



Conjugação entre Eficiência, Desterritorialidade e Saúde do Servidor: a dinâmica do teletrabalho no Judiciário na Sociedade da Informação

Igor da Silva Gomes (Centro Universitário 7 de Setembro e Tribunal de Justiça do Ceará)
Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da Justiça

RESUMO

A utilização da Inteligência Artificial, de diversas outras Tecnologias da Informação e Comunicação, a coexistência de múltiplos centros globais, o surgimento da Internet das Coisas e das tecnologias de Blockchain marcam incisivamente a chegada da Quarta Revolução Industrial. A sociedade da informação recriou espaços de comunicação e interação humana, suscitando discussões e mudanças nas relações sociais como nunca antes visto. A dinâmica das relações de trabalho foi diretamente afetada pela desterritorialização – proporcionada pela disseminação do sistema de teletrabalho –, pela busca por polivalência de funções e pela aceleração nas jornadas de trabalho e no alcance de resultados (Areosa; Queirós, 2020). A eficiência passou a ser perseguida de forma incansável, com o intuito de reduzir custos e ampliar a satisfação dos usuários. No entanto, desafios se apresentam nesse novo contexto, entre eles, os de ordem gerencial – como a gestão de pessoas de forma remota, o controle da jornada de trabalho, o estabelecimento de metas e a mensuração de resultados –, bem como aqueles relacionados à saúde psíquica dos trabalhadores, considerando-se a vivência de um século marcado por distúrbios neuropsíquicos, como a depressão, a ansiedade, os transtornos de déficit de atenção e a Síndrome de Burnout (Han, 2017). O Poder Judiciário brasileiro, diante da pandemia da COVID19, intensificou sua transformação digital, inserindo-se de forma ampla nessa nova arquitetura tecnológica a partir de 2019. A utilização de diversas plataformas digitais para a realização de videoconferências – com o objetivo de viabilizar audiências, sessões de julgamento, reuniões e cursos –, bem como a adoção do teletrabalho no âmbito de todos os tribunais do país, ampliaram a inserção de seus órgãos no contexto já experimentado pelo setor privado. Os desafios enfrentados pelo Poder Judiciário são semelhantes aos vivenciados pelos demais setores da sociedade, com o adicional da necessidade de garantir eficiência na prestação jurisdicional, especialmente frente ao fenômeno da judicialização. Assim, o presente ensaio teórico tem como problema de pesquisa responder em que medida é possível conjugar positivamente a busca pela eficiência judiciária com a dinâmica do teletrabalho, sem descuidar da saúde e do bem-estar do servidor da Justiça. Metodologicamente, adota-se o método de pesquisa dedutivo, partindo de afirmações gerais para atingir conclusões específicas. Realiza-se uma revisão narrativa da literatura especializada, com foco em trabalhos produzidos entre os anos de 2019 e maio de 2025, com o objetivo de analisar experiências



existentes e encontrar possíveis respostas ao questionamento proposto. O ensaio justifica-se na necessidade de alinhar os discursos sobre eficiência na prestação jurisdicional com a qualidade de vida no trabalho, bem como ampliar os debates sobre os desafios e readequações necessárias na dinâmica judiciária na era da Sociedade da Informação. Observa-se que as discussões em torno da eficiência no sistema judiciário ganharam destaque com a Emenda Constitucional nº 19/1998, todavia, foram efetivamente impulsionadas pela crescente judicialização e pela ineficiência do método heterocompositivo como único meio de resolução de conflitos judiciais. A morosidade e a ausência de soluções efetivas e satisfatórias impulsionaram a necessária reinvenção do aparato judiciário. Os métodos consensuais de resolução de conflitos e a incorporação da tecnologia – por meio da digitalização, automatização dos processos e realização de videoconferências – marcaram o início desse processo. A migração involuntária do trabalho presencial para o teletrabalho, em decorrência da pandemia, deu continuidade à transformação, sendo os resultados dessa mudança positivos ao ponto de tornarem-se realidades fixas em alguns órgãos judiciários. Modificações na dinâmica do trabalho remoto são necessárias para manter a eficiência e os resultados à distância, assim como proporcionar aos servidores a capacidade de participarem do processo de tomada de decisões das metas institucionais do órgão judiciário, como parte de um processo de autorrealização pessoal e profissional, pois o trabalho, além de ocupar grande parte do dia-a-dia das pessoas, tem grandes repercussões positivas ou negativas na saúde do servidor (Paula et al., 2015). A administração judiciária pode, à luz do modelo organizacional da Administração Pública gerencialista, utilizar-se, com as devidas adaptações e ressalvas necessárias, de boas práticas do direito privado para gerir, de forma eficiente, seus servidores no regime de teletrabalho. A instituição de metas e o atingimento de resultados como forma de controle da jornada de trabalho são fundamentais para compatibilizar o trabalho remoto com a celeridade e a efetividade jurisdicional, tanto é que o Conselho Nacional de Justiça chegou a regulamentar essas hipóteses por meio de diversos atos normativos. O estabelecimento de mecanismos e práticas também remotas de incentivo individual e coletivo à realização de atividades físicas, terapêuticas e de reflexão podem contribuir com a saúde física, psíquica e o bem-estar do servidor. Diversas tecnologias e aplicativos, alguns gratuitos e disponíveis na internet, outros instituídos por meio de parcerias do órgão jurisdicional, podem auxiliar diretamente tanto no controle e realização das atividades gerenciais dos órgãos judiciários, quanto no engajamento do servidor no exercício de suas funções em regime de teletrabalho. A edificação de políticas de compliance e de accountability público constituem vetores essenciais para a consolidação de práticas capazes de oferecer resultados exitosos e de promover a construção de uma cultura organizacional judiciária pautada no exercício de funções de forma desterritorializada – por meio do teletrabalho –, sem perder de vista o rigoroso respeito às legislações e normativos pertinentes, bem como o fortalecimento do sentimento de pertencimento do servidor ao órgão, ainda que distante do seu espaço físico.



ENAJUS
Encontro de Administração da Justiça

João Pessoa
25 a 28 nov 2025

Palavras-Chave: Teletrabalho; Desempenho; Eficiência; Bem-Estar; Judiciário.



INSTITUTO BRASILEIRO DE
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS



1 2 1 9 0
FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



DIREÇÃO-GERAL
DA POLÍTICA DE JUSTIÇA



Iluris
Instituto de
Investigação
Interdisciplinar



GEJUD
Grupo de Pesquisa
Gestão, Desempenho e
Efetividade do Judiciário



InfoJus
Núcleo de Pesquisa em Informação,
Direito e Sociedade



LIOrg
LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES
E ORGANIZAÇÕES