e exigem atenção. Essa nova modalidade de trabalho que tem se intercalado com a presencial, conforme novas ondas da epidemia vão aparecendo e desaparecendo, trouxe para o debate temas como o acesso à justiça pela população excluída digitalmente; a saúde física e mental dos trabalhadores; a ausência de conexão social entre as pessoas; a gestão de pessoas, dentre tantas outras.

Busca-se, por meio deste artigo, discutir sobre o exercício da liderança pelos juízes quando o trabalho ocorre de forma remota, os avanços e dificuldades encontradas, iniciando-se com a contextualização do tema e a chegada do teletrabalho no Poder Judiciário.

### 2. Teletrabalho – contextualização, desafios e resultados

Segundo Costa (2007) teletrabalho surgiu como proposta nos anos 1970, como “possível resposta à crise do petróleo, ao aumento dos problemas do trânsito nas grandes metrópoles e, ainda, no cenário de maior afluxo das mulheres ao mercado de trabalho”<sup>1</sup>, mas foi a partir dos anos 1990 que ganhou maior expressividade em razão da crescente sofisticação e massificação das tecnologias de informática e telecomunicações (TIC's).

Costa acrescenta que embora o trabalho à distância não seja novidade, a prática adotada atualmente é muito diferente das tradicionais, na medida em que o “teletrabalho, viabilizado pelas TIC's que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas nova forma de organizar o trabalho”<sup>2</sup>, ao passo que o teletrabalho pode ser realizado a qualquer hora e

<sup>1</sup> COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades, 2007. SCIELO Brazil. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/07.pdf>. Acesso em: 10 fev.2021.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

lugar, podendo, assim, ser descrito como uma “ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez da acumulação flexível”<sup>3</sup>.

Com relação às principais vantagens do trabalho remoto, Filardi, Castro e Zanini (2020) citam o estudo que apontou, por exemplo, a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência, redução da poluição, mais privacidade, maior interação com a família e melhor qualidade de vida, focando fortemente em sua individualidade. Nos aspectos relacionados à atividade profissional, autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções.

Em relação às desvantagens, observaram os problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional e social, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na empresa, além de problemas psicológicos.

Em recente artigo publicado, Mariana Nakajuni (2021), afirma que a pandemia do novo coronavírus obrigou diversos seguimentos econômicos a adotarem as videoconferências a fim de garantir o distanciamento social e continuarem suas atividades, no entanto, não demorou muito para que seus funcionários passassem a apresentar desconforto com o excesso de atividades virtuais, consagrando a expressão *zoom fatigue*<sup>4</sup>.

Nakajuni (2021) menciona um estudo conduzido pelos pesquisadores Nancy R. Buchan, da Universidade da Carolina do Sul; Wendy L. Adair, da Universidade de Waterloo; e Xiao-Ping Chen, da Universidade de Washington que, após entrevistarem 324 trabalhadores que costumavam realizar reuniões presenciais, concluíram ser três vezes mais difícil criar laços com os demais colaboradores utilizando exclusivamente as chamadas de vídeo. As dificuldades apresentadas eram a compreensão da comunicação não verbal e a falta de atenção durante a reunião virtual, apontando que a saída para contornar tais problemas seria criar esforços de atenção e concentração durante tais atividades.<sup>5</sup>

Em entrevista publicada pelo *Corriere della Sera*, em 2020, o filósofo Umberto Galimberti aponta a informática como responsável pelo distanciamento social, ao passo que há muito o computador se tornou o principal meio de comunicação. Especificamente em relação ao trabalho remoto, diz não ser capaz de julgar se este é melhor ou pior, na medida em que descreve que:

Para as pessoas que têm um forte senso de dever, torna-se um excesso de trabalho, porque elas têm uma espécie de policial interior muito mais severo do que aqueles que os supervisionam no local de produção. Mas muitos outros que não têm esse senso de dever, movem-se em um contexto de relaxamento e desresponsabilidade. Não sei se o *smart*

<sup>3</sup> FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel M. P.; ZANINI, Marco T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal, 2020. FGV EBAPE. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74605/77315>. Acessado em: 10 fev.2021.

<sup>4</sup> NAKAJUNI, Mariana. É três vezes mais difícil criar laços com colegas por videoconferências, 26.1.2021. Viva Bem. Disponível em: <http://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2021/01/26/e-tres-vezes-mais-dificil-criar-lacos-com-colegas-por-videoconferencias.htm> . Acessado em: 12 fev.2021.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

---

*working* tem as mesmas características positivas de quando trabalhamos juntos, trocamos constantemente experiências e palavras<sup>6</sup>.

