

A LIDERANÇA REMOTA: O NOVO DESAFIO DO JUIZ¹

REMOTE LEADERSHIP: THE JUDGE'S NEW CHALLENGE

Daniela Bandeira de Freitas²

Mestre em Ciências Jurídico-Políticas pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa/Portugal

RESUMO: O presente artigo pretende analisar as modificações no conceito de liderança do juiz em razão da migração do trabalho presencial para o trabalho remoto ou híbrido no âmbito do Poder Judiciário. Como objetivos específicos, o conteúdo abordará i) o conceito de liderança remota do juiz e suas dificuldades ii) e as modificações no conceito tradicional de liderança do juiz em razão da migração do sistema de trabalho presencial para o sistema de trabalho remoto ou híbrido.

ABSTRACT: *The article analyzes the changes in the concept of judge leadership*

due to the migration of face-to-face work to remote or hybrid work within the scope of the Judiciary. As specific objectives, the content will address: i) the judge's concept of remote leadership and its difficulties; ii) and the changes in the judge's traditional leadership concept due to the migration from face-to-face work system to the remote or hybrid work system.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; liderança remota; equipes virtuais e trabalho remoto.

KEYWORDS: *leadership; remote leadership; virtual teams and remote work.*

¹ Este artigo reflete as considerações e a pesquisa do trabalho final da disciplina Liderança Organizacional e Atividade Judicial, no âmbito do Mestrado Profissional em Direito pela Enfam – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ministrada pela Professora e Doutora em Direito Luiza Vieira Sá de Figueiredo.

² Mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Direito pela Enfam – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, Professora da EMERJ – Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – e da ESAJ – Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, Vice-Coordenadora Acadêmica da área de Direito Administrativo da EMERJ, Juíza Auxiliar da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro no biênio 2021/2022.

SUMÁRIO: Introdução; 1 O conceito de liderança no âmbito do Poder Judiciário; 2 A liderança remota ou virtual do juiz: as dificuldades; 3 A necessária modificação da liderança do juiz: o desafio; Referências.

INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, o trabalho remoto tem se tornado cada vez mais popular e frequente em grandes e pequenas organizações. As dificuldades da vida moderna, como entraves de mobilidade urbana, dificuldades de gestão de tempo, volume de informações, aceleração de respostas profissionais e, principalmente, incremento de novas tecnologias contribuíram para uma alteração na forma como criamos, produzimos e interagimos no âmbito profissional, acadêmico e social. Hoje, participamos de grupos sociais, equipes de trabalho e projetos acadêmicos por meio da intermediação de dispositivos móveis que reproduzem dados de imagem e som de maneira assíncrona ou síncrona.

Na última década, em especial, presenciamos a rede mundial da internet se tornar a principal plataforma planetária de comunicação, entretenimento, negócios, relacionamento e aprendizagem. Esse cenário novo, premido pela pandemia mundial da Covid-19 no ano de 2020, impulsionou um processo de disrupção de um modelo alicerçado em papel, em encontros presenciais, em interações humanas “face a face” e em infraestruturas de rede e processamento de dados com ancoragem em grande computadores para um modelo fundado em dados e projetos por meio de processamento virtual, ancorados em memórias armazenadas na internet (“nuvens”) e que, em razão da imposição do distanciamento social, fizeram com que passemos, cada vez mais, a nos relacionar, social e profissionalmente, através de plataformas de interação *online*, por meio de transmissão de dados em tempo real³.

A quarta revolução industrial⁴, que alguns autores enquadram o momento em que estamos vivendo, aponta para uma sociedade baseada em máquinas

³ GABRIEL, Martha. *Você, eu e os robôs*: Pequeno Manual do Mundo Digital. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2020. p. 08 e 09.

⁴ A chamada quarta Revolução Industrial acontece após outros três processos históricos de transformações tecnológicas: 1) o primeiro marcado pela passagem da produção manual à mecanizada (1760 e 1830); 2) o segundo trouxe a eletricidade e permitiu a manufatura em massa (1850); 3) e o terceiro ocorreu

computacionais, fragmentado em “bits e bytes”, hipertextual, complexo, não linear. Redes sociais *online*, tecnologias *mobile*, realidades mistas e híbridas, tecnologias de voz, vídeo imersivo, impressão 3D, inteligência artificial, internet das coisas, *chatbots* e robôs são algumas das tecnologias e plataformas digitais que se apresentam para ampliar o nosso cenário⁵. Somos testemunhas de mudanças profundas em todos os setores, marcadas pelo surgimento de novos modelos de negócios, pela descontinuidade dos operadores e pela reformulação da produção, do consumo, dos transportes e dos sistemas logísticos. Na sociedade, verifica-se uma mudança de paradigma em curso no modo como trabalhamos e nos comunicamos, bem como na maneira de nos expressarmos, nos informarmos e nos divertirmos. Igualmente, está em andamento a reformulação de governos e de nossas instituições. As novas maneiras de usarmos a tecnologia para promover a mudança de comportamentos e os sistemas de produção e consumo também formam um potencial de regeneração e preservação dos ambientes naturais⁶.

