

**ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE  
MAGISTRADOS - ENFAM**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO**

**Rodrigo Maia da Fonte**

**SERVIÇO JUDICIAL DIGITAL: a percepção de magistrados  
brasileiros sobre o futuro do Judiciário**

Brasília-DF  
2022

RODRIGO MAIA DA FONTE

SERVIÇO JUDICIAL DIGITAL: a percepção de magistrados brasileiros sobre o futuro do Judiciário

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

Orientador: Professor-Doutor Carlos Henrique Borlido Haddad

Brasília-DF  
2022

---

F682s

Fonte, Rodrigo Maia da.

Serviço judicial digital : a percepção de magistrados brasileiros sobre o futuro do judiciário / Rodrigo Maia da Fonte. - 2022. 136 f.

Dissertação (mestrado) – Enfam - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito, Área de concentração: Direito e Poder Judiciário, Curso de Mestrado Profissional, Brasília, DF, 2022.

Orientador: Professor-Doutor Carlos Henrique Borlido Haddad.

1.Prestação jurisdicional, inovação tecnológica. 2. Direito e tecnologia. 3. Acesso à justiça. 4. Inteligência artificial, aspectos jurídicos. 5. Magistrado. 6. Sistema judiciário, inovação. I. Título. II. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Brasil).

CDU 34:004.8

---

**Ficha catalográfica elaborada por Lara Pinheiro Fernandes do Prado –  
CRB 1/1254**

RODRIGO MAIA DA FONTE

SERVIÇO JUDICIAL DIGITAL: a percepção de magistrados brasileiros sobre o futuro do Judiciário

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

Orientador: Professor-Doutor Carlos Henrique Borlido Haddad

Aprovado em: 30/08/2022

#### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad (Orientador)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM

---

Prof. Dr. Antônio César Bochenek (Examinador)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM

---

Prof. Dr. André Augusto Salvador Bezerra (Examinador)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM

---

Prof. Dr. Pablo Enrique Carneiro Baldivieso (Examinador)

À minha esposa Carol;

À minha filha Pilar e;

Em especial, à minha filha Cora, em memória do seu nome, para que todos os que lerem este trabalho saibam que você existiu, amou e foi muito amada, lutou aguerridamente e transformou as nossas vidas para sempre.

## RESUMO

A presente dissertação investiga, sob a perspectiva interna do Poder Judiciário, se há terreno fértil para que a prestação do serviço judicial completa ou preponderantemente virtual se estabeleça em caráter definitivo no sistema de justiça brasileiro, em vez de ser modelo excepcional e transitório relacionado às medidas restritivas de prevenção e combate ao novo Coronavírus (COVID-19). Busca-se, a partir visão de magistrados de primeiro grau, identificar tendências que possam contribuir com o debate, auxiliando a responder a indagação acima exposta. Para tanto, além de ancorar a temática em referencial teórico e normativo, ao longo deste trabalho foi desenvolvida pesquisa qualitativa (entrevistas semiestruturadas) com juízes que atuam na primeira instância, cujos resultados indicam, por um lado, que a maioria dos respondentes qualifica a prestação jurisdicional virtual como satisfatória e aponta pouca ou nenhuma barreira existente como óbice à consolidação ou ampliação da entrega de serviço judicial integralmente digital. Por outro lado, a partir da análise crítica dos achados da pesquisa, embora se enxergue a possibilidade de aumento do alcance de algumas ações relacionadas à prestação jurisdicional virtual (comunicações eletrônicas dos atos e teleatendimento) e a manutenção de outras (teleaudiências), observou-se também a necessidade de retração em relação às teleperícias e ao teletrabalho. A dissertação identifica, ainda, a síntese das principais oportunidades (acesso à justiça, maior satisfação dos usuários e integrantes do sistema de justiça, redução de despesas, possibilidade de equalização da carga de trabalho, solução para extinção de unidades, etc) e dos riscos (exclusão digital, dificuldade de atendimento presencial, impacto nos vínculos sociais, diminuição do intercâmbio de conhecimento, dificuldade de gestão, jornada excessiva de trabalho, dentre outros) associados à ampliação do alcance da prestação jurisdicional virtual.

Palavras-chave: prestação jurisdicional; virtual; tecnologia; transformação

## ABSTRACT

This dissertation investigates, from the internal perspective of the Judiciary, whether there is fertile ground for the provision of complete or predominantly virtual judicial service to be definitively established in the Brazilian justice system, instead of being an exceptional and transitory model related to measures to prevent and combat the new coronavirus (COVID-19). From the point of view of first degree judges, the objective is to identify trends that can contribute to debate, helping to answer the question above. Therefore, in addition to anchoring the theme in a theoretical and normative framework, throughout this paper, qualitative research (semi-structured interviews) was developed with judges who work in the first instance, whose results indicate, on the one hand, that most respondents qualify the provision judicial review as satisfactory and indicates little or no existing barriers as an obstacle to the consolidation or expansion of the delivery of fully digital judicial service. On the other hand, based on the critical analysis of the research findings, although we see the possibility of increasing the scope of some actions related to virtual jurisdictional provision (electronic communications of acts and teleservice) and the maintenance of others (teleaudiences), it was observed that there is also the need to withdraw from virtual technical assessment and telework. The dissertation also identifies the synthesis of the main opportunities (access to justice, satisfaction of users and members of the justice system, reduction of expenses, possibility of equalization of the workload, solution for the extinction of units, etc) and the risks (digital exclusion, difficulty in attending face-to-face, impact on social bonds, reduction of knowledge exchange, management difficulties, excessive working hours, among others) associated with the expansion of the scope of virtual jurisdictional provision.

Keywords: jurisdictional provision; virtualization; technology; transformation

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Justificativa e objetivos</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 O que se irá encontrar nos próximos capítulos</b> .....	<b>12</b>
<b>2 A METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Escolhas metodológicas</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 Pressupostos conceituais</b> .....	<b>21</b>
<b>3 O SERVIÇO JUDICIAL DIGITAL</b> .....	<b>25</b>
<b>4 A PESQUISA EMPÍRICA</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1 Percurso trilhado</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2 As respostas</b> .....	<b>46</b>
<i>4.2.1 A comunicação das partes, as audiências e as perícias</i> .....	<i>46</i>
<i>4.2.2 A percepção das partes, advogados e instituições essenciais ao sistema de justiça, sob a ótica dos entrevistados</i> .....	<i>55</i>
<i>4.2.3 O teletrabalho e a estrutura oferecida para o seu desenvolvimento</i> .....	<i>57</i>
<i>4.2.4 O atendimento virtual</i> .....	<i>58</i>
<i>4.2.5 O grau de satisfação dos respondentes e os aspectos positivos da prestação jurisdicional virtual destacados</i> .....	<i>59</i>
<i>4.2.6 Os aspectos negativos da prestação jurisdicional virtual e as barreiras que devem ser superadas</i> .....	<i>66</i>
<i>4.2.7 A tramitação eletrônica e o “Juízo 100% digital”</i> .....	<i>74</i>
<b>4.3 Os achados: considerações</b> .....	<b>75</b>
<i>4.3.1 A comunicação das partes, as audiências e as perícias</i> .....	<i>76</i>
<i>4.3.2 A percepção das partes, advogados e instituições essenciais ao sistema de justiça, sob a ótica dos entrevistados</i> .....	<i>85</i>
<i>4.3.3 O teletrabalho e a estrutura oferecida para o seu desenvolvimento</i> .....	<i>87</i>
<i>4.3.4 O atendimento virtual</i> .....	<i>92</i>



4.3.5 O grau de satisfação dos respondentes e os aspectos positivos da prestação jurisdicional virtual destacados.....	95
4.3.6 Os aspectos negativos da prestação jurisdicional virtual e as barreiras que devem ser superadas .....	99
4.3.7 A tramitação eletrônica e o “Juízo 100% digital” .....	101
<b>4.4 Considerações finais sobre as entrevistas .....</b>	<b>102</b>
<b>5 OPORTUNIDADES E RISCOS ASSOCIADOS À PRESTAÇÃO JURISDICIONAL VIRTUAL.....</b>	<b>108</b>
<b>5.1 Oportunidades.....</b>	<b>108</b>
<b>5.2 Riscos .....</b>	<b>118</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Justificativa e objetivos

Desde a virada do século, tecnologia, digitalização e automação estão revolucionando as organizações e as relações humanas. A existência de bilhões de pessoas conectadas por meio da internet<sup>1</sup>, o aumento exponencial da capacidade de armazenar e processar dados e as constantes inovações tecnológicas implicaram transformações sociais profundas na forma como trabalhamos, nos comunicamos, nos informamos e até nos divertimos<sup>2</sup>.

Os meios (aparelhos ou *softwares*) de conectar as coisas do mundo físico às redes virtuais se multiplicam em escala geométrica<sup>3</sup>, o que, em regra, torna mais valorizada a prestação do serviço em si, superando o ativo físico a ela relacionado. É por isso que o Uber, a maior empresa de táxi do mundo, não possui veículos; o Alibaba, um dos varejistas mais valiosos, não possui estoque; e o Airbnb, o maior provedor de hospedagem, não possui imóveis<sup>4</sup>.

O mesmo processo disruptivo impacta nossos governos e instituições.

---

<sup>1</sup> Segundo relatório da ONU, atualmente, 4,1 bilhões de pessoas utilizam a rede mundial. O número de usuários corresponde a 53,6% da população de todo o mundo. Fonte: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero**. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>. Acesso em 17/08/2021.

<sup>2</sup> SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016.

<sup>3</sup> Segundo relatório "Digital 2021", produzido em parceria pelas agências globais *We Are Social e Hootsuite*, 2/3 da população mundial tem acesso a um smartphone. Fonte: WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **Digital 2021: Global Overview Report**. Disponível em: <https://wearesocial.com/digital-2021>. Acesso em 17/08/2021.

<sup>4</sup> GOODWIN, Tom. **The Battle Is For The Customer Interface**. 2015. Disponível em: [https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAADqjec70Pb2dlpx-vhEf-aqJ7JsRL8yLV4I2j1I58f7V280OEA1\\_I3f\\_5yBYXnjF19Pk6fnRzKhkD7zv5kJywcu7\\_m0GpcSpTqvkkJ1JqfO10DV8LkgYrxCn0IGC-DUGN6\\_ntkoEP3ASvJ0ucvRSJg8hammuL-7Rup\\_b3KEufUU0](https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADqjec70Pb2dlpx-vhEf-aqJ7JsRL8yLV4I2j1I58f7V280OEA1_I3f_5yBYXnjF19Pk6fnRzKhkD7zv5kJywcu7_m0GpcSpTqvkkJ1JqfO10DV8LkgYrxCn0IGC-DUGN6_ntkoEP3ASvJ0ucvRSJg8hammuL-7Rup_b3KEufUU0). Acesso em: 17 ago. 2021.

Ainda que em ritmo mais lento, as novas tecnologias de informação e comunicação modificaram as configurações do próprio Estado, que delas se valem para prestação de serviços públicos<sup>5</sup>.

Nesse mesmo passo está o Poder Judiciário.

Agregando os três elementos acima citados (tecnologia, digitalização e automação), desde o início do século XXI, especialmente a partir da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) n. 185/2013, que instituiu “o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais”, o sistema de justiça brasileiro soma esforços para migrar (completamente) a prestação de serviços jurisdicionais do meio físico para o digital<sup>6</sup>.

Porém, por mais que a informatização dos procedimentos judiciais tivesse atingido, em 2019, montante equivalente a 90% dos processos iniciados naquele ano<sup>7</sup>, no mesmo período a prestação do serviço judicial ainda era bastante vinculada à existência física/material da unidade jurisdicional, e à presença física/material dos agentes públicos nas sedes dos juízos. É que os magistrados e servidores, em regra, deviam desempenhar suas funções no espaço físico correspondente da vara, sendo o teletrabalho a exceção.

Cite-se, exemplificativamente, a Resolução CNJ n. 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Em sua previsão originária, embora a norma autorizasse que as atividades dos servidores pudessem ser executadas fora de suas dependências físicas, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho (art. 1º), disciplinava que a quantidade

---

<sup>5</sup> PIAIA, Thami Covatti; COSTA, Bárbara Silva; WILLERS, Miriane Maria. Quarta Revolução Industrial e a proteção do indivíduo na sociedade digital: desafios para o Direito. **Paradigma**, Ribeirão Preto, v. 28, p. 122-140, 2019. Quadrimestral. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/1444>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>6</sup> CARVALHO, Maximiliano Pereira de. Governo eletrônico e gestão do judiciário: a transformação digital da justiça sob as óticas da celeridade, da eficácia, do orçamento e da experiência do usuário. **Juris Plenum**, Caxias do Sul, v. 16, p. 111-142, maio 2020. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/142336>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>7</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números, 2020**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020, p. 112. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 29/05/2022.

de servidores em teletrabalho, por unidade, estava limitada, de rigor, a 30% de sua lotação (art. 5º, III), a se confirmar que o serviço telepresencial era exceção à regra<sup>8</sup>.

E, mesmo assim, a regulação do trabalho telepresencial operada pela resolução acima citada estava limitada a parte dos servidores do Poder Judiciário, excluindo aqueles que tivessem subordinados ou desempenhassem função de direção e chefia<sup>9</sup>. Além disso, a norma autorizativa não abrangia a situação dos magistrados. Mais ainda: vários atos processuais se desenvolviam quase que exclusivamente de modo físico/presencial, como por exemplo: audiências, perícias, atendimento de partes e advogados e citação de parte.

Todavia, essa relação quase de dependência entre a prestação do serviço judicial e o espaço físico ou entre aquela e a presença física dos agentes prestadores do serviço foi modificada após a irrupção da pandemia do novo Coronavírus – COVID-19.

Desde o início do cenário pandêmico, o CNJ editou a Resolução n. 313/2020, buscando, no âmbito do Poder Judiciário, uniformizar o funcionamento dos serviços judiciais, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – COVID-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. A norma determinou a suspensão do trabalho presencial de magistrados, servidores, estagiários e colaboradores, assegurando apenas a manutenção de serviços essenciais em cada tribunal, e assim funcionou: com grandes imóveis pouco ocupados e prestando-se o serviço, quando não total, preponderantemente virtual.

A propósito, as radicais mudanças operadas em relação à forma como prestado o serviço judicial, especialmente no contexto de pandemia de COVID-19, transformaram não só o Judiciário, conforme verificado nos parágrafos anteriores, mas até mesmo o objeto da presente dissertação.

---

<sup>8</sup> Apenas com a Resolução CNJ N. 298, de 22/10/2019, a limitação de 30% foi excluída da norma, pelo que a quantidade de servidores e as atividades que poderão ser executadas em regime de teletrabalho passaram a ser disciplinadas por proposta da Comissão de Gestão do Teletrabalho de cada órgão, devidamente justificada, e aprovada por ato de sua respectiva Presidência.

<sup>9</sup> Art. 5º, I, “b” e “c”, da Resolução CNJ N. 227 de 15/06/2016, antes das modificações realizadas pela Resolução CNJ N. 371, de 12/02/2021.

É que, inicialmente, esta pesquisa tinha como escopo enfrentar as questões jurídicas que surgem quando se põe em prática a proposta de (re)organizar a distribuição espacial/física das varas de determinado Tribunal, mediante a extinção ou deslocamento das unidades. Partia-se da constatação de que os atos normativos que disciplinam as hipóteses de extinção ou mobilização física de sede de varas eram insuficientes para solucionar os corriqueiros problemas que decorrem quando a administração de Tribunal resolve se reorganizar em larga escala. A pergunta de pesquisa, então, resumia-se basicamente a: como estabelecer critérios objetivos necessários à colmatação desse vácuo normativo?

Ocorre que, ainda na gestação dessa primeira ideia de trabalho, as já citadas modificações no contexto nacional davam sinais claros de que as soluções tradicionais para as questões relacionadas àquele problema de pesquisa poderiam se mostrar natimortas, ou em vias de se tornar obsoletas. Afinal, estava-se pensando em reorganização espacial/material de unidades. Dito de outra maneira, parte dos problemas os quais se pretendia resolver com o projeto (inicialmente pensado) só existiriam enquanto fosse preservada a associação direta entre a imagem do Judiciário e um espaço físico a ele correspondente.

Mas esse cenário iria perdurar? O Poder Judiciário ainda estaria indissociavelmente ligado ao local material? Já não era plenamente admissível enxergar a prestação jurisdicional desvinculada da ideia de imóvel/local onde o serviço é prestado, permitindo-se pensar na existência do Judiciário como serviço em si mesmo, inclusive desmaterializado?

Naquela ocasião, a inquietação com estas últimas indagações passou a ser muito mais pulsante que a primeira pergunta de pesquisa destacada nos parágrafos anteriores, justificando a modificação dos rumos deste trabalho. Resolveu-se, então, seguir as pistas de visão mais prospectiva a respeito do Poder Judiciário.

O objetivo geral desta pesquisa passou a ser, pois, investigar, sob a perspectiva interna do Poder Judiciário, se há terreno fértil para que a prestação do serviço judicial completa ou preponderantemente virtual se estabeleça em caráter

definitivo no sistema de justiça brasileiro, em vez de ser modelo excepcional e transitório relacionado às medidas restritivas de prevenção e combate da COVID-19.

Objetiva-se, ainda, responder: até que ponto ou em que medida é possível que o Judiciário funcione de maneira completamente digital? Do serviço judicial integralmente digital, o que pode/deve ser mantido, ampliado ou mesmo excluído?

De maneira mais específica, objetiva-se também explorar se há oportunidades de melhorias do serviço judicial com a consolidação da prestação jurisdicional total ou preponderantemente virtual e os possíveis riscos que esse cenário pode implicar.

As questões acima apresentadas, diante da contemporaneidade do tema e da necessidade de enxergar o horizonte do sistema de justiça, justificaram a elaboração deste trabalho, o qual desenvolveu pesquisa empírica, mediante a realização de entrevistas semiestruturadas com juízes de primeiro grau, e revisão das manifestações das administrações dos Tribunais sobre a prestação jurisdicional virtual.

A metodologia da pesquisa, em si, será mais bem explicada em capítulo próprio.

## **1.2 O que se irá encontrar nos próximos capítulos**

O trabalho encontra-se estruturado em seis partes:

a) a primeira (introdução), já foi apresentada.

b) a segunda (Capítulo 1 – A metodologia da pesquisa) detalha os métodos de pesquisa empregados para se chegar ao resultado deste trabalho, bem como são apresentados os pressupostos conceituais utilizados ao longo do texto;

c) a terceira parte (Capítulo 2 – O serviço judicial digital) é destinada a abordar questões relacionadas à Quarta Revolução Industrial, bem como identificar a relação do sistema de justiça com as novas tecnologias. Além disso, apresenta-se a possível alteração da imagem do Judiciário, passando este a se caracterizar mais como serviço do que como espaço físico.

Também é aprofundada a visão do atual contexto nacional em relação ao tema, dando especial destaque aos elementos que sinalizam a possibilidade dessa mudança, quais sejam: a irrupção da pandemia COVID-19, que exigiu isolamento físico, mas demonstrou ser possível a continuidade dos serviços, prestados telepresencialmente; a Resolução CNJ n. 335/2020, que criou a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro -PDPJ-Br, além da Resolução CNJ n. 345/2020, a qual disciplinou o funcionamento de unidades judiciárias de forma totalmente virtual, com a criação do “Juízo 100% Digital”; e as Resoluções CNJ n. 385 e 398/2021, que cria os Núcleos de Justiça 4.0, o que permite que causas mais específicas do direito possam ser judicializadas independentemente da localidade onde a demanda tenha se originado.

d) a quarta seção (Capítulo 3 – A pesquisa empírica) apresenta os achados de entrevistas semiestruturadas realizadas com magistrados de distintas competências das Justiças Federal, Estadual e do Trabalho que prestavam, no momento da pesquisa, o serviço digital;

e) na quinta parte (Capítulo 4 – Oportunidades e riscos associados à prestação jurisdicional virtual) são identificados aspectos em que o funcionamento de varas completa ou preponderantemente digital poderia contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional, ao mesmo tempo em que são examinados os possíveis riscos que essa modalidade de tramitação processual poderia implicar;

f) a última seção é conclusiva em relação ao trabalho, oferecendo proposta de encaminhamento das ideias colhidas ao longo do projeto.