Ainda, a revista eletrônica *The Economist* publicou recentemente aquele que seria apontado por 50 especialistas como sendo os 20 pontos do que estaria por vir em 2021<sup>7</sup>. Da referida publicação é possível extrair, sinteticamente, o desejo das pessoas em continuarem a se socializar, contudo, o trabalho remoto deve permanecer, devendo serem ampliados os espaços para o trabalho digital, ao passo que não existiria mais interesse em viver com o trânsito caótico e o ambiente das corporações.

Soma-se a isso, o fechamento de grandes escritórios, na medida em que o trabalho é desenvolvido cada vez mais com o auxílio tecnológico, uso de inteligência artificial e de maneira remota e residencial, com a adaptação das casas como locais de trabalho.

### 3. Teletrabalho no Poder Judiciário

Pois bem, no âmbito do Poder Judiciário brasileiro o trabalho remoto foi institucionalizado pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ com a edição da Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016. A resolução regulamentou a adoção do teletrabalho pelos Tribunais pátrios, fundamentada na eficiência da administração pública, bem como na busca da melhoria na qualidade de vida dos servidores, diante do avanço tecnológico que possibilitou a prestação de serviço a distância ou remoto.

Logo no início, a referida resolução traz o conceito de teletrabalho como a “modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos”<sup>8</sup>. E, que os objetivos de sua implementação seriam: o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade das condições de trabalho dos servidores; a promoção de mecanismos de atração, motivação e compreensão dos objetivos da instituição; a economia de tempo e redução de custo de deslocamento; a diminuição de poluição e a redução do consumo de água, esgoto, energia elétrica, dentre outros<sup>9</sup>.

A referida norma estabelece, ainda, critérios para o exercício do trabalho remoto, sendo possível destacar a necessidade da produtividade dos servidores em regime de teletrabalho deve ser maior do que aqueles que prestam serviço nas dependências do órgão (art. 6º, §2º), e que a fiscalização do cumprimento das metas ficará a cargo da chefia imediata dos servidores (art. 8º).

Importante destacar, que a referida resolução não incluía a possibilidade de teletrabalho por magistrados e vedava a sua realização por servidores: em estágio probatório; que tivessem subordinados; ocupantes de

---

<sup>6</sup> GALIMBERTI, Umberto. Desorientados entre o trabalho remoto e os hábitos perdidos. Instituto Humanistas Unisinos, 18.11.2020. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/604770-desorientados-entre-o-trabalho-remoto-e-os-habitos-perdidos-entrevista-com-umberto-galimberti>. Acesso em: 12 fev.2021.

<sup>7</sup> Resumo de 20 pontos de uma análise de mais de 50 especialistas, do que está por vir para 2021. Velo on Notícias, 7.2.2021. Disponível em: <https://valeonnoticias.com.br/2021/02/07/resumo-de-20-pontos-de-uma-analise-de-mais-de-50-especialistas-do-que-esta-por-vir-para2021>. Acesso em: 12 fev.2021.

<sup>8</sup> Art. 2º, I, da Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf). Acesso em: 08 fev.2016.

<sup>9</sup> Art. 3º, *ibidem*.

cargo de direção/chefia; com contraindicações médicas, constatadas em perícia; com penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação; e que estivessem fora do país<sup>10</sup>. Esta última restrição foi revogada no final de 2019.

Contudo, no contexto da pandemia, o Conselho Nacional de Justiça, editou a Resolução n. 313/2020, que tratou do trabalho remoto e suspendeu o atendimento presencial, permitindo o teletrabalho, inclusive, a magistrados, estagiários e colaboradores nas unidades judiciárias, desde que fosse assegurada a manutenção dos serviços essenciais em cada Tribunal. Em seguida, a Resolução n. 314/2020, que ampliou a possibilidade de teletrabalho, incluindo outras matérias que não apenas as relacionadas no art. 4º da Resolução n. 313/2020, estabeleceu a obrigatoriedade de os tribunais disciplinarem a modalidade de prestação do serviço, regulamentarem a realização de sessões virtuais e assegurarem a utilização de plataforma de videoconferência padronizada, além de incentivarem a digitalização dos processos e demais atos judiciais. Em vista disso, a Resolução n. 341/2020, determinou que os tribunais disponibilizassem salas para realização dos atos processuais por videoconferência em todos os fóruns<sup>11</sup>.

Ressalte-se que os prazos de validade das resoluções baixadas durante a pandemia, foram sendo continuamente prorrogados por novas portarias ou novas resoluções.