Essas mudanças significativas no âmbito social e profissional impactaram, como não poderia deixar de ser, o ambiente de trabalho na Administração Pública. Novas tecnologias e formas de processo de trabalho remoto, agora assentes na intermediação de dispositivos móveis de transmissão de dados, propiciaram novas formas de relacionamento e novos modelos de interação, seja com o público/clientes externos, seja no âmbito do trabalho interno de cada organização. O trabalho remoto foi adotado por diversos órgãos da Administração Pública durante a pandemia da Covid-19 no ano de 2020 e, no âmbito federal, já há regulamentação do trabalho remoto, com o objetivo de simplificar as regras e ampliar o trabalho remoto com foco na entrega de resultados e na redução de despesas administrativas⁷.

em meados do século XX, com o incremento dos processamentos de dados eletrônicos de informação e telecomunicações. Por todos os autores que trabalham este tema e sobre as preocupações éticas e sociais trazidas pelas novas transformações na área da tecnologia digital, em especial acerca dos impactos de velocidade, amplitude, profundidade e dimensão sistêmica, conferir: SCHWAB, Klaus. *A quarta Revolução Industrial*. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2019. p. 11 a 80.

⁵ GABRIEL, Martha. Op. cit., p. 15 a 17.

⁶ SCHWAB, Klaus. Op. cit., p. 11 a 12.

⁷ Em dados divulgados em julho de 2020 pelo Ministério da Economia, 95% (noventa e cinco por cento) dos servidores da rede federal de educação e 49% (quarenta e nove por cento) dos servidores federais dos demais órgãos estavam naquela data em sistema de teletrabalho. Informações e dados disponíveis

As transformações tecnológicas passaram a impactar, também, o sistema de justiça⁸. Juízes, servidores e terceirizados, além dos advogados, partes e outros personagens dos processos judiciais e administrativos no âmbito dos Tribunais em todo o País, foram obrigados a se adaptar a um novo modelo e a uma nova forma de trabalho, ou seja, ao trabalho remoto híbrido ou *online* e às interações por meio de dispositivos móveis de transmissão de imagens, dados e som. Despachos, decisões judiciais e administrativas, sentenças, instruções para as equipes de gabinete e cartório passaram a ser executadas por meio de meios virtuais, de reuniões virtuais, de audiências híbridas telepresenciais ou por videoconferência, e o próprio Conselho Nacional de Justiça foi obrigado a regulamentar essas transformações de forma a conferir diretrizes nacionais de trabalho no âmbito do sistema de justiça⁹.

O trabalho e suas formas de interação trazem, por outro lado, transformações relacionadas às novas habilidades e competências a serem adquiridas pelos novos profissionais diante de um cenário em que novas tecnologias digitais, com o uso de robôs e inteligência artificial, substituirão rapidamente funções repetitivas e que não exigem capacitação qualificada¹⁰. Essas novas habilidades impactam, em especial, os novos gestores e o próprio conceito de liderança no âmbito das organizações. Os novos líderes, deste novo “normal”, enfrentarão a dificuldade de compreender e prever o enorme conjunto de informações disponíveis atualmente, a própria velocidade e profundidade

em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>. Acesso em: 7 fev. 2021.

⁸ Sobre as transformações tecnológicas e seus impactos no âmbito do Poder Judiciário, conferir: SUSSKIND, Richard. *Online Courts and the future of Justice*. Reino Unido: Oxford University Press, 2019. p. 33 a 45. Kindle.

⁹ As Resoluções nºs 313 e 314 de 2020 do Conselho Nacional de Justiça passaram a regulamentar a prática de atos processuais de forma remota nos Tribunais no período da pandemia da Covid-19. A Resolução nº 341, de 2020, do Conselho Nacional de Justiça determinou aos Tribunais a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência, e a Resolução nº 345 de 2020 instituiu o “juízo 100% digital”. Já a Resolução nº 354, de 2020, do Conselho Nacional de Justiça passou a regulamentar a realização das audiências telepresenciais e por videoconferência.

¹⁰ No sentido de que a reconfiguração tecnológica do trabalho traz três consequências principais: i) a eliminação de funções, modelos de negócios e empresas que deixam de ser necessárias; ii) a criação de novas funções, modelos de negócios e empresas que articulam as novas tecnologias de forma a otimizar valores; iii) e a transformação das habilidades humanas necessárias para trabalhar no novo cenário que emerge. Conferir: GABRIEL, Martha. Op. cit., p. 254 e 255.

sistêmica das rupturas tecnológicas e a aceleração exponencial das inovações¹¹. Essas dificuldades já são realidade hoje não só para CEOs e diretores em todo o mundo, mas também começam a fazer parte das exigências funcionais do juiz enquanto gestor de sua unidade jurisdicional. Não há dúvida de que o juiz exerce uma liderança de equipe e tem enfrentado novos desafios para chefiar as pessoas e servidores que se encontram sob sua responsabilidade enquanto dimensão micro na administração dos Tribunais.

A percepção e a capacidade de operar mudança de cultura organizacional e a habilidade de conduzir a equipe por este processo de migração para um novo modelo de trabalho remoto e híbrido são o grande desafio de liderança imposto ao juiz. A capacidade de motivar os seus servidores, instituir novas formas de rotina de trabalho remoto e conseguir a adesão e o espírito de equipe diante de um cenário de interações virtuais impõe ao juiz uma nova reflexão sobre o seu papel de liderança e uma ressignificação do próprio conceito de liderança, agora liderança organizacional remota, híbrida ou *online*.