## **2 A METODOLOGIA**

### **2.1 Escolhas metodológicas**

Como já antecipado em linhas passadas, este será o principal problema de pesquisa da presente dissertação: a partir de uma visão interna do Poder Judiciário, é possível dizer que há terreno fértil para que a prestação do serviço judicial completa ou preponderantemente virtual se estabeleça em caráter definitivo no sistema de justiça brasileiro, em vez de ser modelo excepcional e transitório relacionado às medidas restritivas de prevenção e combate da COVID-19?

Por meio dele, outras duas questões emergem: até que ponto ou em que medida é possível que o Judiciário funcione de maneira digital? Do serviço judicial digital, o que pode/deve ser mantido, ampliado ou mesmo excluído?

Nesse ponto, mostra-se necessário realçar: optou-se por limitar a imersão nos problemas acima citados a partir da perspectiva do próprio sistema de justiça, ou, como já dito, de uma visão exclusivamente interna. Eis o primeiro recorte da amplitude do estudo.

Reconhece-se que respostas mais precisas às perguntas acima destacadas reclamariam que fosse desenvolvida pesquisa mais ampla, a qual investigasse a opinião de todos aqueles que estão relacionados à prestação jurisdicional (servidores, partes, advogados, integrantes das funções essenciais à Justiça e terceiros interessados). Acontece que a limitação temporal imposta pelo programa de mestrado exige a adoção de escolhas em relação ao objeto que será trabalhado, tendo-se optado em realizar a redução temática, focando-se apenas na visão do próprio Poder Judiciário sobre a prestação jurisdicional virtual.

Tenciona-se, pois, com esta dissertação, consolidar ao menos uma das peças do “quebra-cabeça” (em relação ao Poder Judiciário), para que possa se integrar a outras pesquisas realizadas sob outros vieses, e permitir a obtenção de respostas mais amplas e exatas.

Estabelecido, portanto, o problema de pesquisa, e destacado o recorte temático, cabe agora adiantar a hipótese deste trabalho: algumas medidas até então tidas como excepcionais, e que foram adotadas como meio de se adaptar ao



isolamento social, exigido pelo cenário pandêmico, transformaram a prestação do serviço judicial de maneira irreversível, e devem ser mantidas mesmo após o controle da disseminação do vírus COVID-19.

Exemplificativamente, citam-se a prática de audiências virtuais, o aumento exponencial do teletrabalho, a realização de teleperícias, o atendimento virtual dos usuários do sistema de justiça e a efetivação da comunicação dos atos processuais por meios telemáticos como fatos que dificilmente serão descartados no futuro próximo.

O objetivo geral desta dissertação, por sua vez, consiste em responder o problema de pesquisa à luz do resultado das entrevistas realizadas para o desenvolvimento deste trabalho. Ou seja, não se pretende apresentar resposta unívoca ou com precisão matemática sobre até que ponto é possível que o Judiciário funcione de maneira digital, mas identificar tendências, a partir das respostas dos entrevistados, que possam contribuir com esse debate.

Aliás, nem poderiam ser obtidas respostas precisas e definitivas sobre o alcance da prestação jurisdicional virtual, uma vez que se trata de fenômeno atual e em desenvolvimento e, como dito acima, seria necessário ouvir outros atores que atuam no sistema de justiça para ter noção mais exata do cenário de transformação digital.

Sem excluir esse primeiro propósito, busca-se também, como objetivo específico, promover investigação mais ampla e exploratória<sup>10</sup> a respeito do serviço judicial digital no Brasil, de modo a se identificar oportunidades de melhorias advindas da consolidação da prestação jurisdicional total ou preponderantemente virtual e os possíveis riscos que esse cenário pode implicar.

---

<sup>10</sup> PINTO JUNIOR, Mario Engler. Pesquisa jurídica aplicada no mestrado profissional. *In*: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito**: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019, p. 37-51.

Estabelecidos o problema de pesquisa, a hipótese e os objetivos, resta definir como se escolheu o caminho que seria percorrido para atingir os fins previstos no projeto.

Partiu-se da ideia de que, embora se tratasse de mestrado profissional, cujo objetivo é oferecer conhecimento prático sistematizado para o benefício da comunidade jurídica, não se dispensa, mas pressupõe, abordagem teórica contextualizada<sup>11</sup>.

Dessa forma, tratou-se de ancorar o desenvolvimento da pesquisa em marcos teóricos que com ela fossem diretamente relacionados, sem, todavia, apelar para a visão idealizada do “universalismo a-histórico”<sup>12</sup>, isto é, sem cair na tentação de apresentar o tema numa (inexistente) linha de evolução histórica, que comumente toma como ponto de partida o famoso código de Hamurábi<sup>13</sup>.

Além disso, buscou-se traçar panorama normativo da temática que seria explorada no trabalho.

Assim, intentou-se desenvolver a construção de raciocínio dedutivo, partindo-se do referencial teórico mais amplo para o mais específico, depois passando pelo arcabouço normativo no cenário nacional, até chegar, finalmente, ao direito-ação da pesquisa empírica, quando as questões relacionadas ao problema investigado neste trabalho já estariam contextualizadas.

Dito isso, destaca-se que o primeiro referencial teórico escolhido foi a classificação da “Quarta Revolução Industrial”, apresentada por Klaus Schwab<sup>14</sup>,

---

<sup>11</sup> PINTO JUNIOR, Mario Engler. Pesquisa jurídica no mestrado profissional. **Revista Direito Gv**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 27-48, abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201802>. Acesso em 26/06/2022.

<sup>12</sup> MIALLE, Michel. **Introdução Crítica ao Direito**. Tradução: Ana Prata. Lisboa: Editorial Estampa, 2006, p. 53.

<sup>13</sup> OLIVEIRA, Luciano. **Não fale do Código de Hamurábi!** Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4213555/mod\\_resource/content/1/OLIVEIRA%2C%20Hamurabi.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4213555/mod_resource/content/1/OLIVEIRA%2C%20Hamurabi.pdf). Acesso em 02/10/2021.

<sup>14</sup> SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016.

uma vez que detalha o momento histórico e global de transformação de toda humanidade, aí abrangendo a forma como os serviços em geral são prestados. O segundo consiste na concepção do Poder Judiciário como serviço, e não como local, ideia apresentada no livro “Online Courts and the Future of Justice”, de Richard Susskind<sup>15</sup>, o qual, embora ainda no mesmo contexto, é mais específico que o anterior em relação ao tema desta dissertação

E, dando sequência à ideia de caminhar partindo-se da fonte mais abrangente para a mais particular, também se escolheu destacar a temática aqui desenvolvida, agora em relação ao cenário nacional, porém, dessa vez, não mais buscando fonte teórica, mas normativa. Serão destacadas as resoluções do Conselho Nacional de Justiça editadas ao longo dos últimos dois anos, e que alicerçaram a prestação jurisdicional virtual no Brasil.

Investigou-se como o então presidente do CNJ (o Ministro Luiz Fux) e os juízes auxiliares que com ele trabalham se manifestaram publicamente - em seminários desenvolvidos na web - a respeito do serviço judicial digital, de modo a se tentar detalhar o cenário existente quando da elaboração deste trabalho.

Após contextualizar a prestação jurisdicional virtual no plano teórico, normativo e histórico, e a despeito de se reconhecer que a coerência lógica da doutrina e o exame das normas (“dever ser”) são elementos de inegável importância para o estudo no âmbito do direito, considerou-se que outra questão fundamental para este trabalho seria aferir a eficácia desses pressupostos<sup>16</sup>. De forma a testar a aplicabilidade dos preceitos doutrinário e normativo, enxergou-se a possibilidade de enriquecer o debate sobre o tema de fundo deste trabalho (serviço judicial digital) a partir do conhecimento empírico<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> SUSSKIND, Richards. **Online Courts and the future of Justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

<sup>16</sup> ULEN, Thomas S. Um Prêmio Nobel para a Ciência Jurídica: teoria, trabalho empírico e o método científico no estudo do direito. *In*: PORTO, Antônio Maristrello; SAMPAIO, Patrícia (org). **O Direito e a Economia em dois mundos – Doutrina jurídica e pesquisa empírica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

<sup>17</sup> XAVIER, José Roberto Franco. Algumas Notas Técnicas Sobre a Pesquisa Empírica em Direito (*Some Theoretical Notes on Empirical Legal Research*). **SSRN Electronic Journal**, [S.L.], p. 1-35,

Aliás, o problema de pesquisa investigado neste projeto é tema afeto ao direito em sentido mais largo, concebido não apenas como sistema de normas, mas também como conjunto de relações sociais ou forma institucionalizada de exercício do poder, pelo que poderia ter sido objeto de estudo das ciências sociais ou ciências políticas<sup>18</sup>, ramos da academia intimamente ligados à pesquisa empírica. Essa constatação tornou ainda mais segura a pertinência de investigação dessa natureza em relação ao presente trabalho.

Com isso em mente, faltava definir que tipo de método seria empregado para concretizar a investigação empírica.

A ideia que de imediato surgiu foi a de pôr em prática pesquisa quantitativa que investigasse como estava sendo avaliado o serviço judicial digital no Brasil, mas o plano foi logo abortado.

Enquanto ainda estava sendo amadurecido o projeto desta dissertação, foram publicados os resultados da pesquisa acerca da “Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 - Países Lusófonos”, realizada em parceria entre o IACA (*International Association for Court Administration*), PACED (Projeto de Apoio a Consolidação do estado de Direito), IBRAJUS (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário) e iJuspLab (Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo)<sup>19</sup>.

Naquele estudo foram colhidos, em especial, dados quantitativos, após a adoção de metodologia *survey* realizada por meio da ferramenta eletrônica (*google forms*), que contou com a resposta de mais de 500 magistrados do Brasil, Portugal e

---

jun. 2015. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2623260>. Acesso em 29/05/2022.

<sup>18</sup> SILVA, Fabio de Sá e. Vetores, desafios e apostas possíveis na pesquisa empírica em direito no Brasil. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 24-53, 30 jan. 2016. Instituto Rede de Pesquisa Empírica em Direito (REED). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19092/reed.v3i1.95>. Acesso em 26/06/2022.

<sup>19</sup> JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO. **Pesquisa PACED Covid 19**, 26/06/2021 (atualizado em 17/02/2022). Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced>. Acesso em 28/04/2022.

de países membros do PACED (Angola, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe), no período de 30/11/2020 a 15/02/2021.

Esse fato despertou o interesse na realização de nova investigação que partisse das pistas projetadas pelo primeiro estudo para, a partir dele, explorar outras informações, por meio de abordagem metodológica distinta, qual seja: pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas.

Levou-se em consideração, em primeiro lugar, que pesquisas qualitativas e quantitativas não são excludentes, mas na realidade podem ser empregadas de maneira complementar<sup>20</sup>, como no caso.

Além disso, para a concretização dos objetivos desta pesquisa, antevia-se a necessidade de realização de mergulho em profundidade na realidade do tema investigado, de modo a se coletar como os sujeitos percebem e significam a prestação jurisdicional virtual<sup>21</sup>. Esse propósito poderia ser mais bem explorado por meio das entrevistas com quem, na prática, estava desempenhando o serviço dessa maneira.

Por fim, também foi considerado que a prestação jurisdicional total ou preponderantemente virtual ainda estaria em sua fase embrionária e tinha sido pouco desenvolvida na prática pelos magistrados, já que o tema é bastante atual, razão pela qual uma pesquisa qualitativa praticada por meio de entrevistas poderia apresentar resultados muito relevantes<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Lumen**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 24-45, 2018. Semestral. Disponível em <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>: Acesso em 26/06/2022.

<sup>21</sup> DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/abstract/?lang=pt>. Acesso em 01/07/2020.

<sup>22</sup> VILAROUCA, Márcio Grijó; RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. Como devo fazer entrevistas? *In*: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito**: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019, p. 253-281.

Em atenção ao recorte da extensão da pesquisa, acima destacado, definiu-se que as entrevistas seriam realizadas exclusivamente com juízes do primeiro grau no Brasil, abrangendo magistrados das mais diversas competências. Limitou-se aos magistrados da primeira instância jurisdicional por se presumir que estes estavam mais próximos da realidade da prestação jurisdicional virtual, se essa for enxergada como o somatório dos subtemas investigados ao longo da pesquisa, quais sejam: teletrabalho, teleperícias, teleaudiências, teleatendimentos e prática de atos eletrônicos de comunicação processual.

Uma vez que o objetivo do presente trabalho é, como visto acima, investigar com mais profundidade algumas percepções dos entrevistados sobre a prestação jurisdicional virtual, a escolha de entrevista semiestruturada ocorreu para que o pesquisador pudesse combinar perguntas fechadas e abertas, de modo que o informante tivesse a possibilidade de discorrer melhor sobre o tema proposto<sup>23</sup>. Isto é, foram formuladas perguntas padronizadas para nortear a conversa, mas se permitiu que o pesquisador conduzisse a discussão com perguntas de esclarecimento, possibilitando “cobertura mais profunda sobre determinados assuntos”<sup>24</sup>.

Adiante-se que os detalhes sobre a metodologia da pesquisa empírica em si serão detalhados em seção própria (subitem 4.1).

Por fim, em complemento à pesquisa empírica propriamente dita, buscou-se acompanhar e sumarizar as manifestações que foram apresentadas no bojo do processo n. 0006711-84.2019.2.00.0000<sup>25</sup>, em trâmite no CNJ, instaurado com o objetivo de analisar a possibilidade de utilização de teletrabalho por magistrados. No âmbito dele foram intimados para que se pronunciassem em relação ao tema: a) o

---

<sup>23</sup> BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da Ufsc**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Semestral. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 20/04/2022.

<sup>24</sup> *Idem*. p. 75

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pjecnj/ConsultaPublica/DetalheProcessoConsultaPublica/listView.seam?ca=0871b78c79383cac595dcbf09308e4eda80681562a68f757>. Acesso em 22/09/2022.

Tribunal Superior Eleitoral, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior do Trabalho e o Superior Tribunal Militar; b) os Tribunais de Justiça (estaduais e militares), os Tribunais Regionais Federais, os Tribunais Regionais do Trabalho e o Tribunais Regionais Eleitorais; c) o Conselho da Justiça Federal e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho; d) a Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, a Associação dos Juizes Federais do Brasil – Ajufe, Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho – Anamatra, e a Associação Nacional dos Magistrados Estaduais – Anamages.

A intenção era de que com a análise conjugada dos achados colhidos das entrevistas semiestruturadas e das mais variadas manifestações extraídas do aludido procedimento no CNJ se permitisse alcançar os objetivos geral (a ser evidenciado no item 4) e específicos (que serão apresentados no item 5) adiantados no início desta seção.

## 2.2 Pressupostos conceituais

Antes de desenvolver os capítulos seguintes, é importante apresentar a concepção das palavras ou expressões que serão usadas ao longo da redação deste trabalho, pois esta definição prévia auxiliará na compreensão do conteúdo desta dissertação.

Aqui cabe um alerta: a lista abaixo não pretende oferecer conceito técnico e inequívoco de institutos pertencentes a outros ramos da ciência, cuja definição exata do conteúdo envolve complexas discussões que fogem completamente do escopo do presente trabalho. Um exemplo que pode tornar mais clara a advertência: embora a definição de digital (computador cujos dados são processados por representações discretas<sup>26</sup>) não se confunda com a de virtual (para a filosofia escolástica, o que existe em potência, e não em ato, e, atualmente, entendido como o que não está presente no mesmo espaço físico<sup>27</sup>), na redação deste trabalho as palavras serão

---

<sup>26</sup> DIGITAL. In: **Michaelis - Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa On-line**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=digital>. Acesso em 27/05/2022.

<sup>27</sup> LEVY, Pierre. **O que é virtual?** Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.

utilizadas como sinônimas, porque semanticamente possível na conjuntura deste projeto.

Não se pretende menosprezar essas distinções. Porém, o que se busca na presente seção é apenas apresentar, no contexto específico desta pesquisa, o significado que foi dado às palavras ou expressões abaixo indicadas, com o intuito de evitar interpretações que levem à má compreensão do conteúdo da redação.

A seguir, os pressupostos conceituais:

a) digital ou virtual serão utilizados na redação desta dissertação como adjetivos, qualificando aquilo que é desenvolvido com o uso de programa de computador, internet e tecnologia da informação, contrapondo-se ao meio físico e material;

b) de maneira sumarizada, pode-se dizer que “serviço judicial digital” ou “prestação jurisdicional virtual” serão expressões empregadas nesta redação para representar o desenvolvimento da prática de atos processuais por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores. Antagonizarão a prática de um ato presencial, em que um ou mais integrantes do sistema de justiça estejam materialmente no mesmo espaço físico. O termo será aprofundado no capítulo seguinte;

c) a expressão “tele”, associada a outra palavra, será utilizada para a formação de novo vocábulo, num processo de composição, em que o acréscimo do prefixo conferirá a ideia de “longe” ou “a distância”<sup>28</sup>. É o caso, por exemplo, das palavras “teletrabalho”, “teleperícia”, “teleaudiência”, “teleatendimento”;

d) a expressão “tramitação por meio eletrônico” representará o tráfego de documentos e arquivos digitais de um processo cujos atos se desenvolvem por meio da rede mundial de computadores (art. 1º, §2º, I e II, da Lei n. 11.419/2009).

---

<sup>28</sup> FERREIRA, Rosângela Gomes. Uma abordagem morfossemântica das formações TELE-X no português brasileiro. In: BERNARDO, Sandra; AUGUSTO, Marina e VASCONCELLOS, Zinda (org). **Linguagem: teoria, análise e aplicações (6)**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Letras – UERJ, 2011.



Antagoniza-se à tramitação física, em que o processo é autuado em meio igualmente físico (folha de papel);

e) “Juízo 100% digital” será a denominação conferida especificamente ao programa do CNJ regido pela Resolução CNJ n. 345/2020. Não se confunde com o item “a”, porque para ser considerado “Juízo 100% digital” é preciso que: tenha ocorrido adesão da unidade judicial à referida ação do Conselho Nacional de Justiça; a parte autora escolha formalmente a tramitação com essa qualidade no momento da distribuição; e o réu não se oponha até o momento da contestação (arts. 2º e 3º do referido ato normativo). Também é inconfundível com o item “d”, porquanto mais específico que aquele. Sem a qualificação de “100% digital”, o processo pode tramitar em meio eletrônico (exemplo: processos comum do sistema PJe – Processo Judicial Eletrônico) e ao mesmo tempo admitir diversos atos físicos/presenciais (exemplo: perícia, citação e intimação presencial por oficial de justiça, audiências, atendimento das partes, etc). Essa situação, porém, não é admitida no “Juízo 100% digital”, quando, em regra, “todos os atos processuais serão exclusivamente praticados por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores”<sup>29</sup> ;

f) “Núcleo de Justiça 4.0” representará a designação de unidades que funcionem de maneira “desmaterializada”, isto é, sem vinculação a sede física, com funcionamento completamente remoto e digital, especializadas em razão de mesma matéria e com competência sobre toda a área territorial situada dentro dos limites da jurisdição do tribunal (art. 1º da Resolução CNJ n. 385/2021). Também não se confunde com o item “a”, porque representam qualificação própria, nos exatos termos do ato normativo antes mencionado;

g) “Sala passiva” será a expressão utilizada para denominar o espaço físico da sede do Poder Judiciário reservado exclusivamente ao comparecimento dos depoentes (partes, testemunhas e outros colaboradores da justiça) que não possam, sem o deslocamento para o fórum, ser ouvidos por meio virtual. A sala garante a adequação dos meios tecnológicos aptos a dar efetividade ao disposto no art. 7º do

---

<sup>29</sup> Art. 1º da Resolução n. 345/2020.