No início deste ano (2021), foi aprovada nova proposta para alteração da Resolução n. 227/2016, nos autos processo CNJ n. 0000778-62.2021.2.00.0000, com vistas a revogar as alíneas “b” e “c”, do art. 5º, além de alterar a alínea “a”, ainda pendente de publicação, passando a permitir o trabalho remoto aos servidores que ocupam cargo de direção ou chefia, que tenham subordinados ou que já tenham passado pelo primeiro ano de estágio probatório, de forma definitiva, ou seja, independentemente de estar ou não no contexto da pandemia.

Aqui, destaca-se que tanto a medida acima que ampliou a possibilidade de trabalho remoto por ocupante de cargo de direção, como a Resolução n. 322/2020 do Conselho Nacional de Justiça que disciplinou o retorno das atividades presenciais dispo em seu art. 2º, §4º, que, preferencialmente, deve ser mantido o atendimento virtual, excetuando-se, apenas, quando o atendimento presencial fosse estritamente necessário<sup>12</sup> demonstram a tendência, no âmbito do Poder Judiciário nacional, de ampliar a adoção do trabalho remoto, mesmo depois de passada a pandemia.

Em arremate, foi com a edição da Resolução n. 354/2020, que o Conselho Nacional de Justiça derrubou a última barreira para realização dos atos processuais por videoconferência ao disciplinar o cumprimento virtual dos atos processuais, o que tornou, exceção, por exemplo, a expedição das cartas precatórias.

O reflexo positivo das medidas foi anunciado pelo próprio Conselho Nacional de Justiça quando, recentemente, ao aprovar o “Balcão Virtual” como

---

<sup>10</sup> Art. 5º, I, *ibidem*.

<sup>11</sup> Resolução n. 341/2020, art. 1º Os tribunais deverão disponibilizar salas para a realização de atos processuais, especialmente depoimentos de partes, testemunhas e outros colaboradores da justiça por sistema de videoconferência em todos os fóruns, garantindo a adequação Poder Judiciário Conselho Nacional de Justiça dos meios tecnológicos aptos a dar efetividade ao disposto no art. 7º, do Código de Processo Civil.

<sup>12</sup> Resolução n. 322/2020, art. 2º (...) § 4º Será preferencialmente mantido o atendimento virtual, na forma das Resoluções do Conselho Nacional de Justiça referidas no § 3º deste artigo, adotando-se o atendimento presencial penas quando estritamente necessário.

mais uma ação para desburocratizar o atendimento, afirmou que desde o ano passado, vem implementando ações para assegurar a continuidade dos serviços jurisdicionais à sociedade em meio à pandemia do novo coronavírus (Covid-19), dentre as quais o atendimento na modalidade remota e a ampliação da possibilidade de trabalho remoto, destacando que essas ações permitiram a continuidade da prestação dos serviços da Justiça e geraram maior produtividade, com economia e agilidade na tramitação dos processos<sup>13</sup>.

#### 4. O juiz e a liderança no trabalho remoto

Uma boa gestão se alcança com uma boa liderança. No entanto, durante muito tempo os juízes resistiram à ideia de que também são gestores, colocando-se exclusivamente como julgadores, tarefa para qual foram preparados nos bancos da faculdade. Conforme ressalta Letteriello e Figueiredo (2020) com efeito, a grande maioria dos juízes possui formação apenas jurídica e não administrativa quando ingressam na carreira:

Deles não são exigidos conhecimentos necessários para administrar pessoas e equipes e gerenciá-las, mobilizando-as para objetivos comuns de formular políticas de atendimento ao público. O magistrado recém-aprovado no concurso público não faz ideia de que precisará para desenvolver ou aperfeiçoar tantas habilidades [...]<sup>14</sup>

Apesar de ainda enfrentar alguma resistência, atualmente reconhece-se cada vez mais o necessário preparo do magistrado para a gestão e exercício de liderança. Sobre esse aspecto, Figueiredo (2016) afirma que:

A gestão evidencia importância para o magistrado, para as Varas (cartórios), e para o Poder Judiciário como um todo. Primeiro porque melhora a qualidade de trabalho e a qualidade de vida dos Juízes. Segundo porque melhora o desempenho profissional, a partir do momento em que se tem melhor produção e controle do processo de trabalho. Por consequência melhoram os resultados próprios e os da equipe. [...] Quem gere o Poder Judiciário é o magistrado, prerrogativa constitucional indelegável. Daí que a saída para resolução do problema de gestão está dentro do próprio Poder Judiciário, através da formação adequada dos Juízes.<sup>15</sup>

A imprescindibilidade do juiz também ser um bom gestor está registrada, inclusive, dentro dos Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial. Estes princípios são resultado de um projeto de Conduta Judicial em âmbito global, assentados em seis valores aprovados em 2002: independência, imparcialidade, integridade, idoneidade, igualdade e

---

<sup>13</sup> Atendimento digital passa a ser permanente no Judiciário. Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/atendimento-digital-passa-a-ser-permanente-no-judiciario/>. Acessado em: 12 fev.2021.