O primeiro imperativo do impacto da quarta Revolução Industrial na liderança organizacional é a necessidade de olhar para si mesmo como um líder dentro da organização. Depois, em um segundo momento, tentar perceber se há alguma evidência de que a organização e o sentimento enquanto líder são capazes de apreender e se adaptar às mudanças, ou seja, se a organização precisa aprender a mudar e a aceitar as inovações. O líder precisa ter esta visão global e pessoal. Ambas devem atuar em parceria de modo a propiciar o desempenho e o atuar operacional com projetos, reuniões, assessorias e motivação das equipes ao encontro do que é necessário fazer para dar o “salto” para o mundo digital.

Um elemento central do trabalho remoto é a equipe virtual, ou seja, uma equipe dispersa geograficamente, constituída por pessoas que interagem normalmente, por meios de comunicação eletrônica e que, portanto, têm pouca (ou nenhuma) interação face a face. São pessoas que trabalham juntas, mesmo estando geograficamente separadas. O modelo das equipes virtuais

¹¹ No sentido de que o bom líder deve desenvolver, de forma rápida, as capacidades de se adaptar e apreender, conferir: SCHWAB, Klaus. Op. cit., p. 61.

traz vantagens como redução de custos, aumento da produtividade, menos absenteísmo, menos poluição e menos acidentes. Por outro lado, trazem, também, alguns desafios como dificuldade de manter o comprometimento dos colaboradores, redução do contato social que pode levar a uma sensação de isolamento e necessidade de uma nova dinâmica de liderança. Dentre esses desafios, um dos mais importantes é como se adaptar a uma nova dinâmica de liderança. Quando adequada, a liderança de uma equipe virtual pode aumentar a produtividade e até mesmo a motivação das pessoas. Mas, se o estilo de liderança não for compatível com as novas estruturas, pode gerar conflito, desmotivar os membros da equipe e reduzir a produtividade.

Há alguns desafios específicos impostos ao novo líder/juiz, especialmente no que diz respeito ao monitoramento do trabalho, à motivação da equipe e à própria gestão de ritual de processos, realização de reuniões periódicas de prospecção do trabalho, avaliação e *feedback*. A nova forma de liderar a distância impõe uma nova atitude de aproximação, de avaliação, de controle, de execução de tarefas e interação, para além de implicar uma nova forma de autodefinição enquanto gestor de pessoas em uma unidade jurisdicional. A exigência de novas formas de interação traz indagações sobre os limites da interação, sobre um maior ou menor de grau de liberdade a ser conferida aos membros da equipe de gabinete e cartório e os limites de comunicação, como, por exemplo, a definição de comunicação tão somente em determinados dias e horários, preferencialmente aqueles horários e dias úteis equiparados ao modelo presencial, de forma a preservar o descanso do servidor, seu convívio social e seu lazer.

A confiança e a definição objetiva dos métodos e rotinas de trabalho merecem especial atenção. O juiz, enquanto liderança, deve: i) estabelecer e manter a confiança e a empatia por meio do uso de tecnologia de comunicação; ii) garantir que as funções sejam distribuídas de forma a atender a realidade emocional e habilidades de cada membro da equipe, agora segundo uma nova realidade de trabalho remoto; iii) gerenciar o ciclo de trabalho virtual (reuniões de gestão, avaliação e *feedback*); iv) monitorar o progresso da equipe usando tecnologia; v) aumentar a visibilidade dos membros virtuais dentro da equipe e fora da organização; e vi) e permitir que membros individuais da equipe virtual se beneficiem da própria equipe, por meio da criação de interconexão e colaboração entre todos.

1 O CONCEITO DE LIDERANÇA NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO

O conceito de liderança no âmbito da literatura sobre gestão organizacional refere-se a um processo de influência que auxilia grupos de indivíduos na consecução de objetivos¹² e, também, como um processo de influenciar outras pessoas a entender e concordar com o que precisa ser feito e como fazê-lo. Liderança envolve influenciar um grupo de indivíduos que têm um objetivo comum. Pode ser um pequeno grupo de tarefas, um grupo comunitário ou um grande grupo que abrange uma organização inteira¹³.

A liderança é geralmente considerada como um atributo que pode ser apreendido pelos indivíduos, em razão do fato de que a administração necessita criar técnicas para, cada vez mais, atingir os objetivos estipulados pelas organizações. Essa concepção baseia-se na percepção de que é necessário fazer alguns indivíduos terem a capacidade de exercer influência sobre outros, levando-os a executar tarefas ou tomar atitudes que, sem tal coordenação, não tomariam. A consideração da liderança, como um instrumento para atingir objetivos organizacionais, pode ser encontrada em alguns autores que inspiraram esta abordagem, inclusive autores de manuais que são utilizados em programas de graduação¹⁴.

A liderança é resultante de seis variáveis relacionadas entre si: i) características pessoais do líder que podem ser desenvolvidas no âmbito das habilidades e competências; ii) o poder do líder que é determinado pelo conhecimento técnico, pela capacidade de persuasão, pela autoridade formal que lhe é investida e pelo controle dos processos de trabalho, decisões e distribuição de recompensas; iii) pela influência da cultura e do “clima” organizacional sobre a equipe; iv) e variáveis relacionais (motivação,

¹² Sobre uma ampla análise do conceito de liderança organizacional, conferir: NORTHOUSE, Peter G. *Leadership. Theory and practice*. 8. ed. Thousand Oaks (California – USA): Sage Publications Ltd, 2018. Kindle, posições 977 a 1260.