Código de Processo Civil<sup>30</sup> e é tida por “passiva” porque não coincide com o local físico em que é presidido o ato;

h) “regime híbrido” designará as situações que conjuguem características dos regimes presencial e telepresencial.

---

<sup>30</sup> Conceito inspirado no art. 1º da Resolução CNJ n. 341/2020.

### 3 O SERVIÇO JUDICIAL DIGITAL

O presente trabalho, como visto, é focado no serviço judicial digital prestado no Brasil. Quanto ao tema, o Conselho Nacional de Justiça, ao exercer seu dever de controle da atuação administrativa e de zelo pela observância do princípio da eficiência no âmbito do sistema de justiça<sup>31</sup>, criou o “Programa Justiça 4.0”. Buscou-se, com ele, amadurecer o projeto de “Justiça Digital”, de modo a propiciar “o diálogo entre o real e o digital para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas”<sup>32</sup>.

Em breve, serão exploradas de maneira mais detalhadas as ações do Conselho relacionadas ao aprimoramento do serviço judicial digital. Mas aqui já cabe indagação que servirá de mote para o desenvolvimento deste capítulo: por que o CNJ escolheu usar a expressão “4.0” na denominação do programa?

Esta seção se inicia se propondo a responder a razão pela qual a prestação jurisdicional virtual está associada a essa expressão numérica. Adiante-se: a escolha simboliza a estreita relação do serviço judicial digital com a chamada “Quarta Revolução Industrial”.

Este termo inspirou-se no projeto da indústria alemã criado no *Plattform Industrie 4.0* (Plataforma Indústria 4.0), lançado em 2011, na Feira de Hannover. O programa buscou desenvolver a concepção de uma planta industrial que, amparada pela integração de tecnologia de informação e comunicação, mantivesse linha de produção que pudesse ser acionada e controlada remotamente<sup>33</sup>, num mundo em que os sistemas físico e virtual estão interligados e atuam em permanente cooperação.

---

<sup>31</sup> Art. 103-B, §4º, II, da CF.

<sup>32</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em 29/05/2022.

<sup>33</sup> SACOMANO, José Benedito [et. al]. **Indústria 4.0: Conceitos e fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018, p. 28-29.

Influenciado por essa plataforma alemã (indústria 4.0), notadamente por focar nas mesmas transformações-bases (digitalização, onipresença dos computadores [em sentido largo] e conexão à internet de amplo acesso) foi cunhado, no Fórum Econômico Mundial de 2016, por Klaus M. Schwab, o termo “Quarta Revolução Industrial”<sup>34</sup>.

Essa expressão foi forjada para se referir àquelas mesmas tendências disruptivas, mas dessa vez em caráter muito mais amplo, para além dos limites da “linha de produção”. Reconheceu-se que todas essas transformações alteraram a maneira como a humanidade cria valor, e modificaram não apenas as indústrias, mas a própria relação entre as pessoas e entre elas e o mundo natural. Não só a tecnologia, mas também os sistemas políticos e as instituições foram fortemente remodeladas<sup>35</sup>.

Antes desta última revolução (século XXI), ressalta-se que a humanidade teria passado pela: “Primeira Revolução Industrial” (século XVIII), provocada, em resumo, pela construção das ferrovias, invenção da máquina a vapor e produção mecânica; “Segunda Revolução Industrial” (século XIX), provocada pelo advento da eletricidade e da linha de montagem, que permitiu produção em massa; e “Terceira Revolução Industrial” (século XX), que teria começado na década de 1960, já se relacionando ao primeiro aspecto da revolução digital e da computação<sup>36</sup>.

A propósito, embora impulsionadas por megatendências coincidentes (disseminação da digitalização e tecnologia de informação), há três razões para distinguir as terceira e quarta revoluções industriais: a) velocidade – diferentemente da revolução anterior, esta última evolui em sentido exponencial, em vez de linear; b) amplitude e profundidade – a quarta revolução combina múltiplas tecnologias (tais como robótica, inteligência artificial, fabricação aditivas, neurotecnologias, biotecnologias, realidade virtual e aumentada e tecnologias energéticas) em

---

<sup>34</sup> SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016, p. 6.

<sup>35</sup> SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2018. *E-book*.

<sup>36</sup> SCHWAB, Klaus. *op. cit.*, p 16-17.

dimensão sem precedentes na humanidade; c) impacto sistêmico – a última revolução envolve transformações de sistemas inteiros, modificando não apenas o modo como fazemos as coisas, mas também quem somos<sup>37</sup>.

A Quarta Revolução Industrial teve início na virada do século e está associada à revolução digital, provocada pela internet ubíqua e móvel, por sensores (de conexão à rede virtual) menores, mais poderosos e mais baratos, pela redução do custo de tratamento e armazenagem de dados, pelo desenvolvimento de inteligência artificial e aprendizado de máquina e pela existência de bilhões de dispositivos conectados à internet. Ela funde as tecnologias do mundo físico, digital e biológico<sup>38</sup>.

A conjugação desses elementos deflagrou evolução em ritmo exponencial e sem precedentes na história, completamente disruptiva em relação aos paradigmas no âmbito das relações sociais, modificando diretamente o modo como trabalhamos, nos comunicamos, nos informamos e nos divertimos, bem como a forma como a coletividade e os indivíduos se organizam e interagem entre si, em seus múltiplos aspectos<sup>39</sup>.

Satya Nadella, CEO da Microsoft, uma das maiores sociedades empresárias de tecnologia do mundo, ressalta que a Quarta Revolução Industrial levará ao processo chamado de “realidade mista”, amparado na “experiência computacional máxima”, no qual os mundos físico e digital serão tidos como um só<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> SCHWAB, Klaus. *op. cit.*, p. 13.

<sup>38</sup> SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016.

<sup>39</sup> MASSO, Fabiano del; GODOY, Eduardo do Prado. Os efeitos da Quarta Revolução Industrial na dinâmica do trabalho jurídico. **Revista Direitos Culturais**, [S.L.], v. 15, n. 37, p. 101-121, 15 set. 2020. Revista Direitos Culturais. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20912/rdc.v15i37.218>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>40</sup> SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2018. *E-book*.

Seguramente, impactos dessa magnitude também são sentidos pelo Poder Judiciário.

Juan Corvalán e Gustavo Sá Zeichen promovem interessante paralelo das etapas acima citadas com o sistema de justiça<sup>41</sup>. Para os autores, é possível entender que a “Justiça 1.0” corresponde àquela desenvolvida presencialmente, associada ao papel, tinta e carbono, com expedientes e arquivos físicos; a “Justiça 2.0” apresenta um progresso da anterior, incorporando-se à eletrônica, com a utilização de telefone, fax e máquina de escrever eletrônica; o salto qualitativo se operaria com a “Justiça 3.0”, com a inserção do sistema de justiça à revolução tecnológica e de comunicação ensejada com a chegada dos computadores e do uso da internet no processamento de ações judiciais; por fim, a “Justiça 4.0” se edifica sobre a anterior, mas de modo exponencial, agregando, à gestão de processos, robótica, nanotecnologia, computação quântica, inteligência artificial e internet das coisas.

Aliás, no que concerne à internet das coisas (*Internet of Things* - IoT), ela é apontada como uma das principais molas propulsoras da quarta revolução, podendo ser descrita como “a relação entre coisas (produtos, serviços, lugares etc) e as pessoas que se torna possível por meio de diversas plataformas e tecnologias conectadas”<sup>42</sup>. O conceito está diretamente associado ainda ao de internet dos serviços (*Internet of Services* - IoS), no qual se permite que a oferta e fruição de serviços seja operada pela internet<sup>43</sup>.

Essa transformação da possibilidade de prestação dos mais diversos serviços, mediante a associação da disseminação do uso de aparelhos de conexão

---

<sup>41</sup> CORVALÁN, Juan; ZEICHEN, Gustavo Sá. Justiça 4.0: El uso de inteligencia artificial para acercar la justicia a los ciudadanos. *In*: ELENA, Sandra (coord). **Justicia abierta: aportes para una agenda en construcción**. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones SAIJ, 2018, p. 143-157.

<sup>42</sup> SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016, p. 26.

<sup>43</sup> BUXMANN, Peter; HESS, Thomas; RUGGABER, Rainer. Internet of Services. **Business & Information Systems Engineering**, [S.L.], v. 1, n. 5, p. 341-342, 24 set. 2009. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-009-0066-z>. Acesso em 29/05/2022.

ao mundo digital e pessoas ligadas à internet, também alcançou e transmutou a prestação jurisdicional, possibilitando o desenvolvimento do serviço judicial digital.

Antecipa-se que a concepção do serviço judicial digital a qual será utilizada neste trabalho se inspira diretamente nos dois sentidos em que o termo “online courts” é desenvolvido pelo professor Richard Susskind no livro “Online Courts and the future of Justice”<sup>44</sup>.

Para o referido autor, há sentido mais restritivo da expressão “online court”, que poderia ser traduzido como o “julgamento online”, o qual envolve a solução de casos por juízes humanos, mas não em espaços físicos, e sim em plataformas digitais, em que as provas e os fundamentos são apresentados virtualmente. Há, ainda, sentido mais geral, em que o sistema de justiça se vale das vantagens da tecnologia e é capaz de estender seu alcance para além da competência tradicional dos tribunais clássicos. Nesse modelo, a tecnologia permite que o sistema de justiça entregue mais do que decisões judiciais, provendo ferramentas de acesso e integração dos usuários do serviço<sup>45</sup>. Ambos serão utilizados para integrar a compreensão de “serviço judicial digital” nesta obra.

Por sinal, para melhor entender o atual estado do serviço judicial digital, e enxergar o seu alcance, é necessário ter noção das principais tendências de tecnologia que o influenciaram, as quais o mencionado professor divide em quatro: a) escala exponencial de desenvolvimento – baseada na previsão de 1965 de Gordon Moore, o autor esclarece que a cada dois anos os computadores foram (e serão) aptos a dobrar sua capacidade de processamento de dados; b) sistemas “cada vez mais capazes” – os sistemas já são aptos a produzir minutas, realizar diligências, selecionar os documentos mais relevantes, predizer resultados e oferecer orientações legais; c) capacidade de penetração – por força da internet das coisas e amparado na obra “Future Politic” o autor estima que 99% dos objetos físicos estariam conectados na rede nos próximos anos; d) humanidade conectada –

---

<sup>44</sup> SUSSKIND, Richards. **Online Courts and the future of Justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

<sup>45</sup> SUSSKIND, Richards. *op. cit*, p. 6.

os indivíduos estão conectados digitalmente de maneira inimaginável. Exemplificativamente: o Facebook tem mais de dois bilhões de usuários, o Youtube possui quase um bilhão e meio, enquanto o LinkedIn ostenta mais de quinhentos milhões<sup>46</sup>.

Após apresentar sua visão sobre “online courts”, Susskind sustenta a ideia que é ponto central no desenvolvimento deste trabalho, concebendo os tribunais (em sentido amplo) como serviço, em vez de um local, e reforçando que, quando as pessoas e organizações estão em litígio, e reclamam a presença do Judiciário para pacificar a lide, elas não precisam se congregarem em espaços físicos<sup>47</sup>.

Até aqui, portanto, a temática de fundo deste trabalho, numa perspectiva global, foi situada no contexto teórico e histórico geral (Quarta Revolução Industrial) e específico (“Online courts”).

Resta, ainda, apresentar como a prestação jurisdicional virtual tem se situado no cenário nacional e, para atender a esta finalidade, o foco agora será examinar o principal arcabouço normativo que fomenta o desenvolvimento do serviço judicial digital no Brasil, especialmente as resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sobre a matéria.

Advirta-se que não se tem a intenção de promover completa digressão histórica sobre todos os marcos legais responsáveis pela deflagração e desenvolvimento da prestação jurisdicional virtual no país. Espera-se, na realidade, esmiuçar as disposições normativas mais recentes, sem, contudo, passar ao largo de balizas legais que foram fundamentais ao atual estado de fato do serviço judicial digital.

Dito isso, registre-se que o embrião da prestação jurisdicional virtual está relacionado à instalação do processo judicial eletrônico no Brasil, que, segundo o

---

<sup>46</sup> SUSSKIND, Richards. *op. cit.*, p. 36-40.

<sup>47</sup> SUSSKIND, Richards. *op. cit.*, p. 95.



CNJ<sup>48</sup>, teve origem em 2004, com a criação, pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região, do sistema Creta, para tramitação virtual dos feitos nos Juizados Especiais Federais daquela região.

Seguiu-se de fundamental diploma legal a respeito da matéria, qual seja, a Lei n. 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial. E, a partir da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) n. 185/2013, que instituiu “o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais”, o sistema de justiça brasileiro soma esforços para migrar (completamente) a prestação de serviços jurisdicionais do meio físico para o digital<sup>49</sup>.

Deve-se registrar ainda, mais recentemente, a criação da Lei n. 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão (art. 1º), sendo aplicável, por disposição expressa, ao Poder Judiciário (art. 2º, I).

Após a irrupção da pandemia de COVID-19, essa migração foi bastante acelerada.

Desde o início do cenário pandêmico, o CNJ editou a Resolução n. 313/2020, buscando, no âmbito do Poder Judiciário, uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. A norma determinou a suspensão do trabalho presencial de magistrados, servidores, estagiários e colaboradores, assegurando apenas a manutenção de serviços essenciais em cada tribunal.

---

<sup>48</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **PJe – Processo Judicial Eletrônico**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/processo-judicial-eletronico-pje/historico/>. Acesso em 29/05/2022.

<sup>49</sup> CARVALHO, Maximiliano Pereira de. Governo eletrônico e gestão do judiciário: a transformação digital da justiça sob as óticas da celeridade, da eficácia, do orçamento e da experiência do usuário. **Juris Plenum**, Caxias do Sul, v. 16, p. 111-142, maio 2020. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/142336>. Acesso em 01/07/2022.

Logo em sequência à Resolução CNJ n. 313/2020, o Conselho publicou a Resolução n. 314/2020, perpetuando os efeitos daquele ato normativo que lhe antecedeu, e na qual expressamente registrou que os tribunais deveriam disciplinar o trabalho remoto de magistrados, servidores e colaboradores, buscando soluções de forma colaborativa com os demais órgãos do sistema de justiça, para realização de todos os atos processuais, virtualmente (art. 6º).

E, no caminho das transformações operadas após o cenário de pandemia e isolamento social, mas não limitado a este, o CNJ desenvolveu o “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” com o “objetivo de promover o acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial”, subdividindo o programa nas seguintes ações: a) Implantação do Juízo 100% Digital; b) Implantação do Balcão Virtual; c) Projeto da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ), com possibilidade de ampliar o grau de automação do processo judicial eletrônico e o uso de Inteligência Artificial (IA); d) Auxílio aos Tribunais no processo de aprimoramento dos registros processuais primários, consolidação, implantação, tutoria, treinamento, higienização e publicização da Base de Dados Processuais do Poder Judiciário (DataJud), visando contribuir com o cumprimento da Resolução CNJ n. 331/2020; e e) Colaboração para a implantação do sistema Codex, que tem duas funções principais: alimentar o DataJud de forma automatizada e transformar, em texto puro, decisões e petições, a fim de ser utilizado como insumo de modelo de IA<sup>50</sup>.

Também foi editada a Resolução CNJ n. 317/2020, a qual dispôs, dentre outras providências, sobre a realização de perícias em meios eletrônicos ou virtuais em ações em que se discutem benefícios previdenciários por incapacidade ou assistenciais, enquanto durarem os efeitos da crise ocasionada pela pandemia.

Cite-se, ainda, a Resolução n. 354/2020, que dispõe sobre o cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial e dá outras providências,

---

<sup>50</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em 29/05/2022.

estabelecendo, em especial, que nos casos em que cabível a citação e a intimação pelo correio, por oficial de justiça ou pelo escrivão ou chefe de secretaria, o ato poderá ser cumprido por meio eletrônico, desde que “assegure ter o destinatário do ato tomado conhecimento do seu conteúdo” (art. 8º).

Além disso, por meio da Resolução CNJ n. 385/2021, criou-se o “Núcleo de Justiça 4.0”.

Para a presente dissertação, as fontes normativas mais relevantes estão relacionadas às ações do “Juízo 100% digital”, o “Núcleo de Justiça 4.0” e o “Balcão Virtual”. As três foram regulamentadas no período da pandemia, mas não limitadas a este. Pelo contrário, as resoluções que deram vida a tais projetos demonstram muito mais que foram editadas com visão prospectiva do Judiciário, do que se limitaram a ser normas de caráter transitório com data de validade. E todas elas enxergam a prestação jurisdicional desmaterializada, independentemente de sede física própria.

No âmbito do Juízo 100% digital, regulamentado pela Resolução CNJ n. 345/2020, todos os atos processuais serão exclusivamente praticados por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores (art. 1º, §1º). Exemplificativamente, cita-se que as audiências e sessões no “Juízo 100% Digital” ocorrerão exclusivamente por videoconferência (art. 5º) e o atendimento exclusivo de advogados pelos magistrados e servidores lotados no “Juízo 100% Digital” ocorrerá de forma eletrônica (art. 6º).

Segundo a norma regente do programa, o “Juízo 100% Digital” será avaliado após um ano de sua implementação, podendo o tribunal optar pela manutenção, pela descontinuidade ou por sua ampliação (art. 8º, §7º), ratificando-se se tratar de ação com possibilidade de se tornar perene. A propósito, quase três mil e quinhentas unidades de primeiro grau já tramitam processos no “Juízo 100% Digital”<sup>51</sup>, o que implica dizer que cerca de 25% das varas aderiram ao modelo<sup>52</sup>, a se demonstrar o potencial do projeto.

---

<sup>51</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Mais de 3,4 mil unidades de 1º grau já tramitam processos no Juízo 100% Digital**, 27/08/2021. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/mais-de-34-mil-unidades-de-1o-grau-ja-tramitam-processos-no-juizo-100-digital/>. Acesso em 29/05/2022.

Em complemento ao “Juízo 100% digital”, foi editada a Resolução CNJ n. 372/2021, a qual regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Segundo a norma, os tribunais, à exceção do Supremo Tribunal Federal, deverão disponibilizar, em seu sítio eletrônico, ferramenta de videoconferência que permita imediato contato com o setor de atendimento de cada unidade judiciária, popularmente denominado como balcão, durante o horário de atendimento ao público (art. 1º), ampliando o alcance da prestação jurisdicional virtual.

Indo além em relação às rupturas já provocadas pelas ações mencionadas nos parágrafos anteriores, o CNJ disciplinou, por meio da Resolução n. 385/2021, a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0”, que permitem o funcionamento remoto e totalmente digital da vara. Nessas unidades judiciais, somente tramitarão, em regra, processos do modelo “Juízo 100% digital” (art. 1º, §2º, da Resolução 385), de modo que se trata de estrutura independente da existência de sede física. Inclusive a aplicação dos núcleos admite mais de uma região administrativa do tribunal (art. 1º, §1º), facultando-se uma espécie de desterritorialização da jurisdição.

Aqui cabe traçar distinção, já antecipada nos pressupostos conceituais deste trabalho, mas que merece reforço. O “Juízo 100% digital” do CNJ se refere à qualificação dada ao(s) processo(s) que tramita(m) de modo integralmente digital em determinada unidade judicial, a qual pode, em paralelo, ter processos tramitando sem essa qualificação, ou seja, na maneira tradicional, com a realização de atos presenciais. Assim, uma vara tradicional (com sede física e trabalho presencial) pode ter em seu acervo alguns processos tramitando sob a modalidade “Juízo 100% virtual”, de modo que apenas em relação a esses feitos a prestação jurisdicional será integralmente digital.