<sup>14</sup> LETTERIELLO, Christiane T.P.; FIGUEIREDO, Luiza V. S. Os desafios da prática jurisdicional: um estudo de caso no estado de Mato Grosso do Sul - Revista Eletronica CNJ / Conselho Nacional de Justiça (CNJ). - Vol. 4, n. 2, jul/dez 2020 – Brasília, CNJ, 2020 – semestral. p.131. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/issue/view/6/6>. Acesso em: 13 fev.2021.

<sup>15</sup> FIGUEIREDO, Luiza V. S. A importância da Gestão no Poder Judiciário. In: Revista dos Juizados Especiais (on-line), n. 18 (2016). Campo Grande: Tribunal de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/juizados/revistadosjuizadosespeciais/revista.php?id=274>. Acesso em: 13 fev.2021.

competência e diligência. Em 2005 o Grupo da Integridade Judicial viu a necessidade de elaborar comentários explanatórios como forma de guiar a aplicação dos princípios. Ao comentar o valor 6 - competência e diligência, o Grupo da Integridade Judicial o fez ressaltando a relevância da gestão, da atividade administrativa da corte/unidade judicial pelo juiz:

, :

6.2 . Um juiz deve devotar sua atividade profissional aos deveres judiciais, os quais incluem não apenas a execução das funções judiciais e responsabilidades na corte e a confecção de decisões, **mas também outras relevantes tarefas para o gabinete judicial ou para as operações da corte.** [...] 196. Pelo menos em algum grau, **todo juiz deve administrar assim como decidir casos.** O juiz é responsável pela eficiente administração da justiça em sua corte. Isso envolve a administração de causas, incluindo a imediata solução delas, criação de registros, administração de fundos e **supervisão dos funcionários da corte.** Se o juiz não é diligente em monitorar e dispor sobre os casos, a ineficiência resultante aumentará os custos e minará a administração da justiça. **Um juiz deve, desse modo, manter competência profissional na administração judicial e facilitar a execução das responsabilidades administrativas dos oficiais da corte**<sup>16</sup>. (nosso grifo)

Sem um bom preparo para gerenciar a sua unidade judiciária, o juiz não conseguirá dar efetividade à justiça, como bem ressaltam Letteriello e Figueiredo<sup>17</sup> (2020).

Nesse contexto, com a adoção do teletrabalho faz surgir, também, a necessidade de o juiz compreender o papel de liderança no trabalho à distância, na medida em que os líderes precisam ser capazes de se comunicarem com clareza, seja na forma escrita, eletrônica e em ambientes virtuais, além de atrair a confiança de sua equipe, transmitindo motivação e criando inspiração, de maneira que aqueles por eles liderados possam desenvolver autodisciplina, organização e foco, além de não demandarem supervisão e saberem definir suas prioridades, gerenciando o próprio tempo<sup>18</sup>.

Infere-se do estudo apresentado por Guareze e Marcon (2018), não ser possível definir um modelo propriamente dito de e-líder (líder à distância), contudo, é plausível extrair quais seriam as características desse perfil de gestor e, nesse contexto, a construção da confiança se apresenta como um grande desafio, na medida em que se perdem os elementos de supervisão direta e de controle baseados nos métodos tradicionais<sup>19</sup>. O segredo na construção da confiança, de acordo com as autoras, reside em o líder trabalhar sua comunicação, de modo a facilitar sua compreensão, além de demonstrar confiança em sua equipe, de maneira que o foco seja o objetivo e o resultado final e não o controle na maneira como os funcionários executam suas tarefas<sup>20</sup>.

Tal característica também foi observada por Elias (2020), ao apontar em um estudo conduzido por ele, que a comunicação eficaz e adequada ficou

---

<sup>16</sup> Nações Unidas (ONU). Escritório Contra Drogas e Crime (Unodc). Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial / Escritório Contra Drogas e Crime; tradução de Marlon da Silva Malha, Ariane Emílio Kloth. – Brasília : Conselho da Justiça Federal, 2008.p. 131.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p.133.