¹³ YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River (Nova Jersey USA): Prentice Hall, 2012. p. 25 e 26.

¹⁴ FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 93 a 119, 2011.

desenvolvimento de habilidades dos membros da equipe; cooperação e colaboração, confiança e estratégias)¹⁵.

A literatura de gestão e sobre liderança organizacional não diferencia a liderança no âmbito das organizações públicas e privadas. As mesmas características dos líderes e gestores no âmbito das empresas privadas podem e devem ser aplicadas e replicadas no âmbito da Administração Pública e, por isso mesmo, no espaço de trabalho do Poder Judiciário. Ao juiz, portanto, lhe é exigido o papel de líder e gestor de sua unidade jurisdicional e dele se espera a execução de funções de liderança, que podem ser assim definidas: i) ajudar os membros de sua equipe a compreender eventos e determinações externas, ou seja, traduzir para a equipe o porquê e o objetivo de uma determinada demanda que impacta diretamente o trabalho da equipe; ii) criar alinhamento entre prioridades, objetivos e estratégias a partir da criação de consensos sobre esses temas, especialmente sobre o que fazer e como fazê-lo; iii) construir comprometimento com o trabalho a ser realizado e proporcionar otimismo no ambiente laboral; iv) viabilizar a confiança mútua e a cooperação no trabalho; v) fortalecer a identidade coletiva do grupo e, se possível, da organização; vi) organizar, coordenar e auxiliar a realização de atividades complexas; vii) facilitar o aprendizado coletivo; viii) obter o suporte político e os recursos necessários a partir da defesa dos interesses do grupo; ix) desenvolver os liderados e proporcionar o empoderamento de cada membro através do incentivo à capacitação e à distribuição de funções segundo a especialidade de cada um; x) e ser um exemplo de comportamento moral, com atitudes íntegras e éticas¹⁶.

O Magistrado é o responsável maior pela gestão das unidades jurisdicionais, mesmo que haja servidores com cargos de chefia em cada cartório com responsabilidade operacional de administração. Do juiz, portanto, se espera que assuma este papel de liderança perante seus subordinados hierárquicos, pois, por meio do desenvolvimento dessa habilidade e dessa competência, é que se torna possível obter o necessário engajamento da equipe e a própria superação da mera obediência formal que decorre do cargo. Inclusive essa superação à

¹⁵ YUKL, Gary. Op. cit., p. 46 e 47.

¹⁶ YUKL, Gary. Op. cit., p. 46 e 47.

mera obediência se revela como ponto fundamental de motivação decorrente da liderança. Faz-se necessário que o sentimento de união, pertencimento e vontade de desenvolver melhor as funções parta de um paradigma diferente do tradicional temor reverencial decorrente do cargo e encontre raízes nas características e funções de liderança do juiz¹⁷.

O reconhecimento do juiz enquanto líder decorre de uma perspectiva externa, ou seja, da percepção de seus servidores quanto à sua atuação na condução dos trabalhos, alinhamento de estratégias internas e externas à serventia, tomada de decisões, postura frente aos problemas e resposta para solução, postura relacional em face de problemas de ordem pessoal de sua equipe, dentre outras tantas habilidades relacionadas à capacidade técnica, capacidade de dirimir conflitos internos e externos e capacidade de filtrar e objetivar o volume de informações existentes hoje.

Ao juiz se espera uma liderança ativa e consolidada em valores humanos e éticos que possam servir de motivação aos membros de sua equipe e de exemplo de trabalho. A confiança e a motivação aparecem como valores fundamentais na gestão de pessoas. Só se segue o líder se ele inspira confiança e, assim, propicia ambiente para a motivação de cada um dos membros da equipe.

Entretanto, todos esses elementos da liderança são, hoje, colocados em “cheque” diante da modificação da maneira como passamos a trabalhar. Hoje, o trabalho no âmbito do Poder Judiciário é desenvolvido por meio de plataformas de colaboração digital e por meio da comunicação e a interação por meio de dispositivos tecnológicos. As equipes trabalham em sistema de rodízio ou 100% (cem por cento) de forma remota. Esse cenário criou alguns desafios ao juiz enquanto líder e gestor de sua unidade jurisdicional. Como exercer os atributos e funções que decorrem da liderança de forma remota, *online* ou virtual? Como criar os laços de confiança e motivar a equipe a distância? Como definir objetivos claros e específicos? Como exercer uma comunicação clara entre os membros da

¹⁷ Sobre a liderança no âmbito do Poder Judiciário, em especial fundada na figura do juiz, e na necessidade de se construir um novo paradigma que se afaste da liderança tradicional que emana do próprio cargo e passe a ter como fundamento a construção da liderança organizacional técnica e baseada em quatro atitudes fundamentais: i) inspiração, ii) estimulação, iii) reconhecimento e iv) carisma. Conferir: FIGUEIREDO Luiza Vieira Sá. *Gestão em Poder Judiciário: Administração Pública e gestão de pessoas*. Curitiba: CRV, 2014. p. 151 a 165.

equipe e possibilitar que o trabalho seja feito com qualidade e produtividade? Como propiciar a empatia com os membros da equipe? Como estabelecer formas e critérios de avaliação e *feedback*?