---

<sup>52</sup> Segundo o Relatório Justiça em Números de 2021 do CNJ (ano base 2020), o primeiro grau do Poder Judiciário possui 14.792 unidades judiciárias. Fonte: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números, 2021**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021, p. 31. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em 01/07/2022.

Já no “Núcleo de Justiça 4.0”, a própria unidade é virtual, e não apenas os processos que nela tramitam.

Registre-se que desde a edição da Resolução n. 385/2021, ao menos anualmente os tribunais devem avaliar a quantidade de processos distribuídos para magistradas e magistrados nos núcleos e nas unidades físicas e o volume de trabalho das equipes, de modo a mensurar a necessidade de transformação de unidades físicas em núcleos, com eventual readequação da sua estrutura de funcionamento ou de alteração da abrangência de área de atuação (art. 6º).

A conjugação de todas as normas acima citadas acaba constituindo o “microssistema (ou subsistema) do sistema jurídico (ou do ordenamento jurídico positivo) brasileiro específico de Justiça Digital”<sup>53</sup>.

A propósito do tema, investigou-se como o então presidente do CNJ (o Ministro Luiz Fux) ao tempo da pesquisa, e os juízes auxiliares que com ele atuavam, manifestaram-se publicamente - em seminários desenvolvidos na web - a respeito do serviço judicial digital, objetivando detalhar de modo ainda mais profundo o cenário existente quando da elaboração deste trabalho.

O Ministro Luiz Fux, ao se referir ao programa “Justiça 4.0” e ao desenvolvimento da justiça digital, afirmou que “foi um eixo de atuação que procurei desenvolver [...] porque a sociedade vive hoje mais em rede do que em contato físico”. Segundo o Ministro, “o objetivo é criar nova realidade para o Judiciário [...] principalmente para redução de custos e aumento da eficiência da prestação jurisdicional”. Listou ainda o magistrado as seguintes vantagens do microssistema do processo digital: produzir maior acesso à justiça; facilitar governança e transparência em relação aos tribunais; aumentar celeridade e produtividade<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> PO8RTO, Fábio Ribeiro. O microssistema de Justiça Digital instituído pelas Resoluções CNJ n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 372/2021, 385/2021 e 398/2021. *Direito em Movimento*, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 130-152, dez. 2021. ISSN 2238-7110. Disponível em: <<https://emerj.com.br/ojs/seer/index.php/direitoemmovimento/article/view/371>>. Acesso em: 20/06/2022.

<sup>54</sup> FUX, Luiz. **Webinário de Lançamento do Programa Justiça 4.0**. Youtube, 24/02/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aFV2YgeqNhA>. Acesso em 13/11/2021.

Já Valter Shuenquener, Secretário-geral do Conselho Nacional de Justiça, ao tratar do projeto do “Juízo 100% digital”, mencionou que serve para que a parte, de sua casa, escolha a tramitação do seu processo de forma integralmente virtual. Além disso, teria como ambição “reduzir o tamanho que a justiça brasileira ocupa no espaço físico; reduzir a estrutura dos prédios da Justiça para, em tempos de crise, ajudar na redução das despesas públicas [...] sem diminuir a qualidade do serviço”. Sustentou ainda que no “Núcleo 4.0” o usuário do sistema de justiça poderá escolher distribuir sua ação em uma unidade tradicional ou no referido núcleo, em que os juízes e servidores trabalharão “na nuvem” porque “o sistema será totalmente virtual, já que não haverá estrutura física esses núcleos”. Para o magistrado, “esses juízes, do núcleo, além de serem mais especializados na matéria, eles têm atuação mais ampla”, então seria possível atuar em uma abrangência territorial muito maior do que a tradicional, o que, na visão do magistrado, “facilita a uniformização da jurisprudência, a previsibilidade em relação ao resultado daquilo que o autor vai obter no Judiciário e evita-se uma pulverização dos processos e instabilidade jurídica”. Ainda segundo o juiz, “eu não tenho dúvida de que o caminho da justiça, que está sendo pavimentado nesta gestão do Ministro Luiz Fux, é o caminho da conciliação do ambiente físico com o ambiente virtual”<sup>55</sup>.

O magistrado Fábio Porto, Juiz Auxiliar da Presidência do Conselho Nacional de Justiça, compreende que o “Juízo 100% digital” foi a principal ação para reconhecer o Judiciário como serviço, e não como local. Segundo o juiz, “nós estamos desmaterializando o conceito de Justiça fixado no ambiente físico e implantando o fórum virtual”. Complementa afirmando que todo o microsistema do programa de “Justiça 4.0” tem “a possibilidade de redesenhar, reorganizar, reestruturar e reorquestrar todo o poder Judiciário”, o que deverá proporcionar, num futuro não muito distante, “um redimensionamento das unidades físicas e um redimensionamento dos conceitos territoriais de Comarca e Seção Judiciária”<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> SHUENQUENER, Valter. **OS "NÚCLEOS DA JUSTIÇA 4.0"**. Youtube, 27/04/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PfB4AlzIHgE>. Acesso em 13/11/2021.

<sup>56</sup> PORTO, Fábio. **OS "NÚCLEOS DA JUSTIÇA 4.0"**. Youtube, 27/04/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PfB4AlzIHgE>. Acesso em 13/11/2021.

Por fim, Anderson Paiva, também Juiz Auxiliar da Presidência do Conselho Nacional de Justiça, defende que o “Núcleo de Justiça 4.0” deflagrou a possibilidade de termos cortes remotas no Brasil, afigurando-se como a efetiva desmaterialização da prestação jurisdicional<sup>57</sup>.

Dito isso, constata-se que o arcabouço normativo (espectro do “dever ser”) foi regularmente preparado para que o serviço judicial seja prestado adequadamente de maneira digital, com expressa possibilidade para ampliação do seu alcance. Além disso, a posição oficial do órgão de controle do Poder Judiciário no Brasil é unissonamente dirigida no sentido de que a prestação jurisdicional virtual deverá ser a tônica no futuro próximo.

Torna-se, então, necessário avaliar como, na prática (espectro do “ser), tem sido desenvolvida a prestação jurisdicional virtual, notadamente para avaliar em que aspectos devem ser operadas a manutenção, a descontinuidade ou a ampliação do serviço judicial digital.

---

<sup>57</sup> PAIVA GABRIEL, Anderson. **OS "NÚCLEOS DA JUSTIÇA 4.0"**. Youtube, 27/04/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PfB4AlzIHgE>. Acesso em 13/11/2021.

## **4 A PESQUISA EMPÍRICA**

### **4.1 Percurso trilhado**

Como já explicado anteriormente (ver subitem 2.1), optou-se por desenvolver a pesquisa empírica deste trabalho por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com magistrados de primeiro grau atuando no Brasil.

Esta seção detalhará, a partir dessa escolha, os passos que foram dados até se chegar ao resultado da pesquisa.

Em se tratando de entrevistas semiestruturadas, era necessário, de largada, a elaboração de roteiro de perguntas que serviriam de norte para a conversa com os entrevistados. Foram criadas, então, as seguintes indagações:



Figura 1 - Questionário

<b>QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS</b>
1. Esse juízo trabalha com processos cuja tramitação ocorre de maneira integralmente virtual (praticados exclusivamente por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores), inclusive os atos de comunicação das partes, as audiências e perícias? Como esses últimos atos mencionados têm se realizado? As partes ou advogados têm comparecido presencialmente à sede do juízo durante audiências e/ou perícias?
2. Qual a proporção entre as ações que tramitaram de forma integralmente virtual e as ações que tramitaram sem essa opção?
3. A tramitação virtual ocorre por opção das partes (modelo juízo 100% digital do CNJ ou outro), ou por rotina da vara? Em relação a essa última hipótese, tem havido oposição do autor ou do réu?
4. Esse juízo tem provocado as partes para que se manifestem sobre o interesse na adoção da tramitação integralmente virtual quando essa opção não é feita diretamente pelos litigantes? Se sim, como tem sido a resposta das partes?
5. Como o entrevistado avalia a percepção das partes quanto à tramitação integralmente virtual dos seus processos?
6. Atualmente, o entrevistado e os servidores trabalham no local da sede física? Alguém da equipe trabalha de localidade distinta da sede física? Qual o percentual de servidores atuando fora da sede física?
7. A tramitação dos processos por meio integralmente virtual gerou algum tipo de economia?
8. A tramitação dos processos por meio integralmente virtual gerou algum tipo de eficiência?
9. O Tribunal garante infraestrutura de informática e telecomunicação necessárias à tramitação integralmente virtual de processos nessa unidade? No atual quadro, a sede física a qual está vinculada o entrevistado tem sido utilizada para a prestação jurisdicional? Em que medida?
10. Como tem ocorrido o atendimento de partes e advogados dos processos que tramitam virtualmente nessa unidade (horário de atendimento, software, agendamento...)? Essa unidade implementou o “Balcão Virtual” do CNJ?
11. Na sua opinião, a experiência da tramitação de processos integralmente virtual tem sido exitosa? Quais os aspectos positivos e negativos da modalidade?
12. Que tipo de barreiras o entrevistado apontaria como obstáculo à transformação dessa unidade em uma vara completamente virtual?
13. A unidade judicial a qual está vinculada o entrevistado aderiu ao “Juízo 100% digital” do CNJ? Desde quando?
14. Em relação a essa unidade judicial, desde a implantação do “Juízo 100% Digital” do CNJ, até a presente data, quantos feitos tramitaram nesse específico formato?
15. Foi possível observar diferença(s) em relação aos processos que passaram a tramitar pelo “Juízo 100% Digital” e os feitos que até então tramitavam nessa unidade em meio eletrônico, embora não associados ao “Juízo 100% Digital”?

Fonte: Próprio autor

Optou-se em não verticalizar demais as perguntas no que toca ao mesmo subtema relacionado à temática de fundo. Isto é, em vez de, por exemplo, descer às minúcias a respeito das teleaudiências ou do teletrabalho, isoladamente, buscou-se formular perguntas mais amplas sobre as múltiplas espécies de conteúdo (ex: teleaudiência, teleperícia, teletrabalho e atendimento virtual) relacionadas ao mesmo assunto/gênero (prestação jurisdicional virtual), para que, ao fim, fosse possível extrair visão mais ampla do objeto pesquisado.

Após a elaboração das indagações, resolveu-se promover a seleção dos magistrados.

Em se tratando de entrevistas semiestruturadas, levou-se em consideração a concepção de que não existe método específico para selecionar os entrevistados, e de que o pesquisador deve usar imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes<sup>58</sup>.

Buscou-se convidar magistrados cuja atuação tivesse direta correlação com o objeto da pesquisa, adotando-se então o critério de seleção no qual o entrevistado teria que ter: a) atuado no exercício da função de julgador durante a pandemia; b) processado mais de uma centena de feitos em meio eletrônico; c) praticado os atos processuais de maneira preponderante ou completamente virtual.

O pesquisador utilizou sua rede de contatos do programa de mestrado da ENFAM quanto à escolha dos entrevistados, seja selecionando alunos para figurarem diretamente como respondentes, seja obtendo, por meio daqueles, a indicação de juízes que reunissem as características mencionadas no parágrafo anterior.

Uma vez que a seleção dos respondentes não se pautou em critério exclusivamente objetivo (exemplo: oitiva de todos os juízes de determinado espaço geográfico), visou-se a obter amostra de participantes que fosse heterogênea, de modo a mitigar o viés subjetivo do pesquisador na seleção dos entrevistados. Procurou-se, portanto, selecionar amostra de juízes atuantes em distintas competências processuais, tanto no interior dos Estados como nas capitais, contemplando todas as regiões geográficas do país, todos os Tribunais de Justiça de grande porte<sup>59</sup>, todos os Tribunais Regionais Federais, magistrados da Justiça

---

<sup>58</sup> BAUER, Matin; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

<sup>59</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números, 2021**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021, p. 43. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em: 05/04/2022.

Federal, Estadual e do Trabalho, entrevistados com idade entre 35 e 60 anos, e divididos proporcionalmente por gênero.

Além da diversidade acima indicada, foram selecionados juízes optantes e não optantes do modelo do “Juízo 100% digital” do Conselho Nacional de Justiça. Cogitou-se que a opção de adesão do entrevistado pelo referido modelo do CNJ poderia ser sinal de simpatia do magistrado ao sistema do serviço digital. Dessa maneira, buscou-se equilibrar a amostra com a participação de juízes não optantes do referido programa, os quais poderiam apresentar outra percepção em relação à prestação jurisdicional virtual.

Sobre a quantidade da amostra de entrevistados, objetivou-se não estabelecer, *a priori*, número limite de respondentes, para não se render à tentação de aplicar lógica quantitativa à pesquisa qualitativa<sup>60</sup>. Mantinha-se atento, porém, ao limite da “saturação” teórica, ou seja, o momento em que o investigador constata que não surgem fatos novos<sup>61</sup> e que o acréscimo de dados e informações não altera a compreensão do fenômeno estudado<sup>62</sup>.

Em reforço à ideia adiantada anteriormente, levou-se em consideração existir registro na literatura<sup>63</sup> de que não há mecanismos matemáticos ou lógicos de delimitação prévia do ponto de saturação e, por consequência, de fixação antecipada do número exato de observações requeridas, sendo certo que “12

---

<sup>60</sup> MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo, v. 5, n. 7, p. 01-12, abril de 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>61</sup> RIBEIRO, Jaime; SOUZA, Francislê Neri de; LOBÃO, Catarina. Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: quando parar de recolher dados?. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 3-7, abr. 2018. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/213/111>. Acesso em 28/04/2022.

<sup>62</sup> THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, São Paulo, v. 2, n.2, p. 20-27, set. 2009. Disponível em [Revista\\_PMKT\\_003.pdf](#) (revistapmkt.com.br). Acesso em 28/04/2022.

<sup>63</sup> *Idem*.

entrevistas são repetidamente mencionadas, acrescentando-se, eventualmente, duas entrevistas para confirmação [...]”<sup>64</sup>.

Após ouvir 16 respondentes, percebeu-se que as experiências transmitidas pelos entrevistados, realmente, passaram a ser muito parecidas a respeito das mesmas perguntas, razão pela qual se entendeu suficiente tal número de participantes para a finalidade da investigação.

Mesmo sem descartar a ideia de que o “pesquisador experiente sempre pode puxar mais um fio para aprofundar sua reflexão sobre determinado objeto”<sup>65</sup>, há uma série de questões que precisam ser levadas em consideração na determinação do tamanho da amostra. Dentre elas, destacam-se os limites dos recursos disponíveis<sup>66</sup>, sendo o mais relevante, no caso, o tempo, razão pela qual se encerrou a pesquisa após as entrevistas dos 16 participantes.

Eis a referência dos entrevistados ouvidos, listados por ordem cronológica da realização das entrevistas, e que, em conjunto, atendem aos critérios mencionados em linhas passadas:

---

<sup>64</sup> RIBEIRO, Jaime; SOUZA, Francislê Neri de; LOBÃO, *op. cit.*

<sup>65</sup> MINAYO, Maria Cecília de Souza, *op. cit.*

<sup>66</sup> LEWIS, Jane; RITCHIE, Jane (Eds.). **Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers**. SAGE Publications Ltd: Londres, 2003, p. 84.

**Figura 2 - Lista de entrevistados**

<b>ENTREVISTADOS</b>
1. <b>Ciro Benigno Porto</b> , Juiz Federal titular da 25ª Vara (Iguatu) da Seção Judiciária do Ceará, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência plena (cível, criminal, execução fiscal e juizado adjunto)
2. <b>Rafael Sousa Cardozo</b> , Juiz de Direito substituo da Vara de Infância e Juventude de Jaboatão dos Guararapes, do Tribunal de Justiça de Pernambuco
3. <b>Antônio Ceccato</b> , Juiz de Direito titular da 6ª Vara de Família de Porto Alegre, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
4. <b>Eduardo Piccareli</b> , Juiz Federal titular da 15ª Vara (Porto Alegre) da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, especializada em matéria previdenciária (rito comum e de juizado especial)
5. <b>Kelly Gaspar Duarte Neves</b> , Juíza de Direito titular da 2ª Vara da Comarca de Aparecida do Taboado, do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, com competência cível e criminal residuais e exclusiva em infância e adolescência, protetiva e infracional
6. <b>César Arthur Cavalcante de Carvalho</b> , Juiz Federal titular da 13ª Vara (Recife) da Seção Judiciária de Pernambuco, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência exclusivamente criminal
7. <b>Emiliano Zapata de Miranda Leitão</b> , Juiz Federal titular da 13ª Vara (João Pessoa) da Seção Judiciária da Paraíba, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência para processos de matéria previdenciária do Regime Geral de Previdência Social e relativos aos benefícios assistenciais da Lei Orgânica da Assistência Social
8. <b>Renato Lopes Becho</b> , Juiz Federal titular da 10ª Vara (São Paulo) da Seção Judiciária de São Paulo, do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, com competência exclusiva para execução fiscal
9. <b>Mirella Cahú Arcoverde de Sousa</b> , Juíza do Trabalho substituta da 4ª Vara de João Pessoa, do Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba;
10. <b>Nagila de Jesus Oliveira Quarema</b> , Juíza do Trabalho 4ª Vara de Paraopebas, do Tribunal Regional do Trabalho do Amapá e Pará
11. <b>Maria Isabel Fleck</b> , Juíza de Direito da 1ª Vara Criminal do Tribunal de Justiça de Minas Gerais;
12. <b>Ana Paula Serizawa Silva Podedworny</b> , Juíza Federal Titular da 4ª Vara Federal da Seção Judiciária do Amazonas, do Tribunal Regional Federal da 1ª Região com competência exclusivamente criminal;
13. <b>Thaís Marcorin Carramaschi de Martin</b> , Juíza de Direito da 6ª Vara do Juizado Cível e Criminal de Londrina, do Tribunal de Justiça do Paraná;
14. <b>Maria Aparecida Silveira de Abreu</b> , Juíza de Direito da 6ª Vara Cível da Comarca do Rio de Janeiro, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro;
15. <b>Naira Blanco Machado</b> , Juíza de Direito da Comarca de Arujá (região metropolitana de São Paulo/SP), do Tribunal de Justiça de São Paulo, com competência cumulativa (cível e penal, inclusive Tribunal do Júri)
16. <b>Rafael Mol Melo Souza</b> , Juiz Federal Substituto da 3ª Vara Federal da Seção Judiciária do Espírito Santo, do Tribunal Regional Federal da 2ª Região, com competência exclusiva para execução fiscal.

Fonte: Próprio autor

Registre-se que os juízos referidos nos itens 1 a 4, 8 a 9, 11, 13 e 16 tinham aderido ao programa do Juízo 100% digital no momento das entrevistas, ao contrário daqueles relacionados nos itens 5 a 7, 10, 12, 14 e 15.

As entrevistas foram realizadas entre agosto de 2021 e maio de 2022. Todas elas foram operadas mediante conferências em vídeo, por meio do programa Zoom, e gravadas do início ao fim do ato.

Da entrevista só participavam o entrevistador e um entrevistado por vez, o qual era advertido sobre: a) a descrição do objeto de pesquisa; b) inserção dos estudos no Mestrado Profissional em Direito do PPGPD/Enfam - Programa de Pós-

Graduação e Pesquisa em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados; c) o fato de que o conteúdo da entrevista e a relação de entrevistados não seriam confidenciais e que os respondentes seriam listados nominalmente na dissertação.

Foi solicitado e obtido dos respondentes o consentimento expresso para que fossem utilizadas, neste trabalho ou em outro de caráter científico e acadêmico, as informações colhidas ao longo das entrevistas.