<sup>18</sup> GUAREZE, Verônica; MARCON, Silvana Regina Ampessan. Liderança de Equipes à Distância: Estilos de Liderança e Relações de Confiança Estabelecidas. Universidade Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiimos/trappga/paper/viewFile/5996/1961>. Acesso em: 12 fev.2021.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

em segundo lugar entre os problemas da liderança remota<sup>21</sup>. De acordo com o autor “a comunicação é a ferramenta maior de um líder e, nesse momento de comunicação remota, a chefia precisa ser cuidadosa e dedicada a esse ponto de atenção”<sup>22</sup>, pois o sucesso na liderança remota depende essencialmente desta.

O autor traça, também, alguns aspectos relevantes do que ele considera essencial para o exercício de uma “boa liderança remota”. Assim, o líder deve deixar claro quais são os resultados pretendidos, de maneira que o controle sobre as tarefas são menos importantes se aqueles forem alcançados. Pontua, também, a necessidade de definir os recursos disponíveis e as condições para alcançar os objetivos, além da necessidade de compreender as solicitações que são feitas pelos liderados. Destaca a necessidade de se estabelecer preferências com relação às rotinas de trabalho, por exemplo, horário das reuniões, intervalos, dentre outros, além de deixar claro as prioridades, o que aumenta a produtividade e torna sua gestão mais eficiente.

Por fim, o autor condiciona aqueles que seriam os pontos fundamentais para exercício da liderança à distância, a saber, o acompanhamento, consubstanciado na necessidade de o líder manter contato próximo de sua equipe, seja individualmente ou em grupo, a fim de auferir seus resultados e facilitar o andamento dos projetos. O apoio, consistente em disponibilidade para orientar e nortear as ações, inclusive, as questões que estejam relacionadas à ansiedade e insegurança, com vistas a garantir os resultados. A importância do *feedback*, considerando ser fundamental demonstrar aos liderados os pontos de acerto e aqueles que precisam ser melhor desenvolvidos<sup>23</sup>.

Aliás, com relação ao *feedback*, acrescenta-se a necessidade de ele se realizar em via de mão dupla, ou seja, do líder para os liderados e, dos liderados para o líder. No último caso, é possível sugerir que se dê em conjunto ou de forma anônima, caso a equipe não se sinta muito à vontade para fazê-lo diretamente ao juiz.

Um aspecto importante a ser observado é que para o magistrado, além da liderança da equipe de forma remota ou híbrida, o trabalho remoto poderá ocorrer, também, no impulso processual à distância, proferindo decisões e sentenças; no atendimento aos advogados de forma virtual e mesmo mediante a realização de videoconferências.

O impulsionamento processual à distância não é novidade, pois muito antes da pandemia, com a digitalização dos processos, essa tarefa era frequentemente realizada para dar vazão aos inúmeros processos, fora do expediente ou dias não úteis. Portanto, não causou qualquer problema na gestão dos mesmos quando foi adotada por mais tempo. O problema se deu com os gabinetes que ainda tinham processos físicos e estes não ficaram acessíveis. Como o trabalho remoto tem sido realizado de acordo com as ondas da pandemia, muitos juízes quando retornam, presencialmente, precisam lidar com um estoque de processos físicos que não teve andamento. Essa situação exigirá do juiz gestor um planejamento com a sua equipe para conseguir dar vazão ao estoque formado, a depender do seu volume.

Com relação ao atendimento virtual dos advogados e operadores do

---

<sup>21</sup> ELIAS, Marcelo de. Pesquisa sobre teletrabalho: os desafios da liderança remota. Administradores.com, 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/pesquisa-sobre-teletrabalho-os-desafios-da-lideran%C3%A7a-remota>. Acesso em: 12 fev.2021.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

direito, a execução não exigiu habilidades específicas do líder, eis que habitualmente é um atendimento objetivo, que já ocorria, vez ou outra, por telefone ou e-mail, e, com a pandemia, se flexibilizou com a utilização de outras ferramentas de comunicação disponíveis. Neste caso, tem sido importante aos operadores do direito, o juiz disponibilizar um contato público por e-mail ou whats app para marcar o atendimento e dar vazão à demanda.

A última forma de trabalho à distância acima mencionada, qual seja, as audiências realizadas por videoconferência, irá exigir maior atenção do juiz para não perder a liderança durante a realização desse importante ato processual. O juiz, ao presidir a audiência, ele também exercer a liderança sobre os seus participantes.

Apesar dessas responsabilidades serem implícitas, a realização de audiências por videoconferência é muito mais do que simplesmente uma reunião em uma plataforma virtual. Ao longo do ano de 2020 e, também já nos primeiros meses de 2021, o Brasil e o mundo se viram diante de cenas inéditas ocorridas durante julgamentos virtuais: roupas inapropriadas ou ausência de roupa; locais inadequados; julgadores dormindo durante o ato; julgadores em outras atividades; ruídos e conversas paralelas; cenas de sexo explícito envolvendo um advogado e, até um filtro de “gatinho” sendo usado, todos fatos públicos e notórios.