Muitos são os desafios no âmbito da liderança remota ou a distância e intermediada por dispositivos tecnológicos. Gerenciar e liderar uma equipe a distância impõe uma ressignificação do conceito de liderança e algumas premissas necessitam ser estabelecidas de forma a facilitar a compreensão do conceito de liderança e a sua operacionalização.

2 A LIDERANÇA REMOTA OU VIRTUAL DO JUIZ: AS DIFICULDADES

Uma das características do ser humano é buscar a socialização, ou seja, estar reunido a outras pessoas. A interação contribui para a constituição de grupos de pessoas que se agregam por interesses ou atributos comuns. Os indivíduos de um grupo se vêem e são vistos pelos outros como uma entidade social. São indivíduos interdependentes por causa das tarefas que desempenham como membros de um grupo e, enquanto grupo, são incorporados em um ou mais sistemas sociais maiores, por exemplo, uma organização. Para se qualificarem como equipes, os membros devem interagir, devem trabalhar em direção a objetivos comuns e devem adaptar-se às circunstâncias de modo a alcançar esses objetivos.

Um tipo de equipe cada vez mais importante para as organizações é a equipe virtual. Embora a definição de virtualidade seja multidimensional, as duas dimensões mais consistentemente usadas para caracterizá-la são dispersão geográfica e comunicação intermediada pelas tecnologias. Nesse sentido, as equipes virtuais são definidas como dois ou mais indivíduos que usam uma mistura de tecnologias de comunicação e colaboração; geograficamente dispersos, porém mantêm contato pessoal limitado e trabalham de forma interdependente para alcançar objetivos comuns. As equipes virtuais são contemporâneas da internet e sua exploração comercial. A popularidade das equipes virtuais nas organizações modernas é atribuída aos sucessos da estruturação do trabalho em equipe, aos avanços da tecnologia da informação e das telecomunicações, à globalização e às crescentes pressões para competir por

talentos em todo o mundo, proporcionando flexibilidade e agilidade, reduzindo os custos operacionais e os custos operacionais¹⁸.

Entretanto, equipes virtuais exigem e demandam lideranças virtuais ou remotas¹⁹. O distanciamento social passou a exigir do juiz a capacidade de articular o seu papel de forma remota, sem descuidar da sua condição de liderança perante a equipe. O seu reposicionamento enquanto líder alterou a forma de liderar, ou seja, exigiu do Magistrado uma alteração na forma como motiva, engaja, racionaliza a tomada de decisões, se comunica com os servidores, de forma a manter a mesma qualidade e produtividade de antes. E mais: o contexto atual passou a exigir do juiz um papel de protagonismo no ambiente virtual, seja na interação com os atores internos da organização dos Tribunais, seja com os atores externos: advogados, partes e outros personagens do processo judicial. O Magistrado foi obrigado a definir novas formas de interação social por meio do uso de plataformas de comunicação síncrona (Zoom, Teams, Webex, dentre outras disponíveis no âmbito dos Tribunais) ou assíncrona (*e-mail* e outras formas de comunicação digital). Também o juiz se viu obrigado a utilizar outras formas de motivar os seus servidores e outras formas de divisão de trabalho, por meio do compartilhamento de documentos virtuais e formas de interação e de trabalho em conjunto por meio de plataformas de cooperação (*ondrive, planner, canvas*, dentre outras).

No ambiente virtual, a necessidade de construção de vínculos sólidos com os membros da equipe, ou seja, com os servidores, tornou-se uma dificuldade. A ideia de liderança que decorre do temor reverencial do cargo teve que ser ultrapassada de forma a possibilitar que o juiz pudesse se aproximar do servidor que agora trabalha em casa ou de qualquer lugar. O Magistrado teve que tomar a liberdade de entrar em contato, seja por *e-mail*, por troca de mensagem via WhatsApp ou mesmo por telefone com o servidor, de forma a possibilitar o incentivo e a motivação e a própria definição das rotinas de trabalho e de comunicação entre a equipe. O fortalecimento dos vínculos sociais entre o juiz e seus servidores foi e tem se revelado necessário, eis que somente por meio dele

¹⁸ MALHOTA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, v. 21, n. 1, p. 60 a 70, 2007.

¹⁹ SALVADOR, Denise. *Liderança remota: um guia prático para superar desafios na gestão de equipes a distância*. Rio de Janeiro: ComSchool, 2020. Kindle, posição 72.

é possível a interação real através dos meios tecnológicos e digitais e o próprio exercício prático da liderança.

Outro ponto de dificuldade reside na própria construção da confiança, como valor e ferramenta fundamental da comunicação virtual entre os servidores e o Magistrado. O uso de uma linguagem mais clara e objetiva passou a ser exigência da interação e das decisões estratégicas. Por meio dessa habilidade, a ser desenvolvida pelos juízes através do uso das plataformas digitais, é que será possível a construção da confiança no âmbito virtual ou híbrido.