O questionário contendo o roteiro das perguntas que seriam respondidas ao longo da entrevista era encaminhado com antecedência para o entrevistado e, durante a entrevista, as perguntas eram lidas pelo entrevistador. Após a leitura, o pesquisador buscou deixar os respondentes à vontade para apresentarem suas respostas de forma livre, de modo a diminuir a interferência no conteúdo concreto das respostas, objetivando-se, ainda, evitar qualquer contaminação do viés do entrevistador em relação ao entrevistado. Em seguida, o entrevistador promovia outras perguntas, para aprofundar nos temas discutidos.

Depois de concluir todas as entrevistas, havia duas principais possibilidades de transportar para a dissertação o conteúdo das respostas: a transcrição completa das conversas e os apontamentos sobre a forma como os entrevistados agiram ao longo da entrevista; ou a apresentação sumarizada das respostas.

Escolheu-se a segunda opção. Primeiro porque a transcrição completa das respostas, considerando que foram cerca de 25 (vinte e cinco) horas de entrevistas, geraria redação de extensão desproporcional à dissertação de mestrado, e tornaria o texto pouco palatável. Segundo porquanto a investigação em questão não tinha cunho antropológico, de modo que as manifestações dos respondentes, que não fossem o próprio conteúdo das respostas, não se mostraram relevantes para o objeto da pesquisa.

No subitem 4.2 constará a síntese das respostas apresentadas pelos entrevistados, sem que em tal tópico estejam as considerações críticas do pesquisador sobre o teor do que foi respondido. Salienta-se que, na referida seção, quando as respostas foram precisas e objetivas o suficiente para agrupá-las em

tabelas ou gráficos<sup>67</sup>, assim elas foram apresentadas. Nos casos em que as respostas ostentaram maior grau de subjetividade, não puderam ser agrupadas, ou retrataram com maior profundidade as percepções dos respondentes, sumarizou-as em formato de texto.

No tópico seguinte (4.3) serão reportados os achados críticos da pesquisa.

Visando a evitar que os nomes dos entrevistados acima listados ficassem sendo repetidos no momento da síntese das respostas (subitem seguinte deste capítulo), passou-se a se referir a cada respondente pela letra “J” sequenciada dos respectivos números ali indicados. Exemplificando: o entrevistado (1) Ciro Benigno Porto, Juiz Federal titular da 25ª Vara (Iguatu) da Seção Judiciária do Ceará, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com competência plena (cível, criminal, execução fiscal e juizado adjunto), doravante, passa a ser chamado apenas de entrevistado J1.

Uma vez que algumas perguntas as quais serviram de base para as entrevistas guardavam relação entre si, os subitens seguintes foram organizados agrupando-se os eixos em comum, com o propósito de evitar repetições demasiadas.

Por fim, é importante destacar que a realização de pesquisa qualitativa no âmbito do Direito carece de procedimento unânime na literatura, o que por vezes pode implicar insegurança de se a investigação, nesse contexto, materializa-se como pesquisa em si (conhecimento crítico da realidade), ou simples exercício de ativismo do pesquisador<sup>68</sup>.

Diante dessa questão, e sem que se tenha a presunção de concluir se tratar do primeiro caso, buscou-se neste trabalho ao menos escolher e expor os

---

<sup>67</sup> BOOTH, Wayne; COLOMB, Gregory; WILLIAMS, Joseph. **The Craft of Research**. 3. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 2008, p. 214.

<sup>68</sup> ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. ANÁLISE QUALITATIVA DE DADOS DE ENTREVISTA: uma proposta. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 2, p. 61-69, jul. 1992. Semestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>. Acesso em 01/07/2022.

critérios objetivos e os passos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, não só para manter honestidade e transparência intelectual quanto à obra, como também visando a permitir o controle da realização e achados colhidos e a falseabilidade (refutabilidade) das conclusões.

## 4.2 As respostas

### 4.2.1 A comunicação das partes, as audiências e as perícias

Indagados sobre como têm promovido o ato de citação dos réus, os entrevistados apresentaram respostas que podem ser sintetizadas na tabela abaixo:

**Tabela 1 – Citações**

Entrevistados:	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	J16
Citação, em regra, por meio físico/presencial (por oficial de justiça ou Aviso de Recebimento)								x	x	x	x	x		x	x	x
Citação, em regra, por meio virtual/telepresencial (por e-mail, aplicativos de comunicação ou telefonema)	x	x	x	x		x	x									
Citação, em regra, por meio “híbrido” (congregando características do meio físico e digital)						x							x			

Em relação às citações e à tabela acima, é importante registrar que: a) a citação do réu na unidade de J5 é realizada por meio de AR (Aviso de Recebimento) digital, no qual toda a sistemática de entrega da carta física é desenvolvida pelos Correios, o qual se compromete a entregar a contrafé em formato digital; b) para J6, uma vez que a citação no processo penal é sempre pessoal, ela reclama a atuação do oficial de justiça para cumprir o expediente e certificar nos autos. Reforçou que, em regra, a comunicação em si do citando é realizado de maneira eletrônica (em geral, mediante o uso de WhatsApp e e-mail), ou seja, o servidor da justiça não



comparece presencialmente para colher a assinatura do citando. Quando a comunicação da citação se opera de maneira eletrônica, sem resposta do réu, ele determina, por cautela, o cumprimento físico do mandado de citação por oficial de justiça; c) J11 e J12 mencionaram que durante a situação mais crítica da pandemia de Covid-19, os oficiais chegaram a realizar citações de maneira virtual, por comunicação telefônica certificada nos autos, mas não é a regra naquelas unidades; d) a citação da parte ré na unidade de J13 é realizada, em regra, por AR digital (“e-carta”), semelhante ao caso de J5.

Quanto às intimações, as respostas podem ser sumarizadas da seguinte maneira:

**Tabela 2 – Intimações**

<b>Entrevistados:</b>	<b>J1</b>	<b>J2</b>	<b>J3</b>	<b>J4</b>	<b>J5</b>	<b>J6</b>	<b>J7</b>	<b>J8</b>	<b>J9</b>	<b>J10</b>	<b>J11</b>	<b>J12</b>	<b>J13</b>	<b>J14</b>	<b>J15</b>	<b>J16</b>
Intimação por meio físico/presencial (por oficial de justiça ou Aviso de Recebimento)														x	x	
Intimação por meio virtual/telepresencial (por e-mail, aplicativos de comunicação, telefonema ou pelo sistema eletrônico de tramitação processual)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x
Intimação por meio “híbrido” (congregando características do meio físico e digital)														x		

Sobre as intimações, J14 e J15 registraram que a intimação eletrônica (pelo sistema) só se opera, em regra, em relação à parte com advogado habilitado nos autos.

Ainda no que toca às comunicações (citações e intimações), serão destacadas nas próximas linhas as considerações mais relevantes dos entrevistados.

J2, J4, J5 e J6 se preocuparam em esclarecer que praticam as comunicações virtuais, mas que seguem as formalidades legais, de modo que o oficial de justiça expedite o mandado e dá conhecimento sobre o conteúdo por meio de plataformas digitais (ex: e-mail ou WhatsApp) ou mediante ligação telefônica.

J2 e J5 mencionaram a necessidade de que os atos de comunicação, nessa modalidade, sejam promovidos com linguagem fácil e intuitiva. J2 registrou, por exemplo, que não usa expressões estrangeiras como “link” ou “QRCode”, e que tenta facilitar o acesso às audiências com apenas um clique da parte, o que tem contribuído para inclusão digital.

J3 informou que antes da pandemia, por conta da natureza da competência em que atuava (vara de família), ele já se utilizava do expediente de comunicação eletrônica para tornar o processo mais eficiente, citando ou intimando partes em outros estados ou até mesmo outros países por meios digitais. Por atuar no estado do Rio Grande do Sul, o entrevistado mencionou a situação de ser comum citar ou intimar pessoas residentes nos países vizinhos (Uruguai e Argentina) e que, quando dependia de carta rogatória, demoravam meses ou até anos para a efetivação da comunicação.

J8 mencionou que há um fórum só para agregar as varas de execução fiscal de São Paulo/SP (13 – treze varas), e que a totalidade dos feitos que tramitam nas varas é de cerca de 850.000 (oitocentos e cinquenta) mil processos. Segundo o entrevistado, essa realidade impede que os exequentes se adaptem, por ora, ao modelo no qual consigam informar os números atualizados dos telefones dos executados ou o e-mail deles, para citação. Portanto, as citações ocorrem pelas vias tradicionais naquela unidade, embora o entrevistado tenha ressaltado que está em curso projeto de contratar com os Correios o serviço de AR digital.

J12 afirmou que, na unidade da qual ela é gestora, as citações são praticadas, em regra, presencialmente, por meio do cumprimento de mandado pelo oficial de justiça. A entrevistada (titular de uma vara de competência criminal) entende que, no processo penal, deve prestigiar a forma presencial e pessoal de citação, até para não correr o risco de anular todo o feito futuramente. De toda

forma, no ato de citação, o oficial já colhe os dados para manter contato digital dali em diante, se necessário.

J14, ao falar dos atos de comunicação, mencionou que a citação do réu é realizada, em sua maioria, por meio de AR (Aviso de Recebimento) físico, assim como a intimação de parte ou testemunha sem advogado, também. Mas afirmou que em alguns casos também tem praticado citação e intimação por e-mail, embora ainda não seja a regra. Segundo a entrevistada, este último meio tem se ampliado especialmente porque muitos réus são domiciliados em áreas de risco no Rio de Janeiro/RJ, as quais não são nem sequer acessadas pelos Correios ou oficiais de justiça.

Em relação às audiências, no que toca ao formato da realização desses atos, é possível apresentar o resumo das respostas com esta tabela:

**Tabela 3 – Audiências**

Entrevistados:	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	J16
Audiências por meio físico/presencial							x	-								-
Audiências por meio virtual/telepresencial	x	x	x	x	x	x		-	x	x		x	x	x		-
Audiências por meio “híbrido” (congregando características do meio físico e digital)								-			x				x	-

Esclarecendo alguns aspectos da tabela acima destacada, é necessário informar que: a) J8 e J16 não realizaram audiências durante o último biênio; b) no momento da entrevista de J11, as audiências eram, em regra, agendadas para que ocorressem telepresencialmente, mas se facultava à parte ou testemunha, no despacho, comparecer(em) fisicamente à sede do juízo, para que usasse(m) a sala passiva. A entrevistada escuta em média 35 pessoas por dia, e informa que, por dia, apenas uma ou duas pessoas ouvidas usam o espaço físico da unidade; c) J14 registrou que eventualmente ainda são realizadas presencialmente, quando alguma parte ou testemunha alega impossibilidade de conexão pelo meio virtual. Isso acontece em cerca de 25% dos casos; d) Embora a maior parte das audiências seja

virtual na unidade de J15, as audiências do Tribunal do Júri acontecem de maneira híbrida (parcela dos participantes comparecendo presencialmente, e outra parte a distância). Além disso, a entrevistada reserva a realização de audiências presenciais para alguns casos que entende complexo.

Relevante registrar, ainda, os achados adiante expostos.

Para J1, a dinâmica das audiências telepresenciais tem funcionado a contento. O entrevistado fez a ressalva, porém, de que, em casos excepcionais, teve a impressão de que alguns depoimentos os quais estavam sendo colhidos de maneira telepresencial pareciam estar sendo dirigidos por outra pessoa no ambiente, fora do foco da câmera, violando a incomunicabilidade do ato. Nesses casos, o respondente mencionou que considerou a situação no momento da valoração da prova, reduzindo o caráter persuasivo do depoimento por meio de decisão fundamentada.

J2 afirmou que desde a irrupção da pandemia presidiu mais de 200 audiências e não esteve presente em nenhuma delas fisicamente no fórum, assim como os representantes do Ministério Público e da Defensoria Pública.

J3 reforçou que entende não fazer sentido determinar o retorno, como regra, das audiências presenciais, que reclamam o deslocamento de todos para a sede do juízo, quando se tem ferramenta que vem funcionando de maneira exitosa em substituição à necessidade de presença física.

Já J7 externou percepção diferente. Registrou que durante a pandemia, entre junho e setembro/2020, com o fechamento físico da sede da unidade, facultou às partes a participação nas audiências de maneira telepresencial, desde que não houvesse o contato delas com os advogados no mesmo ambiente - em razão das medidas de segurança e isolamento. Informou que a grande maioria dos jurisdicionados optou por aguardar a audiência presencial (adesão de cerca de 10% ao modelo telepresencial e opção de 90% pela audiência presencial).

O respondente entende que a exigência da realização dos atos nessas condições, e o fato de que muitas partes as quais litigam naquele juízo não tinham o devido acesso aos aparelhos e/ou internet necessários à participação nas

audiências virtuais justificariam a baixa adesão ao ato nesse modelo digital. Afirmou que a maioria das ações da unidade em que atua perseguem benefícios assistenciais ou previdenciários no valor de um salário-mínimo, o que confirma se tratar de jurisdicionados de baixas condições socioeconômicas e que, em regra, têm apenas o ensino fundamental completo, fatores que, na visão do entrevistado, estariam mais associados à exclusão digital.

Além disso, ainda segundo J7, grande parte dos jurisdicionados (segurados da Previdência Social tencionando se aposentar) seria de uma geração mais antiga, com mais dificuldade de lidar com tecnologia e digitalização.

A compreensão do magistrado também foi de que havia maior demora na realização de cada audiência quando realizada telepresencialmente, especialmente por intercorrências com o sinal de internet e atrasos na conexão ao ato, e maior dificuldade de compreensão dos envolvidos em relação ao que se discutia no ato. Observou o entrevistado, ainda, que, durante as audiências realizadas virtualmente, vivenciou incidentes que sugeririam a presença de outras pessoas ocultas à gravação e que poderiam estar prestando algum tipo de suporte ao depoente, com potencial de diminuir a fidedignidade das informações apresentadas.

J15 registrou que as audiências têm sido realizadas de maneira preponderantemente virtual. Em alguns poucos casos, as partes ou testemunhas de audiências compareceram presencialmente na sede da unidade, seja porque não tinham bom acesso à internet, seja porque não tinham conhecimento básico sobre as tecnologias utilizadas para realização da audiência.

A respondente também designou audiências presenciais quando entendia que o tema a ser discutido no ato era sensível, normalmente associado à competência de família. Para a entrevistada, a ritualística de uma audiência se perdeu um pouco na realização do ato virtual, o que pode prejudicar o resultado de alguns atos mais complexos. Além disso, preocupa-se com a integridade dos depoimentos em alguns casos, mas ressalta que todos sabem que é um modelo que veio para ficar.

J15 ainda informou que os júris têm sido realizados de maneira semipresencial: a magistrada, o Ministério Público a defesa técnica e os jurados

comparecem presencialmente no salão, enquanto o réu preso tem acompanhado, em regra, de maneira telepresencial, assim como as testemunhas. A entrevistada julga complicada a realização de júri de modo completamente virtual, por conta do sorteio e dispensa de jurados, garantia da incomunicabilidade entre eles, bem como a concentração em relação ao ato.

Ainda de acordo com essa entrevistada, a dinâmica de audiências virtuais teve impacto negativo na pauta de audiências. A percepção dela, porém, é de que a dinâmica das audiências telepresenciais deve melhorar, com maior estabilidade da conexão e maior adaptação cultural dos usuários do sistema de justiça à modalidade virtual.

Por fim, no que concerne às perícias, a tabela abaixo retrata o sumário das respostas:

**Tabela 4 – Teleperícias**

Entrevistados:	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	J16
Realizou teleperícias entre 2020/2021			x	x				x				-	-	x	x	x
Não realizou teleperícias entre 2020/2021	x	x			x	x	x		x	x	x	-	-			

Esclarecendo alguns aspectos da tabela acima destacada, é necessário informar que: a) J12 e J15 não realizavam perícias na própria unidade (há órgãos próprios para essa finalidade), mas a última entrevistada mencionada ter conhecimento de que perícias psicossociais foram realizadas telepresencialmente; b) J13 não realizou perícia nos últimos anos; e c) J14 afirmou que algumas perícias foram realizadas de maneira híbrida, valendo-se de ferramentas de participação telepresencial. Ela exemplificou que, em alguns casos, o perito e o periciado permaneceram no mesmo espaço físico durante a avaliação, enquanto os assistentes técnicos acompanharam a distância.

Ainda sobre as perícias médicas ou sociais, registre-se que J1 não conseguiu realizá-las virtualmente por resistência dos peritos do juízo, que se justificam com a afirmação de que não há como se conferir segurança às conclusões se os exames forem realizados sob a forma virtual e pelo temor de sanção

disciplinar pelos respectivos Conselhos profissionais aos quais vinculados. As perícias estavam sendo realizadas nos consultórios médicos dos peritos, já que as instalações da vara se encontravam temporariamente fechadas ao tempo da entrevista.

J3 informou a existência de uma Central de Atendimento Psicossocial e Multidisciplinar que atua vinculada àquele juízo, e registrou que após a deflagração das restrições pela pandemia, até maio de 2021, as perícias realizadas por esse órgão estavam sendo desenvolvidas de maneira telepresencial, com sucesso. Ressaltou, porém, que os técnicos e peritos dessa central registraram alguns casos que não seriam indicados a realização dos atos de modo virtual, quando fosse necessário ouvir crianças e adolescentes, uma vez que esses, em casa, estariam sempre na presença de um dos pais, e isso poderia esvaziar o objeto da avaliação ou perícia.

Informou J4, em relação às perícias, que a unidade possui a peculiaridade de trabalhar com grande volume de processos que reclamam a aludida prova técnica (cerca de 60% do acervo da unidade do entrevistado). Como a quase totalidade das perícias era realizada na sede do fórum, durante a pandemia houve adequação do juízo às medidas sanitárias. Para tanto, passaram a realizar, como regra, as perícias de maneira telepresencial ou mediante a prova técnica simplificada (prova pericial de análise de documentos). Excepcionalmente, quando o perito atestava a impossibilidade de realização do ato de maneira virtual, havia autorização para que a perícia fosse praticada no consultório do médico. As perícias sociais, nos casos dos benefícios de prestação continuada (Lei Orgânica da Assistência Social), de início foram suspensas e, logo em sequência, foram praticadas presencialmente, no domicílio das partes, quando essas autorizavam a visita.

Já J5 ressaltou que as perícias estavam sendo realizadas no espaço físico da unidade. Tentou-se realizar as teleperícias, mas houve resistência do médico-perito. Dessa forma, esses atos estão concentrados em um dia por semana e são realizados presencialmente.

J7, por sua vez, ainda no que toca às perícias, mencionou que número muito baixo de profissionais concordou em realizá-las de maneira virtual (apenas três profissionais [de universo de trinta peritos cadastrados no juízo] começaram a realizar as teleperícias e logo em seguida dois deles desistiram), implicando quantidade muito inferior à necessária para dar vazão à demanda desses casos.

Além disso, informou que nos casos em que a perícia foi realizada de maneira remota, o INSS, principal demandado nos juizados federais, impugnou o ato, provocando a necessidade de exame das impugnações em todos esses processos.

No entender do entrevistado, muitos peritos resistiram à realização de teleperícias porque excluiria ou mitigaria o exame clínico do periciando, sendo etapa fundamental na confecção dos laudos. Considerou ainda o respondente que a maioria dos jurisdicionados daquele juízo, em razão da dificuldade de acesso ao Sistema Único de Saúde, não apresenta, nas ações em que se pugnam benefícios por incapacidades, muitos exames de qualidade (ressonância magnética ou tomografia, por exemplo) que permitissem traçar todo o histórico da doença de forma precisa. No geral, as partes se resumem a apresentar atestados ou laudos lacônicos, ou, quando muito, um único exame, o que dificulta se firmar diagnóstico sem o contato físico com o periciando.

J8 informou que as perícias documentais, notadamente as contábeis, são praticadas telepresencialmente, mas que as de avaliação de bens, muito comum na competência do respondente (execução fiscal), são realizadas presencialmente, embora sem o uso da sede do juízo.