Esses fatos demonstraram que muitos os julgadores não estavam preparados para exercer a liderança nesse espaço virtual. Alguns por falta de habilidade com a nova tecnologia, outros por total dispersão ou desconexão com os fatos que estavam ocorrendo durante o ato. A questão é seríssima, pois pode surgir situações de abusos durante do ato, se os presentes percebem que o juiz não está atento ao que se passa. Em 2020, muito se debateu sobre uma situação na qual um advogado dirigiu palavras ofensivas a uma vítima mulher. Não se sabe, especificamente naquele caso, o que aconteceu, mas se o juiz não exercer a liderança nesse ambiente virtual, casos como esse e outros podem virar regra e não exceção nas suas videoconferências.

Liderar não se dá com imposição ou autoritarismo, mas com cuidado, foco e atenção. Julgadores dispersos ou focados em outras atividades durante a audiência, deixam de exercer a necessária liderança e acabam permitindo que o ato se torne um verdadeiro circo dos horrores. É preciso manter o foco, manter a conexão com as pessoas que participam do ato, principalmente manter a leitura da linguagem corporal, que já fica bastante afetada nessa modalidade, mais ainda, se o julgador estiver realizando outras tarefas.

Sobre essa situação, ou seja, a de executar outras tarefas simultaneamente, GABRIEL<sup>24</sup> (2018) faz a abordagem ao discorrer sobre hábitos e vícios digitais, destacando o *multitasking*, ou seja, a capacidade de executar mais de uma tarefa ao mesmo tempo, como um dos comportamentos mais viciantes. Esse hábito que já vinha se disseminando na cultura digital, principalmente entre os jovens, e que com a pandemia acabou abarcando trabalhadores de todas as idades. A autora destaca que um estudo do *Families and Work Institute* verificou que 45% dos trabalhadores norte-americanos se sentiam pressionados a trabalhar em muitas tarefas simultaneamente.

Ao comparar essa pesquisa com a realidade dos juízes brasileiros verifica-se que não estão fora desse contexto, uma vez que são levados a proferirem decisões com rapidez, sentenciarem, realizarem audiências em

---

<sup>24</sup> GABRIEL, Martha. Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas, 2018. p.99/102.

quantidade de demandas cada vez maior, liderarem e motivarem equipes com número insuficiente de servidores, atenderem advogados e cumprirem metas que aumentam ano a ano, sendo comum exercerem multitarefas no ambiente presencial ou virtual. Esse contexto é bem demonstrado por Letteriello e Figueiredo (2020):

Além das principais atividades desempenhadas pelo magistrado em sua rotina diária de trabalho, tais como realizar audiências, proposituras de conciliações, tomar depoimentos, oitivas de testemunhas e assinaturas de inúmeros documentos e alvarás, despachar processos e proferir sentenças), o magistrado precisa gerir pessoas e demandas administrativas inerentes a sua unidade jurisdicional. [...] É também responsável pela elaboração (ou pelo acompanhamento) da escala de férias e plantões dos servidores a ele subordinados (cartório e gabinete), por alimentar inúmeros sistemas administrativos (Bacenjud, Renajud, Serasajud, Infojud, Infoseg, CNIB), além do acompanhamento da pauta de audiências e a realização de correições ordinárias em sua unidade. Há ainda atividades extraordinárias que eventualmente surgem (semana de conciliação, mutirões, etc.) e cumulação de funções, tais como direção do foro, coordenação de setores administrativos, substituições de outras unidades judiciárias em decorrência de férias e afastamento dos titulares, etc.<sup>25</sup>

Segundo Gabriel (2018) o multitasking ao contrário do que se pensa, diminuição da eficiência da pessoa e, é causa de alto estresse crônico, que está associado à redução da memória de curto prazo<sup>26</sup>. Essa prática, que já levava ao esgotamento e diminuição do engajamento mesmo no trabalho presencial, quando realizada no trabalho remoto, acaba por anular a possibilidade de foco e atenção necessária a determinados atos e prejudicar o julgamento por dispersar a atenção do seu trabalho principal.

Se gerir e liderar em um ambiente de múltiplas cobranças e tarefas já era um desafio para os juízes, em trabalho remoto se tornou um desafio maior, haja vista que a liderança exige atenção e conexão entre as pessoas, fatores afetados pela deficiência de convivência social. Aliás, desde 2016, ao instituir o teletrabalho através da Resolução n. 217, o Conselho Nacional de Justiça já mostrava preocupação com a ausência de convivência social no ambiente de trabalho e possível falta de conexão entre os colegas, em razão da distância imposta pelo trabalho remoto.