Em ambientes virtuais, a confiança se apresenta de forma diferente, eis que o espaço e a forma de interação são intermediados por dispositivos e plataformas virtuais de transmissão de dados, imagens e sons. A confiança é a condição essencial nas relações humanas e nas relações profissionais, por consequência. É pedra fundamental no exercício da liderança, pois, se os membros da equipe sentem confiança no líder, a tendência é segui-lo e se deixar influenciar por ele. A confiança aumenta a coesão da equipe e das relações entre seus membros, forma equipes fortalecidas e favorece uma cultura de trabalho positiva e de resultados²⁰.

Mas, como construir uma relação de confiança em um ambiente virtual, sem que se possa ter a visão presencial dos membros da equipe? Mas, quando os membros estão distantes com poucas oportunidades de interação, realmente não é fácil construir uma forte, duradoura e confiável relação. E, ao mesmo tempo que é mais difícil construí-la por conter diversas variáveis que impactam desde diferentes culturas, perfis, comunicação, dispersão geográfica, é também muito fácil de quebrá-la, como em qualquer relacionamento humano. Contudo, ao mesmo tempo, a confiança é a base e a essência de relacionamento de times virtuais, mais necessária do que em times presenciais. E é possível construir, mesmo que estando a distância, uma relação próspera de confiança com seu time remoto.

O distanciamento também provocou dificuldades quanto à avaliação do trabalho e à necessidade do exercício de *feedback*, tão necessários para a melhoria da qualidade e da produtividade. O controle do trabalho se tornou mais difícil e a atuação do líder/juiz tornou-se ineficaz diante das ferramentas utilizadas

²⁰ SALVADOR, Denise. Op. cit., posição 887 a 895.

em um modelo presencial, em que era possível acompanhar o progresso do trabalho por meio do controle visual e das interações presenciais voltadas para a melhoria e o aperfeiçoamento, eis que ocorriam de forma instantânea. Agora, em um formato a distância, não é mais possível a verificação presencial do trabalho. Outras formas de avaliação contínua, controle e *feedback* devem ser desenvolvidas por meio de plataformas de interação virtual, como os murais virtuais, plataformas de controle de processos de trabalho e, até mesmo, através da realização de reuniões periódicas de gestão de forma remota, em que se poderá discutir os relatórios estatísticos (produtividade) e algumas questões relacionadas à qualidade do trabalho, com vistas à melhoria e à aprendizagem.

O importante é que o Magistrado esteja sempre disponível e conectado para tirar dúvidas e dar incentivos a cada membro da equipe. Essa atitude contribuirá para a construção da necessária confiança como valor importante da liderança remota. E, também, que o Magistrado deixe claro que, embora o trabalho esteja sendo desenvolvido a distância, os controles de produtividade, as avaliações e a sua própria disponibilidade funcionarão em ambiente virtual, propiciando uma sensação de que os servidores não estão sozinhos e que eles continuam a pertencer ao trabalho do Tribunal enquanto organização.

No ambiente remoto, o reconhecimento das habilidades próprias de cada servidor para o desenvolvimento de determinadas funções torna-se critério mais importante do que no formato presencial. O servidor, muitas vezes em casa, precisa ser motivado, e a atribuição de tarefa que ele possui mais facilidade e a que se encontra mais apto a desenvolver pode significar uma forma de trazer a equipe para um maior alinhamento, o que pode favorecer a liderança do juiz e uma maior efetividade do trabalho.

Entretanto, a distância torna difícil o reconhecimento de habilidades próprias de cada servidor, salvo se o Magistrado já está há muitos anos em determinada serventia e já possui conhecimento prévio acerca do trabalho de sua equipe. O diálogo franco e verdadeiro, por meio virtual, pode contribuir para a identificação das habilidades e permitir uma melhor distribuição de tarefas, inclusive se levando em consideração as realidades pessoais e domésticas de cada membro da equipe, como filhos pequenos, morar em um lugar barulhento, ou com pais idosos, dentre outras situações.

Um outra dificuldade pode aparecer no âmbito da gestão de conflitos interpessoais entre os membros da equipe. O distanciamento e o isolamento aliados à interação por meio de plataformas virtuais e outros meios de comunicação podem aumentar os conflitos entre os servidores que estão em trabalho remoto, sem que o juiz, enquanto gestor e líder, possa compreendê-los e percebê-los. A vulnerabilidade da comunicação torna-se mais evidente em um ambiente remoto de trabalho e precisa ser redimensionada, como preocupação inserida na liderança do juiz. A exigência de uma linguagem clara e mais objetiva, bem como um olhar mais apurado com foco na identificação de possíveis conflitos – quer pessoais, quer profissionais –, devem nortear a atitude do juiz de forma a minimizar suas consequências e impactos no trabalho.

A comunicação é a base do diálogo de construção de uma liderança. O uso de uma linguagem clara e objetiva ao transmitir a mensagem que se deseja, como, por exemplo, uma meta a ser atingida de produtividade pelo cartório ou a tentativa de resolver um conflito, pode ser uma ferramenta e uma habilidade importante diante do contexto de trabalho a distância. O desenvolvimento de uma comunicação direta e objetiva por meio de plataformas e aplicativos virtuais pode representar uma grande contribuição no exercício do papel da liderança, especialmente na definição do que fazer e como fazer²¹.