J9 e J10 registraram que as perícias, em regra, são realizadas presencialmente, especialmente porque há volume grande, na Justiça do Trabalho, de exames elaborados para aferir as condições de trabalho (ergonomia, insalubridade e periculosidade), o que acontece no próprio local físico. Quando há perícias médicas, elas ocorrem, em regra, nos consultórios dos próprios peritos, sem utilização do espaço físico da unidade judicial.



#### 4.2.2 A percepção das partes, advogados e instituições essenciais ao sistema de justiça, sob a ótica dos entrevistados

Sobre a percepção dos usuários do sistema de justiça a respeito do (aumento do) serviço digital, sistematizaram-se as respostas que serão apresentadas na tabela abaixo a partir do nível de resistência oferecido por aqueles em relação à realização de atos virtuais, especialmente atos que antes eram comumente realizados presencialmente (ex: audiências ou atendimento).

**Tabela 5 – Percepção dos usuários do sistema de justiça**

Entrevistados:	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	J16
Não reportou ter enfrentado qualquer resistência dos usuários do sistema de justiça em relação à ampliação da prestação jurisdicional virtual	x	x	x	x				x			x	x				x
Enfrentou resistência inicial dos usuários do sistema de justiça em relação à ampliação da prestação jurisdicional virtual, objeção que foi superada após alguns meses de adaptação					x	x			x	x			x	x	x	
Ainda enfrentava resistência de usuários do sistema de justiça em relação à ampliação da prestação jurisdicional virtual no momento da entrevista								x								

Ainda é relevante realçar as seguintes considerações apresentadas pelos entrevistados quanto ao tema deste subitem:

J2 informou que as partes, no geral, têm se manifestado positivamente quanto aos atos virtuais, porque não precisam se deslocar para os fóruns, pegar

ônibus, não gastam com alimentação nos dias de espera para realização das audiências. Destacou que um lanche no fórum em que trabalha é em média R\$6,00 (seis reais) o que seria correspondente a até dois pacotes de macarrão, economia que faz muito sentido para algumas partes que atuam naquele juízo, as quais sobrevivem só com os benefícios assistenciais. Registrou ter realizado a oitiva de testemunha que era lavrador no cultivo de café, a qual estava sempre mudando de domicílio, fato que, na visão do entrevistado, tornaria praticamente impossível a coleta do depoimento, não fosse a presença virtual.

J3 e J6 ressaltaram a percepção de que os jurisdicionados (da vara de família e criminal, respectivamente) têm preferido receber as comunicações virtualmente porque não teriam o possível constrangimento que pode gerar a presença de um oficial de justiça na “porta de casa”.

Já J7 afirmou que, em relação ao modelo de realização de audiências virtuais, houve oposição da maioria dos autores (cerca de 85%), o que, na visão do entrevistado, pode ter relação com o fato de que o juízo exigia que as partes, testemunhas e advogados usassem espaços físicos distintos, pelo que dificilmente todos eles teriam, simultaneamente, bom acesso à internet.

Em relação às teleperícias, o mesmo entrevistado reportou que houve, em regra, interesse da maioria dos autores, mas forte resistência do INSS (impugnação em quase todos os processos em que foi praticada teleperícia).

Uma vez que a unidade de J7 passou pouco tempo realizando todos os atos de maneira virtual, o entrevistado ressaltou que não consegue avaliar com precisão essa percepção. Na visão do magistrado, se fosse colhida a opinião das partes e testemunhas se preferiam o comparecimento físico na sede da unidade, ou participar da audiência virtualmente, elas majoritariamente externariam preferência pela última opção. Isso porque muitas são domiciliadas em locais distantes da sede do juízo, grande parte das vezes em outra cidade, pelo que haveria economia dos custos de deslocamento e do tempo.

O entrevistado mencionou, ainda, o receio de que o INSS, no longo prazo, passasse a questionar a segurança da realização da coleta da prova testemunhal

em audiências virtuais, especialmente por conta da ausência de garantia de incomunicabilidade das testemunhas.

Segundo J8 e J16, as partes, no geral, têm se manifestado positivamente quanto aos atos virtuais. Quanto à Fazenda Nacional, principal exequente, eles destacaram o entusiasmo da entidade em relação à tramitação virtual, já que pode contar com a colaboração de procuradores lotados fisicamente em outros estados para tentar fazer frente à tramitação de milhares de execuções fiscais.

J9, por sua vez, observou ter ouvido de vários patronos que não gostariam de ter que se deslocar para o fórum para acompanhar instruções mais simples. Mencionou ainda que os empregados e as empresas também gostam bastante do formato virtual: os primeiros porque não precisam se ausentar do trabalho por muito tempo, não sofrendo risco de descontos ou de perder o emprego; os segundos porque, em regra, são representados por prepostos, que também não precisam se ausentar por muito tempo, mas apenas enquanto se realiza o ato.

A entrevistada registrou que as maiores impugnações contra as audiências telepresenciais eram apresentadas por instituições financeiras, alegando não ter meios tecnológicos necessários para comparecer ao ato, o que, na visão da respondente, era argumento claramente contraditório com a situação econômica da parte. Segundo a magistrada, os bancos, no momento da entrevista, tinham deixado de recorrer do ato de designação da audiência virtual, mas continuavam protestando durante o ato em si, alegando não haver segurança quando à coleta da prova testemunhal.

#### *4.2.3 O teletrabalho e a estrutura oferecida para o seu desenvolvimento*

No que toca à estrutura para que o trabalho remoto fosse desenvolvido, não foi reportada nenhuma grande dificuldade ou obstáculo insuperável à realização do teletrabalho. Todos respondentes mencionaram que, em regra, os teletrabalhadores tiveram acesso a equipamentos - próprios ou por cessão do Tribunal aos quais vinculados - e equipe de apoio em tecnologia da informação posta à disposição para dar suportes técnicos.

J15 chegou a registrar que alguns servidores, inicialmente, reportaram a necessidade de adquirir, e até mesmo alugar, equipamentos para prestar o teletrabalho. Mas, após, informou que o Tribunal ao qual está vinculada oportunizou a cessão de equipamentos, somando-se às conclusões semelhantes dos demais respondentes.

#### 4.2.4 O atendimento virtual

Quanto ao atendimento virtual, sumarizaram-se na tabela abaixo os principais meios reportados pelos entrevistados, ressaltando-se que a totalidade dos respondentes mantinha mais de um meio de realização de atendimento virtual:

**Tabela 6 – Atendimento virtual**

Entrevistados:	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	J16
Telefone	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x
E-mail	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
WhatsApp	x		x	x		x	x					x				x
Balcão Virtual do CNJ	x			x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Outros	x	x	x			x										

Sobre o tema, de mais relevante se destacam as considerações de J3, J6, J7 e J12.

J3 informou que o atendimento tem se realizado, dentre outras formas, por uma “Central de Atendimento”.

Já J6 iniciou a resposta ressaltando que atualmente há excesso de opções de contato com a Vara, porque haveria dez possibilidades: a) balcão físico; b) balcão virtual; c) três e-mails; d) três números telefônicos de atendimento; e) Whatsapp da unidade; e f) opção “fale com o magistrado”.

Na visão do respondente, seria mais eficiente e profissional a centralização do atendimento, para evitar que o mesmo usuário do serviço se utilize

simultaneamente de mais de uma ferramenta de acesso. Tal organização não buscaria impedir o acesso, mas otimizar o atendimento, organizando-o.

Semelhante conclusão teve J7, segundo o qual as várias aberturas para prestação do atendimento virtual criaram multiplicidade de demandas simultâneas e muitas vezes repetitivas, gerando ineficiência na gestão do tempo de atendimento. O respondente mencionou que às vezes é necessário responder a mesma parte ou advogado por mais de um meio de acesso. Além disso, a pluralidade de meios de contato dificulta o controle do fluxo do atendimento. Entende que deve haver melhor concepção do Balcão Virtual, para tentar centralizar mais e melhor o atendimento. Vê potencial no modelo, mas entende que precisa ser mais bem racionalizado.

Por sua vez, J12 informou que houve adesão ao “Balcão Virtual”, mas que esse não funciona tão bem. Isso porque para o atendimento por essa via, o usuário precisa baixar o programa Teams, e muitos deles não entendem que precisam fazer o download do programa. Por isso, vários atendimentos não são realizados pelo “Balcão Virtual”.

#### *4.2.5 O grau de satisfação dos respondentes e os aspectos positivos da prestação jurisdicional virtual destacados*

Variando as respostas entre aqueles que se limitaram a considerar satisfatória a prestação jurisdicional virtual, a entrevistados mais entusiasmados, constata-se que, excetuando-se J7 e J15, os demais respondentes julgam exitoso o serviço judicial prestado de maneira virtual.

J1 , a respeito do aspecto positivo relacionado à economia, destacou que a mais visível que se fez foi a de papel, pastas, clipes, etiquetas, grampos, fitas adesivas, canetas, blocos de notas, *post it*, carrinhos para carregar autos, escaninhos e mesas para acomodação de autos, tarifas de Correios e de combustível para transporte motorizado de autos. Tudo isso contribui para a eficiência do gasto público e o menor impacto ao meio ambiente.

Para o magistrado, o aspecto positivo destacado quanto ao ganho de eficiência se deu em relação aos casos em que se permite a prática de ato de comunicação processual por WhatsApp, em que o tempo de tramitação processual diminui significativamente. Não se necessita, por exemplo, expedir cartas

precatórias. O respondente mencionou ainda, de positivo, a redução de impactos ambientais.

J2 classificou como aspecto positivo relacionado à economia a diminuição de transporte dos adolescentes internados/custodiados. Segundo o entrevistado, ele tinha uma média de três dias por semana em que ocorriam deslocamentos dos adolescentes do centro de internação provisória para o fórum, o que deixou de ocorrer com os atos virtuais. Isso implicou economia com combustível e na logística de segurança na condução dos internados. Destacou, ainda, economia de energia e água.

Outro aspecto positivo destacado foi o ganho de eficiência pela exclusão de cartas precatórias e diminuição do tempo de atraso dos atos de audiência. Ganhou-se também muita eficiência em relação à presença de policiais como testemunha nas audiências. Segundo o respondente, ao menos a metade dos processos contam com policiais como testemunhas e muitas vezes o ato era remarcado por conta da ausência daqueles, situação que foi praticamente extinta após a permissão de participação por videoconferência.

J3, como aspecto positivo relacionado à economia, destacou principalmente os usuários do sistema de justiça como beneficiados, os quais não precisam mais se deslocar à sede do juízo, muitas vezes localizada em cidade distinta da de domicílio daqueles. Reforçou que, não raro, aquele que precisa se deslocar ao fórum gasta não só com a passagem, como também com alguém para cuidar dos filhos e alimentação, implicando custo desproporcional a quem auferem rendimentos baixos. Destacou ainda economia de água, luz, segurança e material de escritório.

Outro aspecto positivo destacado foi o ganho de eficiência pela exclusão de cartas precatórias e rogatórias. E a diminuição de remarcação de audiência, porque o ato virtual aumentou o comparecimento de partes e testemunhas. Nesse ponto, reforçou o entrevistado que algumas testemunhas não compareciam às audiências com receio de serem prejudicadas no emprego, situação que esmoreceu com a possibilidade de se fazer presente por meio virtual, porque não precisaria se ausentar por grandes períodos do trabalho.

J4 classifica como satisfatória a prestação jurisdicional virtual.

Destacou que até mesmo as audiências que antes já eram realizadas de maneira “híbrida” (em que alguma parte ou testemunha se encontrava por videoconferência em outra unidade, enquanto o ato era presidido presencialmente na sede do juízo), foram positivamente impactadas. Isso porque, com a realização da audiência integralmente virtual no sistema de webconferência, basta que os participantes do ato estejam conectados com o uso de programa de telecomunicação em comum, sem a necessidade do equipamento público de execução da videoconferência em alguma unidade física do Judiciário.

Como aspecto positivo relacionado à economia, o entrevistado destacou a menor necessidade de espaço físico e desnecessidade de deslocamento ao fórum. Nesse último aspecto, o entrevistado chegou a registrar ter percebido que, após o aumento da virtualização da prestação jurisdicional em sua unidade, a frota de táxis em frente à sede do juízo diminuiu bastante, como consequência natural da menor necessidade de comparecimento físico dos usuários do sistema de justiça ao fórum.

Outro aspecto positivo destacado foi o ganho de eficiência relacionado à automação gerada pelo sistema eletrônico de tramitação processual. Mencionou ainda o entrevistado que atualmente é muito mais fácil se reunir. Se um advogado quiser falar com o juiz, ele não precisa se deslocar para o fórum. As audiências podem ser realizadas com os integrantes em locais distintos, inclusive bastante distante da sede do juízo, gerando muito mais flexibilidade. Dispensou-se, ainda, a necessidade de contato prévio com juízos deprecados nos casos em que, antes, algum participante de audiência comparecia em sistema de videoconferência em outra unidade jurisdicional. A partir das audiências realizadas pelo sistema de webconferência, dispensa-se a necessidade de participação do juízo deprecado, admitindo-se a realização dos atos diretamente com as partes, tornando muito mais fácil e flexível o agendamento das audiências.

O respondente mencionou ainda que a virtualização do sistema de justiça (em exame mais amplo) permitiu a desterritorialização de unidades (desvinculação da competência territorial física), admitindo equalização da carga de trabalho com a redistribuição de processos antes atrelados a outros locais. Explicou que essas

unidades figurariam como “varas de apoio”, que atuam de maneira virtual recebendo distribuição de processos de toda uma determinada região de modo diminuir o impacto da distribuição assimétrica. Observou que isso possibilitou, na Região ao qual vinculado (Tribunal Regional Federal da 4ª Região), a manutenção de unidades que estavam com a carga de trabalho muito inferior às demais e que, não fosse essa possibilidade de equilibrar a assimetria da distribuição, seriam extintas.

A propósito, a economia associada à redução de material de escritório; às despesas de manutenção (água, energia, esgoto, limpeza e segurança); e ao tempo de deslocamento foi reiteradamente considerada como ponto positivo também por J5, J6, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14, J15 e J16.

Semelhante reiteração ocorreu em relação à eficiência ensejada pela consolidação do processo eletrônico e suas ferramentas de automação, destacada como aspecto positivo por J5, além de J4, J5, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14, J15 e J16.

No mais, J5 mencionou, ainda, como pontos positivos, a diminuição drástica dos atendimentos no balcão físico da vara. Segundo a respondente, os atendimentos físicos reclamavam a presença de três ou quatro servidores, a depender do movimento, pelo que perdia força de trabalho diariamente para exercer essa atribuição. Além disso, a entrevistada mencionou que essa função era associada a fator de estresse entre os servidores. Segundo a respondente, o fluxo de atendimento ficou mais organizado após o contato virtual.

Outro aspecto positivo mencionado foi a diminuição de circulação de pessoas na sede da vara, que diminuiu a necessidade de manter segurança mais ostensiva.

Ela também destaca como aspecto favorável o fato de se facilitar, para o usuário, a realização de audiências, que seriam de difícil realização caso reclamasse a presença física. A respondente exemplificou dizendo que presidiu audiências telepresenciais com indígenas em aldeias distantes e com fazendeiros domiciliados em área rural distante da unidade. Mencionou ainda caso em que realizou audiência virtual de violência doméstica em que a vítima se sentia ameaçada pelo agressor, e



se sentiu muito mais segura de prestar seu depoimento porque pôde fazer a distância, em outro ambiente desconhecido do réu.

J6 destacou também o ganho de eficiência nos processos mais simples, com a realização de audiências virtuais e das comunicações eletrônicas. Para o magistrado, a realização de audiências virtuais facilitou demais a execução desses atos, permitindo-se a oitiva, a distância, de depoentes que antes seriam muito mais difíceis de serem ouvidos se reclamasse a presença física deles na sede do juízo, seja por conta da distância, seja por dificuldade financeira de comparecimento ao ato, ou a associação dos dois fatores. O entrevistado exemplificou com quatro experiências:

a) na primeira, mencionou que, durante a pandemia, presidiu uma das maiores operações criminais que ele já havia enfrentado, a qual apurava a prática do crime de estelionato previdenciário (art. 171, §3º, do CP) praticado por quase 800 pessoas, gerando centenas de processos criminais. Os investigados e acusados eram, em regra, idosos agricultores do interior de Pernambuco, assim como as testemunhas que por eles foram arroladas. Dada as condições socioeconômicas das partes e das testemunhas (muitos analfabetos e pobres), exigir o deslocamento em massa de centenas delas para a sede do juízo poderia inviabilizar o ato. Assim, a realização da audiência telepresencial, com os depoentes sendo ouvidos no próprio domicílio ou em local próximo a este, foi fundamental no sucesso das audiências. Segundo o entrevistado, nenhum ato deixou de ser realizado pelo fato de ser virtual;

b) na segunda, afirmou que realizou audiência telepresencial com acusado que era morador de rua, mas tinha celular com acesso à internet e participou virtualmente do ato;

c) na terceira, relembrou uma ação penal cujo crime em exame tinha sido praticado no interior de aeronave em voo internacional, de modo que as testemunhas eram de vários países distintos (Irlanda, Estados Unidos da América, Dubai e Alemanha). O entrevistado conseguiu ouvir todas elas, em seus respectivos países, por meio da audiência telepresencial. No entender do respondente, no formato tradicional, com envio de cartas rogatórias e comparecimento em juízo, dificilmente o ato poderia ser realizado;

d) na quarta, tratou do caso de testemunha, auxiliar de cozinha, que prestou seu depoimento de maneira telepresencial (em audiência virtual) na sede do próprio trabalho (cozinha do restaurante). O entrevistado mencionou que muitas vezes a parte ou testemunha que precisa ir à sede física do juízo em dia de audiência acaba se ausentando do trabalho o dia inteiro, de modo que receiam ser prejudicados no emprego.

O entrevistado também destacou que os agentes públicos (policiais, delegados, auditores, servidores do INSS), intimados frequentemente como testemunhas em processos penais, também estão manifestando entusiasmo com a possibilidade de comparecimento telepresencial, porque não prejudica o dia inteiro de trabalho ou de folga.

O magistrado mencionou ainda que entende que a imagem da justiça também melhorou bastante com a participação dos depoentes nas audiências virtuais, porque muitos se mostravam insatisfeitos de perder o dia inteiro para serem ouvidos, e apresentarem, não raro, depoimentos curtos.

J7 entende que, de maneira geral, o aumento do alcance da prestação jurisdicional digital durante a pandemia não foi exitoso em relação à unidade por ele gerenciada, quando comparados os aspectos positivos e negativos.

J8, como antecipado acima, destacou a diminuição dos custos com a manutenção do prédio do fórum. Rememorou que a sede do prédio onde hoje funciona a unidade em que ele atua era a antiga sede do BNH (Banco Nacional de Habitação), com 15 (quinze) andares, heliponto, 5 (cinco) elevadores, saída de incêndio e em local valorizado da área de São Paulo e, segundo o respondente, hoje ele é quase desnecessário. Poderia, para o magistrado, funcionar com apenas 2 (dois) andares facilmente. A União havia promovido a desapropriação de imóvel ao lado do fórum, o qual foi demolido para a construção de anexo administrativo, mas, na atual quadra, na visão do entrevistado, não faz sentido algum a construção. Num futuro próximo ele espera que o Poder Judiciário possa repensar seus espaços físicos.

O respondente informou, ainda, que chegou a ter 30.000 (trinta mil) processos ativos e físicos e mencionou que somente conseguia rever todos os

processos duas vezes por ano, por conta da necessidade de mobilizar todos os autos e anexos. Mencionou que hoje conseguiria fazer isso em poucos dias. O respondente chegou a afirmar que só as contagens físicas dos processos da unidade duravam uma semana, durante as inspeções e correções, o que hoje seria feito em menos de um dia.