Interessante destacar a análise realizada pela consultoria Global McKinsey<sup>27</sup> onde conclui que o trabalho remoto é mais concentrado entre trabalhadores altamente qualificados e instruídos, ressaltando que:

Mais de 20 por cento da força de trabalho poderia trabalhar remotamente de três a cinco dias por semana com a mesma eficiência com que trabalharia em um escritório. Se o trabalho remoto se mantivesse nesse nível, isso significaria três a quatro vezes mais pessoas trabalhando em casa do que antes da pandemia e teria um impacto profundo nas economias urbanas, transporte e gastos do consumidor, entre outras coisas.

O diagnóstico acima traz as atividades com maior potencialidade de

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 132.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 102.

<sup>27</sup> LUND, Susan; MADGAVKAR, Anu; MANYIKA, James e SMIT, Sven. What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Novembro/2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>. Acesso: 15 fev, 2021.

trabalho remotos, bem como o comparativo entre os países, demonstrando que os países com melhor economia também tem potencialmente mais trabalhadores em trabalho remoto. O Poder Judiciário oferece um serviço que é altamente qualificado e, potencialmente, tem uma grande força de trabalho que pode atuar de forma remota, sem prejuízo. Portanto, pode e deve aproveitar essa singularidade para contribuir com uma comunidade mais sustentável, sem perder de vista, a essencialidade do seu trabalho e a importância da proximidade entre aqueles que buscam a justiça e o julgador.

Decerto o momento exige mais dos líderes, pois as mudanças estão ocorrendo de forma muito mais rápida do que estavam acostumados. Apenas para destacar, para Goleman<sup>28</sup> (2018) os melhores líderes são aqueles que sabem combinar os diversos estilos de liderança de acordo com a necessidade do momento e estão sempre prontos para as constantes mudanças. Ele menciona que existem seis estilos de liderar: o coercitivo – “faça o que eu digo”; o visionário – que mobiliza as pessoas em torno de certa visão; o afetivo – que busca maior harmonia entre a equipe, valorizando as pessoas; o democrático – que dá voz aos colaboradores na tomada de decisão; o modelador – que estabelece padrões de desempenho alto e se coloca como exemplo a ser seguido; o treinador ou *coach* – que se envolve mais no desenvolvimento das pessoas.

Os resultados positivos quanto à produtividade alcançada com o trabalho remoto, mostram que é possível mantê-lo de forma mais abrangente do que era inicialmente, antes da pandemia, buscando-se formas de encontrar o equilíbrio necessário para superar os desafios já apontados como o de acesso à justiça, o convívio social, a saúde de servidores, magistrados e operadores do direito.

No entanto, é necessário capacitar os juízes para que sejam capazes de exercer a administração jurisdicional ainda que de forma remota, quando necessário, ou seja, para que possam liderar e gerir as situações do teletrabalho, seja combinando os diversos estilos de liderança ou exercendo aquele que mais entende preponderante, sem perder de vista a importância da sua conexão com os seus liderados.

## 5. Considerações finais

A pandemia transformou o teletrabalho em uma modalidade que passou de excepcional para a regra, e, ainda que assim não permaneça é certo que o ambiente de escritórios físicos não é mais o mesmo. Grandes empresas já anunciaram a modalidade do teletrabalho como regra e mudaram seus escritórios dos grandes centros.

O futuro do Poder Judiciário não está fora desse contexto, embora com maior restrição, considerando que nem todas as funções, trabalhos ou atos processuais são passíveis de serem executados a distância e o julgador não pode perder o contato com as partes, tão necessário para o esclarecimento dos fatos. Haverá necessidade de equilibrar o trabalho presencial com o remoto.

Com relação aos atos processuais virtuais é preciso preparar os magistrados para exercer liderança nesse novo ambiente de trabalho, superando as dificuldades iniciais, pois muitos deles ainda ocorrerão nesse formato. Já não faz mais sentido expedir uma carta precatória, se o julgador pode inquirir

---

<sup>28</sup> GOLEMAN, D. et all. **Gerenciando pessoas**. Harvard Business Review. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p.7/34.

diretamente a testemunhas, ou mesmo movimentar todo o sistema prisional para levar um preso para realizar audiência. Enfim, desde que garantias fundamentais e princípios constitucionais e processuais sejam respeitados, muitos atos poderão continuar na modalidade virtual.