A dificuldade de manter o controle, diante da necessidade de avaliação do trabalho de cada membro da equipe, demanda uma nova forma de se construir parâmetros e formas diante de uma ineficiente avaliação tradicional, fundada em interação pessoal e percepção presencial. No âmbito do trabalho remoto, a liderança deve ter como objetivos de avaliação o foco na produtividade, e não no tempo dedicado ao trabalho. Também devem ter como objeto a dedicação de cada membro da equipe ao trabalho desenvolvido e a meta ser atingida. Essa percepção será realizada diante das etapas apresentadas por cada servidor por meio das plataformas virtuais. Essa mudança do objeto da avaliação é importante diante do trabalho remoto, pois a independência e a administração

²¹ No sentido da importância da comunicação como ferramenta e habilidade determinante para a construção de uma liderança, conferir: KYRILLOS, Leny; JUNG, Mílton. *Comunicar para liderar*. São Paulo: Contexto, 2015. Kindle, posição 477 a 511. Conferir também: SALVADOR, Denise. Op. cit., posição 321 e 226.

do tempo cabem ao servidor²². Mas a entrega e a dedicação ao trabalho podem e devem ser avaliadas pelo Magistrado mesmo através do uso das plataformas digitais e virtuais.

Diante dessas considerações, sem prejuízo de outras dificuldades a serem identificadas de exercício da liderança remota pelo juiz, as principais podem ser assim apontadas: i) diminuição do tempo e da qualidade de interação entre os membros das equipes do cartório e do gabinete; ii) necessidade de aprendizado do uso e otimização das ferramentas e plataformas virtuais de interação, seja com o público externo, seja com os membros da equipe; iii) dificuldade de fortalecimento dos vínculos sociais; iv) construção de um novo modelo de confiança; v) dificuldades quanto ao controle das etapas do trabalho e atingimento de metas; vi) dificuldades de concretização dos métodos de avaliação e *feedback*; vii) dificuldade de identificação de habilidades dos membros da equipe; viii) e vulnerabilidade da comunicação.

3 A NECESSÁRIA MODIFICAÇÃO DA LIDERANÇA DO JUIZ: O DESAFIO

Diante das dificuldades, torna-se necessária a construção de um novo modelo de liderança a ser exercida pelo juiz, especialmente diante do avançar da política instituída pelo Conselho Nacional de Justiça²³, que, ao longo do último ano de 2020, vem permitindo o trabalho remoto e o atendimento ao público externo de forma remota.

A identificação de algumas práticas de liderança no âmbito do contexto de uma justiça virtual e digital podem ser identificadas sem prejuízo de outras que, da mesma forma, possam contribuir de forma positiva. Com base em

²² SALVADOR, Denise. Op. cit., posição 197 e 206 e 207.

²³ O incentivo ao acesso à justiça digital é um dos eixos da gestão do Ministro Luiz Fux à Frente do Conselho Nacional de Justiça. O programa Justiça 4.0 como política dos Tribunais envolve investimentos na área de tecnologia da informação e comunicação, como também possibilita uma nova forma de trabalhar de maneira remota, através do teletrabalho. Por unanimidade, no dia 10 de fevereiro de 2021, o plenário do Conselho Nacional de Justiça aprovou a ampliação da modalidade de teletrabalho aos servidores da Justiça. A decisão foi tomada durante a 324ª Sessão Ordinária do CNJ nos autos do Processo nº 0000778-62.2021.2.00.0000 e passou a permitir o trabalho remoto a servidores que ocupam cargo de direção e chefia. A decisão modifica a Resolução nº 227/2016 que vedava o teletrabalho. Informação extraída do *site* na internet: <https://www.cnj.jus.br/teletrabalho-e-ampliado-para-cargos-de-chefia-e-diretoria-na-justica/>. Acesso em: 13 fev. 2021.

alguma literatura a respeito do tema liderança, podem-se identificar algumas práticas e condutas que aparecem como auxílio na construção de uma liderança remota e que podem ser aplicadas à realidade da liderança remota do juiz²⁴:

- i) tentar construir e estabelecer, por meio do uso da linguagem e da comunicação virtual, a confiança nas relações entre o juiz e os membros do cartório e gabinete e entre os membros em si considerados;
- ii) tentar utilizar uma linguagem clara e objetiva, especialmente em mensagens assíncronas, por meio de WhatsApp, *e-mail* e outras formas de comunicação virtual;
- iii) tentar construir vínculos sociais com os membros da equipe, pois por meio dele será possível controlar os aspectos emocionais dos membros da equipe e exercer o papel de líder motivador;
- iv) gerenciar o ciclo de trabalho virtual através da criação de uma rotina de reuniões virtuais síncronas (em tempo real);
- v) monitorar o progresso e as etapas de trabalho (atingimento de metas e objetivos) da equipe usando a tecnologia, como, por exemplo, plataformas de evolução e controle de projetos, como o *planner*, o *trello* e outros;
- vi) aumentar a visibilidade dos membros virtuais dentro da equipe e fora da organização, por meio da divulgação interna e externa dos projetos e metas a serem alcançados;
- vii) permitir que membros individuais da equipe virtual se beneficiem da própria equipe, através da troca de experiências virtuais.