J9 e J10, para além dos pontos já mencionados anteriormente, indicaram como ganho de eficiência o teletrabalho, que aumentou a produtividade da unidade e encurtou o tempo médio de tramitação. Mas J9 preocupa-se com a ausência de controle da qualidade de saúde dos teletrabalhadores. Além disso, mencionou que para se adaptar ao trabalho remoto, passou a usar, junto com a equipe, programas de organização e de gestão (citou o Trello), o que tornou a administração do trabalho mais eficiente.

J10 registrou que passou a trabalhar com mais atenção individual aos processos, porque, em teletrabalho, é menos demandada para outras atividades e interrupções que eram comuns no trabalho presencial e que lhe tomavam tempo e concentração.

Os aspectos positivos indicados por J11, J12, J13, J14 e J16 foram indicados em linhas passadas.

J15 demonstrou alguma dúvida em relação à expressão “exitosa” trazida na pergunta. Reperguntada se entendia satisfatória a prestação virtual, no sentido de haver mais vantagens que desafios, respondeu que, particularmente, prefere o serviço digital, porque se sente mais produtiva sem a necessidade de deslocamentos constantes e pela exclusão das vezes em que é interrompida. Mas ressaltou que não consegue responder objetivamente, de modo geral (projetando a pergunta para todo o sistema de justiça), se a prestação em si é satisfatória ou exitosa. Concluiu ser apenas meio diferente de prestar o serviço, sem ser possível, por ora, classificar de exitoso.

No mais, além dos pontos positivos já apresentados anteriormente, J15 afirmou que mantém maior concentração/foco quando trabalhando remotamente, o que gera maior produtividade. Mas, segundo a respondente, para ser mais criteriosa em relação à resposta, precisaria comparar os dados objetivos de produção,

ressaltando que quando fala em “maior produtividade”, refere-se mais a uma percepção subjetiva do que a resultado em concreto.

#### *4.2.6 Os aspectos negativos da prestação jurisdicional virtual e as barreiras que devem ser superadas*

Para J1, o ponto negativo é que muitos jurisdicionais são excluídos digitalmente, o que pode lhes dificultar o acesso à jurisdição.

O entrevistado entende que a resistência de médicos e assistentes sociais em realizarem perícias virtuais pode figurar como obstáculo a ser superado caso se deseje transformar a unidade por ele gerida em vara desmaterializada, sem sede física.

J2 destaca como pontos negativos a demora para a realização de cada ato de audiência. Além disso, afirma que os servidores hoje passaram a ter uma demanda que antes não tinham, que é a de organizar as partes e procuradores para a conexão virtual.

O respondente indicou que o principal obstáculo o qual teria que ser enfrentado para transformar a unidade em que atua em completamente virtual seria de natureza cultural. No entender dele, há resistência geral ao “novo”, que pode dificultar o aumento do alcance da prestação jurisdicional completamente virtual. Compreende que a administração dos Tribunais tende a ser mais conservadora e que, portanto, pode se posicionar de maneira contrária a experiências dessa natureza. Isso, na visão do entrevistado, pode ser ainda mais comum em Tribunais cuja composição seja de magistrados mais antigos na carreira, refratários às novidades do processo judicial eletrônico e às novas ideias de gestão. Citou o exemplo do Tribunal de Justiça de São Paulo que, ao regulamentar o teletrabalho dos magistrados, admitiu apenas um dia durante a semana de atuação a distância.

Entende ainda que a Ordem dos Advogados do Brasil-OAB pode se posicionar contra a expansão do serviço judicial digital, por receio de que os advogados possam perder o suposto poder de convencimento no contato físico e pessoal com os magistrados nas reuniões extraprocessuais (popularmente conhecidas como “despachar” com o juiz).

J3, por sua vez, considera como aspectos negativos a necessidade de se habituar à dinâmica do sistema de realização de audiências virtuais. Segundo o entrevistado, a dinâmica da audiência presencial permite maior proximidade real com os envolvidos, que ficam menos “reservados”, facilitando a realização do ato e a de acordos. O respondente ressaltou que algumas vezes a presença das partes no mesmo ambiente, na vara de família, favorece manifestações mais espontâneas daqueles que já foram ligados por laço de afeto e familiar, o que pode contribuir para a solução do litígio ou revelar sinais implícitos que contribuam para a resolução da lide.

O ato virtual também apresenta, na visão do entrevistado, maior demora para a realização, por necessidade de organização da audiência (conexão das partes envolvidas).

O respondente ressaltou que, no seu entender, no geral, não enxergaria grandes óbices para transformar a sua unidade em juízo completamente virtual.

Mencionou, porém, que a realização de audiências em que a participação de menor fosse fundamental, exigir-se-ia a presença deste em sala segura e distinta do ambiente familiar, para garantia de maior fidedignidade das informações por aquele apresentadas no ato. É que, no entender do respondente, em regra, o menor se encontra na guarda de um dos pais e, se as audiências fossem realizadas na residência das partes, não haveria como garantir que o menor estaria sozinho, podendo-se, pelo contrário, até pressupor que estaria na companhia de um dos pais, o que poderia esmorecer o próprio sentido do ato. Isso porque os pais poderiam tentar interferir no depoimento dos menores, ou mesmo só a presença daqueles poderia inibir a naturalidade do depoimento da criança.

Para J4, o afastamento integral da equipe de trabalho pode gerar impactos na integração humana, sendo ponto negativo.

O respondente, a princípio, não indicou obstáculos para a transformação da unidade por ele gerida em modelo completamente virtual. Destacou não se lembrar de nenhuma barreira, na prática, que vivenciou e que pudesse impedir o funcionamento virtual da unidade. Porém, ressaltou que poderia eventualmente necessitar de espaço físico para a realização de uma audiência excepcional em que

nem a parte, nem o advogado tivesse estrutura de aparelho ou internet suficientes para comparecer de maneira telepresencial a alguma audiência.

Registrou que, mesmo antes da pandemia, com a realização das audiências de maneira presencial, dificilmente cada juízo utilizava da sala de audiência vinculada à vara diariamente, a se demonstrar que o espaço físico poderia ser repensado para utilização compartilhada de ambientes, com revezamento entre os magistrados.

Observou, ainda, que eventualmente alguma perícia também poderia exigir a presença física da parte com o perito, o qual pode não ter consultório próprio, fato que necessitaria de sala da própria Justiça.

Já J5, em termos de pontos negativos, destacou que a competência protetiva de infância não é tão compatível com a realização de atos telepresenciais. Entende que as crianças não têm o mesmo nível de atenção nos atos virtuais e, por estarem em situação de vulnerabilidade, reclamam o contato físico. Segundo a respondente, esses menores já se encontram em estado de vulnerabilidade tão grande que tendem a desconfiar de adultos, e o contato digital poderia implicar distanciamento emocional não recomendado para a competência. O contato físico permite a transmissão de atos de cuidado (um abraço, por exemplo) mais humanos, essenciais na aproximação com os menores e para o acolhimento destes, e seriam fundamentais para a criação de relação de confiança mais sólida.

A entrevistada exemplificou, mencionando que acompanha duas crianças as quais foram vítimas de estupro com o conhecimento da genitora, e que por isso foram acolhidas pelo Conselho Tutelar. Desde então se iniciou a medida de proteção relativa às infantes, desenvolvida pela unidade, e a respondente tem acompanhado o desenvolvimento das menores. Segundo a entrevistada, o contato com essas crianças por meio de um computador não permitiria a criação de laços de humanidade e de acolhimento que eles devem receber.

A respondente destacou os casos dos excluídos digitais como impeditivo para a transformação da unidade em uma completamente virtual, embora tenha destacado ter se surpreendido com a quantidade de pessoas que conseguiram se fazer presente de maneira digital, mencionando que conseguiu realizar o ato

telepresencial com indígena localizado na aldeia e outra com uma parte em fazenda distante da zona rural do Mato Grosso do Sul.

Mencionou também o obstáculo de natureza cultural, por entender que há resistência da Administração ao modelo de prestação jurisdicional total ou preponderantemente virtual, o que pode dificultar o aumento do seu alcance.

J6, em termos de aspectos negativos, registrou que alguns processos mais complexos, como, por exemplo, que envolvem operações criminais, seriam, na visão do entrevistado, menos eficientes com a realização de audiências virtuais. Segundo o respondente, a necessidade de conectar, simultaneamente, muitos corréus (há casos de litisconsórcio passivo de 60 réus), em alguns casos, dificultou a prática do ato (às vezes caía a internet de algum, ou o suprimento de energia elétrica, ou por falha técnica do programa utilizado).

O entrevistado também tem o receio de perder o controle ambiental da audiência, o que pode prejudicar a produção da prova produzida durante a instrução (insegurança quanto à incomunicabilidade dos depoentes).

O respondente registrou ainda como aspecto negativo a perda do contato humano existente durante a audiência presencial.

Entende que, hoje, os maiores obstáculos para que a unidade do qual é gestor funcione de modo completamente virtual seriam de natureza normativa. Ressalta que deveria haver modernização do Código de Processo Penal no que toca à admissão de citação eletrônica, bem como a alteração do ato normativo que disciplina as audiências de custódia, para que se autorizasse, de forma perene e expressa, a prática daqueles atos de modo telepresencial.

O entrevistado também mencionou que o avanço para essa transformação pressuporia maior segurança das informações colhidas virtualmente e dos sistemas eletrônicos, bem como maior controle da prova colhida em audiência de instrução (exemplo: algum programa que conseguisse perceber a presença de outras pessoas no ambiente em que colhido o depoimento de uma parte ou testemunha).

Já J7, além dos relacionados às audiências e perícias (ver subitem 4.2.1), entendeu que o afastamento integral da equipe de trabalho pode gerar impactos negativos na integração humana e dificulta a comunicação célere do gestor com os teletrabalhadores, especialmente porque os horários de trabalho passam a ser bastante heterogêneos e assimétricos e porque a comunicação pelas vias eletrônicas não oferece a mesma dinâmica do contato presencial e simétrico. Para o respondente, o teletrabalho “híbrido” ou “misto” - em que os servidores intercalassem dias da semana em trabalho presencial e dias de trabalho a distância, ou dividissem a jornada diária em horas presenciais e horas telepresenciais - seria mais indicado.

O magistrado destacou ainda que as várias “portas” para prestação do atendimento virtual criou multiplicidade de demandas simultâneas e muitas vezes repetitivas, gerando ineficiência na gestão do tempo. O respondente mencionou que às vezes é necessário responder a mesma parte ou advogado por mais de um meio de acesso. Ele entende que quando o atendimento é presencial, todas as necessidades de contato do usuário do sistema de justiça são resolvidas em um só ato.

O entrevistado registrou que durante a pandemia facultou às partes a participação nas audiências de maneira telepresencial, desde que não houvesse o contato delas com os advogados no mesmo ambiente - em razão das medidas de segurança e isolamento -, e que a grande maioria do jurisdicionados optou por aguardar a audiência presencial. Ele entende que a exigência da realização dos atos nessas condições, e o fato de que muitas partes as quais litigam naquele juízo não tinham o devido acesso aos aparelhos e/ou internet necessários à participação nas audiências virtuais, justificariam a baixa adesão ao ato nesse modelo digital. Observou ainda que, durante as audiências realizadas virtualmente, vivenciou incidentes que sugeririam a presença de outras pessoas ocultas à gravação e que poderiam estar prestando algum tipo suporte ao depoente, com potencial de diminuir a fidedignidade das informações apresentadas.

O respondente destacou que os problemas acima citados poderiam ser mitigados se as partes e testemunhas pudessem se fazer telepresentes ao ato virtual de local com mais estrutura de equipamentos, internet e apoio, a exemplo do



escritório dos advogados. Mas, na visão dele, isso não faria muito sentido, porque, se o usuário do sistema de justiça não consegue se fazer presente na audiência virtual da sua própria casa, talvez isso indicasse que era o caso de realização física do ato, na sede do juízo.

Quanto às perícias, o magistrado mencionou que número muito baixo de profissionais concordou em realizá-las de maneira virtual, implicando quantidade muito inferior à necessária para dar vazão à demanda desses casos. Além disso, informou que nos casos em que a perícia foi realizada de maneira remota, o INSS, principal demandado nos juizados federais, impugnou o ato, provocando a necessidade de exame das impugnações em todos esses processos.

Em razão de o somatório desses fatores, o respondente entendeu que a transformação da sua unidade em vara completamente virtual pressuporia a superação das questões acima relacionadas, seja em relação às audiências, seja no tocante às perícias, especialmente porque qualquer obstáculo à realização destes atos teria grande potencial de implicar aumento de acervo daquela vara e do tempo de duração médio dos processos que ali tramitam.

O respondente destacou, ao fim, que parte da sua percepção quanto a essas dificuldades poderia ter relação com o fato de que ele não é da geração da digitalização, o que pode causar maior dificuldade de adaptação à absorção das informações colhidas no formato virtual, especialmente as mais sutis, vividas em audiências.

J8 aponta, como aspecto negativo, o fato de que a prestação jurisdicional virtual diminui o contato humano entre os integrantes da equipe, a partir do momento em que se deixa de ter os eventos presenciais. O entrevistado entende que isso seria facilmente resolvido com um espaço coletivo (*coworking*) em que se pudesse eventualmente promover reuniões físicas e eventos de integração.

O juiz não vê nenhum obstáculo à transformação da unidade da qual é gestor em vara totalmente virtual, inclusive já tendo se colocado à disposição para por em prática a experiência.

J9 registrou que embora seja entusiasta do teletrabalho, entende que houve ainda pouca capacitação sobre a extensão dessa modalidade de trabalho (ex: o que é, quais os limites, como controlar). A respondente destacou que como o trabalho continuou a distância sem ter muito tempo de se preparar para maiores discussões da temática, acabou sendo um aspecto negativo do aumento da prestação jurisdicional virtual durante a pandemia. Ela entende que o instituto do teletrabalho precisa ser mais bem pensado, especialmente em proteção à saúde dos teletrabalhadores.

A entrevistada informou que o trabalho poderia ser desenvolvido de maneira completamente virtual na unidade em que atua. Mencionou apenas que seria interessante a confirmação de que todos os agentes que ali trabalham estão com a estrutura de equipamentos suficiente para a prestação do serviço, bem como teria que se possibilitar a verificação da ergonomia para se aferir se os ambientes fora da sede da justiça estariam adequados para o desempenho do trabalho.

J10 destacou que diminuiu o contato humano entre os integrantes da equipe, a partir do momento em que se deixa de ter os eventos presenciais, o que seria negativo. A respondente mencionou ainda que o teletrabalho acaba sendo associado com a falta de trabalho, o que pode gerar publicidade negativa ao Poder Judiciário.

A entrevistada informou que o trabalho poderia ser desenvolvido de maneira completamente virtual na unidade em que atua, embora se preocupe com os excluídos digitais. Todavia, ainda nesse último caso, a respondente mencionou que acredita que o usuário do sistema de justiça, quando não tem acesso à internet em casa, ou mesmo na sua cidade, especialmente no contexto de um estado do Norte do país, prefere se deslocar poucos quilômetros até algum local adequado com esse acesso, do que centenas de quilômetros até a sede do juízo.

J11 também indicou o distanciamento físico entre os membros da equipe como ponto negativo do serviço digital.

A respondente indicou ainda, ao longo da entrevista, alguns obstáculos à transformação da sua unidade em vara completamente virtual, tais como: nem todos os serventuários, estagiários e terceirizados tem o token de acesso ao sistema PJe;

ainda há quantitativo considerável de processos físicos; precisaria de telefones funcionais; as citações, em regra, ainda são praticadas de maneira presencial; as audiências de custódias teriam que ficar vinculadas a alguma “central” que não atuasse virtualmente.

J12 destacou como aspectos negativos: perda parcial, pelo magistrado, do controle da audiência, especialmente da incomunicabilidade entre partes e testemunhas e esmorecimento das relações presenciais com a equipe.

Sobre as barreiras, informou que o maior problema seria com a prática da citação, que hoje, no entender da entrevistada, deve ser presencial. Também teria que haver ajuste normativo em relação às audiências de custódia, para se admitir expressamente o ato telepresencial.

J13 registrou que a dependência de boa conexão de internet em algumas ocasiões faz com que, quando o sinal não é adequado, se altere a qualidade do ato, sendo ponto negativo.

Sobre a possibilidade de transformação em vara digital, mencionou que teria que haver alteração na cultura dos jurisdicionados para melhor compreensão do ambiente completamente virtual. Segundo a entrevistada, muitas partes pugnam pelo “100% digital” mas nem sequer informam meio para contato virtual. Além disso, a unidade em que trabalha acolhe partes sem advogado (pela atermação), e esse contato, muitas vezes, é realizado no balcão físico da unidade, o que também seria dificuldade a superar.

J14 entendeu que o afastamento social é negativo e destacou como barreiras a serem superadas no sentido da transformação digital da sua unidade: necessidade de digitalizar dois mil processos e de superar a barreira cultural. A entrevistada enxerga que acabar a relação (vida social) entre os servidores seria muito impactante. Apontou ainda a dependência de muitos expedientes de comunicação eletrônica como óbice e salientou que o atendimento ainda é frequentemente realizado fisicamente.

J15 classificou como negativa liderar a distancia e o enfraquecimento das relações sociais, bem como a sensação de sobrecarga que a tramitação virtual provoca. Destacou, ainda, o receio de perder o controle ambiental das audiências.

Como barreiras, lembrou da existência de acervo físico considerável, e da realização de atos de comunicação pela via física (citação ou intimação por carta ou oficial de justiça). Salientou, ainda, a necessidade de realização de atos presenciais (ex: Tribunal do Júri e reconhecimento de pessoa no bojo do processo penal), bem como a dificuldade que existiria com a questão da perda do contato humano.

J16 informou como aspectos negativos: o risco de exclusão digital e de exposição dos sistemas eletrônicos a ataques hackers.

O juiz não indicou obstáculos à transformação da unidade da qual é gestor em vara totalmente virtual, mas ressaltou que precisaria dar destino ao acervo dos processos físicos arquivados.

#### 4.2.7 A tramitação eletrônica e o “Juízo 100% digital”

A proporção dos feitos tramitando virtualmente nas unidades dos entrevistados, e a de magistrados que tinham optado pelo programa “Juízo 100% digital” do CNJ podem ser sistematizadas da seguinte forma:

**Tabela 7 – Juízo 100% digital e acervo de processos eletrônicos (continua)**

	<b>Adesão ao juízo 100% digital</b>	<b>% processos ativos eletrônicos</b>
J1	sim	100%
J2	sim	80%
J3	sim	100%
J4	sim	100%
J5	-	100%
J6	-	100%
J7	-	100%
J8	sim	100%
J9	sim	100%

**Tabela 7 – Juízo 100% digital e acervo de processos eletrônicos (conclusão)**

	<b>Adesão ao juízo 100% digital</b>	<b>% processos ativos eletrônicos</b>
J10	-	95%
J11	sim	80%
J12	-	100%
J13	sim	100%
J14	-	65%
J15	-	75%
J16	sim	100%

Importante destacar que os magistrados optantes do modelo do “Juízo 100% digital” não reportaram significativa mudança entre os processos que tramitavam sob essa forma (quando as partes assim optavam) e os que tramitavam sem ser naquele modelo.

Segundo J2, J3, J4, J9 a importância da ação do “Juízo 100% digital” do CNJ vai permitir que, após as restrições sanitárias da COVID-19, dê-se seguimento à prestação jurisdicional virtual que passou a ser comum durante a pandemia, hoje garantida por outra resolução do Conselho.

J5 e J10 não aderiram ao programa “Juízo 100% digital”, embora quisessem ter aderido, só não sendo possível porque o Tribunal ao qual ela eles/elas estavam vinculada(o)s não facultou essa oportunidade.