No entanto, estudos devem ser realizados para avaliar como o clima organizacional pode ser afetado no formato híbrido, a fim de verificar como os líderes podem encontrar o ponto de equilíbrio entre o trabalho remoto e o presencial, aproveitando o que de melhor cada uma dessas modalidades pode proporcionar não apenas para o trabalhador, mas para a comunidade e para o próprio Poder Judiciário e demais operadores do direito.

## Referências bibliográficas

CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes, vistos por um advogado**. São Paulo: Marins Fontes, 1995.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 185, de 18 de dezembro de 2013**. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>. Acesso em: 6 fev.2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 6 fev.2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 313, de 19 de março de 2020**. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo coronavírus – covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>. Acesso em: 6 fev.2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 322, de 1º de junho de 2020**. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, medidas para retomada dos serviços presenciais, observadas as ações necessárias para prevenção de contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original155647202006025ed676bf4c0d5.pdf>. Acesso em: 6 fev.2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 341, de 7 de outubro de 2020**. Determina aos tribunais brasileiros a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência, a fim de evitar o contágio pela Covid-19. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3508>. Acesso em: 6 fev.2021.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**, 2007. SCIELO Brazil. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/07.pdf>. Acesso em: 10.2.2021.

ELIAS, Marcelo de. **Pesquisa sobre teletrabalho: os desafios da liderança remota.** Administradores.com, 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/pesquisa-sobre-teletrabalho-os-desafios-da-lideran%C3%A7a-remota>. Acesso em: 12 fev.2021.

FIGUEIREDO, Luiza V. S. **A importância da Gestão no Poder Judiciário.** In: Revista dos Juizados Especiais (on-line), n. 18 (2016). Campo Grande: Tribunal de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/juizados/revistadosjuizadosespeciais/revista.php?id=274>. Acesso em: 13 fev.2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal, 2020.** FGV EBAPE. Disponível em: [http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/caderno\\_sebape/article/view/74605/77315](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/caderno_sebape/article/view/74605/77315). Acesso em: 10.2.2021.

GABRIEL, Martha. **Você, eu e os robôs:** pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas, 2018. p.99/102.

GALIMBERTI, Umberto. **Desorientados entre o trabalho remoto e os hábitos perdidos.** Instituto Humanistas Unisinos, 18.11.2020. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/604770-desorientados-entre-o-trabalho-remoto-e-os-habitos-perdidos-entrevista-com-umberto-galimberti>. Acesso em: 12 fev.2021.

GOLEMAN, D. et all. **Gerenciando pessoas.** Harvard Business Review. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GUAREZE, Verônica; MARCON, Silvana R. A. **Liderança de Equipes à Distância: Estilos de Liderança e Relações de Confiança Estabelecidas.** Universidade Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiiustrappga/aper/viewFile/5996/1961>. Acesso em: 12 fev.2021.

PINHO, Humberto D. B.; DURÇO, Karol A. **A Mediação e a Solução dos Conflitos no Estado Democrático de Direito. O “Juiz Hermes” e a Nova Dimensão da Função Jurisdicional.** Revista Quaestio Iuris, vol.04, nº01. ISSN 1516-0351 p.245-277. 2011. <https://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/10190/7966>; acesso em 09/01/2021.

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 Eletronica CNJ / Conselho Nacional de Justiça (CNJ). - Vol. 4, n. 2, jul/dez 2020 – Brasília, CNJ, 2020 – semestral <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/issue/view/6/6>. Acesso em: 13 fev.2021.

LUND, Susan; MADGAVKAR, Anu; MANYIKA, James e SMIT, Sven. **What’s next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries.** Novembro/2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured->

---

insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries. Acesso: 14 fev, 2021.

Nações Unidas (ONU). Escritório Contra Drogas e Crime (Unodc). **Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial** / Escritório Contra Drogas e Crime; Brasília : Conselho da Justiça Federal, 2008. p. 131.

NAKAJUNI, Mariana. **É três vezes mais difícil criar laços com colegas por videoconferências;** Viva Bem, 26.01.2021. Disponível em: <http://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2021/01/26/e-tres-vezes-mais-dificil-criar-lacos-com-colegas-por-videoconferencias.htm>. Acesso em: 12 fev.2021.

Resumo de 20 pontos de uma análise de mais de 50 especialistas, do que está por vir para 2021. Vale on Notícias, 7.2.2021. Disponível em: <https://voleonoticias.com.br/2021/02/07/resumo-de-20-pontos-de-uma-analise-de-mais-de-50-especialistas-do-que-esta-por-vir-para2021>. Acesso em: 12 fev.2021.