Ao longo dos anos, a liderança foi definida e conceituada de várias maneiras. Se o processo de liderança acontece no contexto de grupos e consiste em um processo de influenciar os indivíduos a atingir determinados objetivos, quando esses indivíduos formam equipes virtuais, o processo de liderança se torna mais complexo. Em equipes virtuais, os processos de liderança são mediados por tecnologias da informação e comunicação que funcionam como facilitadoras da comunicação, interação e desenvolvimento e compartilhamento de tarefas.

Os ambientes virtuais proporcionaram o surgimento de uma nova dinâmica de trabalho em equipe e de liderança. Equipes virtuais, em contraste com as equipes tradicionais, trabalham em locais diferentes, pois as tarefas são mais estruturadas e a comunicação é, em grande parte, eletrônica e assíncrona. Neste novo contexto, emerge o conceito de “liderança virtual” ou “*e-leadership*”.

²⁴ Ao citar a literatura sobre o tema – liderança remota –, conferir: MALHOTA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. Op. cit., p. 60 a 70.

Os líderes de equipes virtuais devem ser orientados para a comunicação, para promover o fortalecimento da confiança, e serem capazes de criar um ambiente estável.

Com a rápida disseminação das tecnologias da informação e comunicação – internet, *e-mail*, videoconferência, equipes virtuais e novos sistemas e plataformas de desenvolvimento de projetos –, vários autores começaram a pesquisar sobre como essas tecnologias transformariam a organização do trabalho e suas implicações nos processos de liderança. Os primeiros trabalhos teóricos sobre o termo liderança eletrônica (*e-leadership*) datam do ano de 2001²⁵. Os autores empregaram uma teoria de estruturação adaptativa para explicar como as tecnologias de comunicação podem interagir com os líderes de equipes e seus membros para produzir novas estruturas e culturas. A tecnologia serve como mediadora dos processos de influência social que normalmente estão associados à liderança e consideram que as “estruturas organizacionais, incluindo liderança, podem ser transformados como resultado de interações com a Tecnologia da Informação Avançada”²⁶.

O juiz, portanto, enquanto líder precisará, desempenhar um papel mais proativo na criação de estruturas e relações sociais que promovam a interação por meios das novas tecnologias, pois o ambiente virtual e suas várias tecnologias de comunicação criaram um novo contexto para a liderança e o trabalho em equipe. Tem-se, então, que, no atual contexto, a liderança virtual (ou remota) pode ser definida como “um processo de influência social mediado por tecnologias de informações avançadas para produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho nos indivíduos, grupos e/ou organizações”²⁷.

A confiança, a harmonia e a cooperação são aspectos necessários e importantes para a melhoria do desempenho da equipe. Alguns elementos necessários para a criação da interação remota são comunicação abundante,

²⁵ Informação extraída do artigo: BELL, Bradford S.; KOZLOWSKI, Steve W. J. A typology of virtual teams. In: *Group & Organization Management*, v. 27, n. 1, p. 14 a 49, 2002.

²⁶ BELL, Bradford S.; KOZLOWSKI, Steve W. J. Op. cit., p. 17.

²⁷ BELL, Bradford S.; KOZLOWSKI, Steve W. J. Op. cit., p. 23.

interação pessoal, respeito, honestidade, consenso, reconhecimento de interesse mútuo e coordenação comportamental.

Outro importante aspecto do juiz/líder é superar a dificuldade de coordenação das atividades da equipe. Cabe ao juiz, portanto: i) promover estreita cooperação entre membros da equipe; ii) incentivar e reconhecer líderes emergentes; iii) estabelecer normas e procedimentos no início da formação e desenvolvimento da equipe; iv) estabelecer limites adequados entre casa e trabalho; e v) construir uma relação de confiança por meio de uma comunicação clara, eficaz e objetiva.

REFERÊNCIAS

BELL, Bradford S.; KOZLOWSKI, Steve W. J. A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, v. 27, n. 1, 2002.

DISPONÍVEL EM: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>. Acesso em: 7 fev. 2021.

DISPONÍVEL EM: <https://www.cnj.jus.br/teletrabalho-e-ampliado-para-cargos-de-chefia-e-diretoria-na-justica/>. Acesso em 13 fev. 2021.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, 2011.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá. *Gestão em Poder Judiciário: Administração Pública e gestão de pessoas*. Curitiba: CRV, 2014.

GABRIEL, Martha. *Você, eu e os robôs: Pequeno Manual do Mundo Digital*. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2020.

KYRILLOS, Leny; JUNG, Milton. *Comunicar para liderar*. São Paulo: Contexto, 2015. Kindle.

MALHOTA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, v. 21, n. 1, 2007.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership*. Theory and practice. 8. ed. Thousand Oaks (California - USA): Sage Publications Ltd, 2018. Kindle.

SALVADOR, Denise. *Liderança remota: um guia prático para superar desafios na gestão de equipes a distância*. Rio de Janeiro: ComSchool, 2020. Kindle.

SCHWAB, Klaus. *A quarta Revolução Industrial*. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2019. Kindle.

SUSSKIND, Richard. *Online Courts and the future of justice*. Reino Unido: Oxford University Press, 2019. Kindle.

YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River (Nova Jersey USA): Prentice Hall, 2012. Kindle.