Já J6 e J12 não aderiram ao programa “Juízo 100% digital”, ainda que assim desejassem, por conta do receio de a resolução que o disciplina não ser completamente aplicável ao rito processual penal, de modo que, por cautela, optaram por não aderir à ação. Na visão dos entrevistados, a resolução foi pensada, em geral, para ações cíveis e trabalhistas, sem considerar algumas peculiaridades do rito penal.

### **4.3 Os achados: considerações**

No item anterior, promoveu-se a síntese das respostas apresentadas durante as entrevistas realizadas com os magistrados. Neste, serão expostas as considerações críticas conclusivas em relação ao resultado da pesquisa empírica, buscando atender o objetivo geral deste trabalho.

Advirta-se que as conclusões que serão apresentadas adiante não podem ser interpretadas em caráter generalista, isto é, retratando cenário que vá muito além do recorte metodológico e temático proposto. A natureza conclusiva das considerações que serão estabelecidas nesta seção guarda relação direta com a pesquisa empírica que aqui foi desenvolvida. Os desfechos que serão exibidos, para que representem visão mais fidedigna do serviço judicial digital no Brasil, devem se somar a outras pesquisas que investiguem o mesmo objeto, mas que foram (ou venham a ser) desenvolvidas mediante perspectivas, métodos e recortes temáticos distintos.

Deve-se lembrar, por exemplo, que o recorte metodológico escolhido neste trabalho excluiu da pesquisa a participação de diversos atores que compõem o sistema de justiça (jurisdicionados, representantes das funções essenciais à justiça, servidores do Poder Judiciário e membros de Tribunais), cujas visões são fundamentais para definir com maior precisão como deve ser o alcance da prestação jurisdicional virtual no país.

Após esse registro, destaque-se que os achados foram organizados em subitens, respeitando a mesma lógica da seção anterior, para manter paralelismo que torne mais didática a apresentação dos resultados.

#### *4.3.1 A comunicação das partes, as audiências e as perícias*

No que toca às respostas relacionadas à comunicação (virtual/digital) das partes e testemunhas, primeiro se percebeu que os respondentes levaram em consideração, em regra, não os atos que ocorrem pelo próprio sistema eletrônico, nos termos do art. 9º da Lei 11.419/2009<sup>69</sup>. Os entrevistados compreenderam, na realidade, que os atos abordados na pergunta eram aqueles que antes seriam tradicionalmente praticados por meio físico, porém, a partir da popularização de

---

<sup>69</sup> Art. 9º No processo eletrônico, todas as citações, intimações e notificações, inclusive da Fazenda Pública, serão feitas por meio eletrônico, na forma desta Lei.

ferramentas digitais (aplicativos de mensagens e e-mail) e das alterações legais<sup>70</sup>, especialmente durante a pandemia, passaram a ser praticados virtualmente.

Também se verificou, em relação às respostas, diferentes cenários quando se trata de citações e intimações.

Quanto às citações, parcela considerável de entrevistados (J8, J9, J10, J11, J12 J14 e J15) ainda adotava como regra as citações físicas ou presenciais, seja mediante o envio de cartas com AR (Aviso de Recebimento), seja por meio da expedição de mandados de citação para cumprimento presencial pelo oficial de justiça. Os demais entrevistados praticavam, como regra, as citações por meios digitais ou congregando características desse meio.

Embora J14, magistrada no Rio de Janeiro/RJ, adote como regra a citação física, ao se referir à prática de comunicação eletrônicas em áreas de difícil acesso naquela cidade, entende que “esses meios eletrônicos facilitam muito para esses casos”. Ressalta que “simplesmente aqui existe um provimento no Tribunal de Justiça que o oficial de justiça está impedido mesmo de subir em determinadas comunidades perigosas” pelo que “então não vai (...) a justiça não chega nesses lugares (...) e o carteiro também não.” Destaca ainda que, quando há necessidade de promover a comunicação física/presencial do ato nesses locais, “é complicado! Teria que montar uma operação policial ou uma citação por edital (...) então esses meios eletrônicos estão sendo fundamentais.”. Nessas situações, salienta que “essa é a sobrevivência mesmo. Senão não tem como o processo andar. Fica inviável”.

Os entrevistados que não se valiam dos expedientes digitais para citação reportaram três razões para que fosse priorizado o meio tradicional (físico): a cultura dos litigantes habituais, que ainda não tinham sistemas seguros de obtenção do número de telefone ou endereço eletrônico de e-mail dos réus; a imprecisão normativa da legislação ordinária em relação à validade da citação virtual quanto a

---

<sup>70</sup> Cite-se, exemplificativamente, o art. 193 do CPC, o qual rege que “os atos processuais podem ser total ou parcialmente digitais, de forma a permitir que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados por meio eletrônico, na forma da lei.”

algumas competências (exemplo: criminal e trabalhista); e o receio de praticar nulidade insanável.

Constatou-se, por outro lado, que não foram reportados casos em que a citação, quando efetivada usando-se aplicativos de mensagens ou mesmo endereço de e-mail tenha implicado nulidade do ato.

A conjugação desses primeiros achados enseja percepção de que se deve manter a realização da citação virtual nas unidades judiciais em que tal prática já é diuturnamente adotada, notadamente após a alteração do art. 246<sup>71</sup> do CPC, promovida pela Lei n. 14.195/2021, que, ao menos no rito processual civil, evidenciou a citação eletrônica como regra.

A propósito, se semelhante alteração normativa for replicada para outros ritos, a exemplo do processual penal ou trabalhista, pode-se enxergar clara possibilidade de aumento do alcance da prática das citações virtuais, cabendo aos autores, na hipótese de modificação legal, ajustarem-se à realidade na qual a indicação de número de telefone ou endereço eletrônico será mais importante do que a informação quanto ao domicílio do réu.

Além disso, ainda que não se ampliem as hipóteses de realização de citações eletrônicas em si, pode-se buscar expandir a citação do réu realizada por meio de AR (Aviso de Recebimento) digital, que, segundo uma das entrevistadas (J5), funciona da seguinte maneira: o Tribunal de Justiça firma contrato com os Correios para que a unidade jurisdicional insira os dados para citação por carta em sistema eletrônico integrado com a empresa pública federal, e esta fica responsável por promover a impressão física da correspondência, entregar ao citando/réu, digitalizar o aviso do recebimento e devolver o resultado da comunicação em formato digital ao Poder Judiciário. A modalidade permite que mesmo unidades mais

---

<sup>71</sup> Art. 246. A citação será feita preferencialmente por meio eletrônico, no prazo de até 2 (dois) dias úteis, contado da decisão que a determinar, por meio dos endereços eletrônicos indicados pelo citando no banco de dados do Poder Judiciário, conforme regulamento do Conselho Nacional de Justiça. [...] (BRASIL, **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em 22/09/2022).



tradicionais em relação aos atos de comunicação possam atuar de maneira integralmente virtual.

No que concerne às intimações, verifica-se que a grande maioria (excetuando apenas J14 e J15) dos entrevistados registrou que as praticam de maneira preponderantemente digital. Isso vale não só em relação à comunicação das partes já cadastradas no sistema eletrônico de tramitação dos processos, mas também quanto aos terceiros (exemplo: a testemunha que houver sido arrolada pelo Ministério Público ou pela Defensoria Pública [art. 455, IV, do CPC<sup>72</sup>]).

Nesse aspecto, em regra, os entrevistados informaram que têm promovido intimações por meio do aplicativo WhatsApp, o que demonstra largo potencial de ampliar o alcance das comunicações eletrônicas, uma vez que o aplicativo de mensagem está instalado em quase todos os smartphones no Brasil<sup>73</sup>.

Saliente-se que, diante do contexto em que os atos digitais de comunicação processual encontram espaço para expandir os horizontes, é importante estar constantemente atento à preocupação externada pelo entrevistado J2, o qual destacou: “percebi que quando eu utilizava nas minhas intimações a expressão ‘link’ algumas pessoas não estavam entendendo o significado da expressão (...) Precisei ajustar”. Isto é, embora não seja exigência formal do ato, deve-se buscar utilizar, nas comunicações virtuais, linguagem simples e acessível, para que não figure como novo mecanismo de exclusão dos usuários do sistema de justiça de condições socioeconômicas desfavoráveis.

---

<sup>72</sup> Art. 455. Cabe ao advogado da parte informar ou intimar a testemunha por ele arrolada do dia, da hora e do local da audiência designada, dispensando-se a intimação do juízo [...] § 4º A intimação será feita pela via judicial quando: [...] IV - a testemunha houver sido arrolada pelo Ministério Público ou pela Defensoria Pública [...]. (BRASIL, **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em 22/09/2022).

<sup>73</sup> Segundo relatório da “Panorama Mobile Time/ Opinion Box - Mensageria no Brasil”, em janeiro de 2020, 99% dos smartphones brasileiros possuem o aplicativo instalado, e 93% dos brasileiros que possuem um aparelho móvel dessa natureza usam o programa diariamente. Fonte: OPINION BOX; MOBILE TIME. **Pesquisa Panorama – Mensageria no Brasil**, janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/mensageria-no-brasil-fevereiro-de-2020/>. Acesso em 25/10/2021.

É também importante destacar que alguns entrevistados informaram que receberam elogios da parte a qual foi comunicada de maneira virtual, em vez de por oficial de justiça, em razão do constrangimento que a presença física deste na porta do citado/intimado poderia causar em relação àquela. “Talvez seja mais fácil receber uma mensagem de WhatsApp (...) do que a visita de um oficial de justiça” (J3).

Traçadas as considerações sobre as comunicações processuais, avalia-se agora o resultado quanto às audiências telepresenciais.

Observa-se, inicialmente, que a quase totalidade dos entrevistados deixou muito claro que praticamente não realizava audiências completamente virtuais até a pandemia de COVID-19. Por outro lado, na mesma proporção, os respondentes mencionaram que, após as medidas de restrições sanitárias impostas no combate ao vírus, passaram a realizar, como regra, os atos de maneira telepresencial.

Sendo assim, as avaliações sobre as teleaudiências se referem basicamente ao período compreendido entre a irrupção da pandemia (abril/2020) e a realização da última entrevista (maio/2022).

Dito isso, salienta-se que dos 16 entrevistados, apenas três não se mostraram entusiasmados com os ganhos proporcionados pelas audiências virtuais nesse período: J7, J8 e J15. Ocorre que J8 apenas não manifestou satisfação porque não chegou a realizar audiências nesse tempo, em função das peculiaridades de sua competência, que praticamente não reclama instrução em audiência.

J15 esclareceu que:

Eu costumava fazer uma pauta diferente, eu fazia pelo menos uma semana fazendo audiência e uma semana para despachar, ver os casos, para ter mais tempo para fazer o restante das atividades jurisdicionais. Eu costumava marcar sete audiências nas semanas de audiências e na outra, um júri. Eu não posso fazer mais dessa maneira. Eu tive que alterar número de audiências (...) eu não consegui avançar muito no número de audiências por dia porque a dinâmica se alterou totalmente. Presencialmente eu tinha um dinamismo (...) não é mais possível esse tipo de ritmo. Hoje eu marco em torno de quatro audiências por tarde, numa média, porque mesmo as pessoas que têm estrutura às vezes a plataforma não está tão estável, às vezes acontece de ter as internet de cada um, ou mesmo do advogado, não está tão boa (...) isso tudo atrasa o andamento da audiência de modo que não me permite mais fazer aquela marcação no número que anteriormente eu tinha.

Porém, mesmo tendo apresentado reticência quanto ao modelo de audiência virtual, a entrevistada ressaltou que “todos sabem que é um modelo que veio para ficar”.

Grande parte dos entrevistados destacou que o receio de que a exclusão digital pudesse inviabilizar a prática dos atos virtuais acabou não se concretizando, porque a maioria dos depoentes, mesmo os que experimentavam restrições econômicas, tinha celular com acesso à internet e, quando não tinha, conseguia acesso ao ato comparecendo a local com conexão adequada (foram mencionados: domicílio de amigo ou parente, escritório do advogado e sede de sindicato).

Os achados demonstram variadas manifestações a favor das audiências virtuais: “Eu trabalho com uma população extremamente vulnerável (...) adolescentes em conflito com a lei, pobres e marginalizados. Mesmo assim, não tive dificuldades em relação à realização dos atos virtuais, especialmente audiências” (J2); “Não há sentido impor um deslocamento para realização de uma solenidade quando se tem esses mecanismos hoje bastante consolidados” (J3); “Uma coisa engraçada é que depois das audiências virtuais, eu não vejo mais táxis parados na porta do fórum” (J4); “Nós tivemos índios que puderam fazer audiências sem sair da aldeia” (J5); “Presidi uma operação criminal, talvez a maior que eu já tive, em que a maioria dos acusados era muito pobre; não tinha nem o dinheiro da passagem...Fiquei surpreso...todos comparecem aos atos” (J6); “Eu poderia dizer que a semana que eu marquei recentemente audiências presenciais foi quase um fiasco!” (J10).

J15, ao falar sobre o Tribunal do Júri, destacou que “os jurados ficam um pouco mais tranquilos (...) porque não estão em frente, às vezes, ao acusado”.

Muitos entrevistados ressaltaram que só conseguiram realizar algumas audiências porque o fizeram de maneira telepresencial (caso de J2, J5, J6 e J11).

J11 destacou que:

Nós tivemos no final de 2019 um processo para instruir muito grande que envolvia presos de 24 estados da federação. E contamos para isso com a ajuda do Conselho Penitenciário Nacional e do Ministério da Justiça e que tinha que ser virtual, porque não tínhamos segurança, eram todos com

regime de RDD (...) parece que para nós foi um marco (...) nós percebemos que era possível essa realidade até em casos de grande proporção.

Alguns respondentes mencionaram ainda que mantiveram os mesmos percentuais de acordo que conseguiam antes, quando promoviam as audiências presenciais, e que aumentou o número de audiências realizadas sem remarcação (ex: J2, J3, J4 e J12).

Parte dos entrevistados também destacou que o aspecto negativo das audiências virtuais, relacionado ao fato de que cada ato em si acaba demorando mais, é compensado pela maior facilidade de realização das audiências, porque: não depende da agenda de audiência de outro juiz, caso precise ouvir algum depoente por videoconferência; tem maior índice de realização sem intercorrência (ausências ou atrasos); alcança jurisdicionado mais inatingível (residente em zona rural, aldeias indígenas ou cidades distantes da sede do juízo).

Segundo um dos entrevistados “eu fiz uma audiência de um morador de rua...de furto de trilho de trem...eles [os oficiais de justiça] dão o celular...e o morador de rua, na rua, participou da audiência” (J6). “Já teve processo de a testemunha estar fora...imagine...testemunha em outro país!”; “os problemas são ínfimos perto do ganho que se teve” (J13).

O conjunto dessas respostas gera a percepção de que as teleaudiências podem ser mantidas como regra, ainda que voltem a conviver, em algumas competências, com a marcação de audiências também presenciais, especialmente nos casos: a) de carência de acesso aos meios digitais; b) nas hipóteses em que crianças são ouvidas ou acolhidas em juízo (J3, J5, J14 e J15); e c) quando houver necessidade de designar audiência de custódia ou realização de audiência extremamente complexas, que exija dezenas de conexões simultâneas com múltiplos usuários (J2, J6 e J15).

No caso do item “b”, a preocupação externada pelos entrevistados se mostra justificável. Primeiro porque a realização de teleaudiência para oitiva de crianças, com estas participando do próprio domicílio, em regra, vai contar com a presença de ambos os pais ou de ao menos um deles no local, o que possivelmente irá esmorecer a fidedignidade do depoimento colhido. Isso porquanto pode haver tanto a orientação do genitor a respeito das respostas a serem dadas, ou só a

presença daquele na residência do menor depoente pode esvaziar a naturalidade das respostas. Imagine-se, por exemplo, caso de abuso (em sentido largo) praticado pelos pais em relação ao menor. Certamente, colher virtualmente o depoimento desta criança no domicílio do possível abusador poderia pôr em xeque a credibilidade das informações apresentadas.

Além disso, conforme observado pela entrevistada J5, a competência protetiva de infância não é tão compatível com a realização de atos telepresenciais. As crianças não têm o mesmo nível de atenção nos atos virtuais e, por estarem em situação de vulnerabilidade, reclamam o contato físico, o carinho humano, para que se sintam mais acolhidos, de modo que a prestação jurisdicional virtual, nesse aspecto, pode ser prejudicial. Ainda mais nos casos das crianças acolhidas pelo Conselho Tutelar, isto é, destituídas do poder familiar dos pais. O contato com essas crianças por meio de computador não permitiria a criação de laços de humanidade e de acolhimento que elas devem receber.

No que toca ao item “c”, embora reproduza as conclusões apresentadas por aqueles entrevistados (J6 e J15), é preciso encarar a questão com parcimônia. Não parece que necessariamente o só fato de a audiência tratar de caso complexo, ou de ser preciso conectar vários depoentes figure como óbice ou desestímulo à prática do ato de maneira virtual. Imagine-se, por exemplo, a dificuldade que é manter diversos corréus no mesmo espaço físico, quando esse problema seria mitigado no caso da realização de teleaudiência. Nada impediria, portanto, que se buscasse realizar prioritariamente a audiência virtual e apenas se detectada impossibilidade técnica de conectar simultaneamente todos os participantes, redesignar o ato para que seja presencial.

Colheu-se também das entrevistas (J1, J2, J3, J6, J7 e J15) preocupação com a possibilidade de que a teleaudiência minimize o controle do magistrado em relação à incomunicabilidade do depoente. Levando-se isso em consideração, também é possível reservar a marcação de audiência presencial aos casos em que a coleta dos depoimentos em audiência de instrução reclame atenção mais especializada e cautela excepcional. Saliente-se, porém, que tal como mencionado no parágrafo anterior, nada impediria que o ato fosse primeiro marcado de maneira

remota e somente se percebido algum problema, como intervenção nos depoimentos, redesignar o ato para que se realize presencialmente.

Resta ser avaliada a questão das teleperícias, adiantando-se que, quanto a elas, o resultado da pesquisa é no sentido de que devem retroceder no cenário pós-pandêmico.

Muitos magistrados ressaltaram a necessidade de realização de perícias presenciais, incompatíveis com a teleperícia. Exemplificativamente: avaliação das condições do local de trabalho, na seara laboral (J9 e J10); perícias para aferir materialidade de crime (J2 e J6); avaliação de imóveis (J8 e J16); perícias sociais para fins de avaliar as condições socioeconômicas dos autores de ação de benefício assistencial de prestação continuada (J4); avaliação para acolhimento de criança em situação de vulnerabilidade (J2 e J5).

Os entrevistados que responderam ter experimentado a realização de teleperícia pareceram narrar situação de improviso, cuja precariedade só se justificaria em cenário excepcional de isolamento social: “a gente tem feito algumas visitas domiciliares por meio de plataformas virtuais, de forma a facilitar a comunicação” (J2); “As perícias vinham sendo realizadas de maneira telepresencial. De junho para cá, os técnicos passaram a retomar as perícias presenciais” (J3); “Quando a pandemia começou a ficar mais forte, nós começamos a utilizar de estratégias como a prova técnica simplificada” (J4).

Além disso, ao menos três magistrados (J1, J5 e J7) registraram expressamente que os peritos-médicos cadastrados naquelas unidades se recusaram a realizar as avaliações a distância.

O somatório dessas manifestações evidencia que a prática das teleperícias tem sido utilizada como mecanismo transitório e excepcional, devendo ser mantido como regra apenas enquanto durarem as medidas de isolamento social.

Isso não implica dizer que, após o cenário de pandemia, é necessário manter multiplicidade de espaços nos fóruns para a realização de audiências, já que muitos entrevistados mencionaram que a maioria das perícias estava sendo realizada fora das dependências físicas das unidades judiciais, a saber: nos

consultórios dos próprios peritos, na sede física de outros órgãos (a exemplo das perícias realizadas no IML ou na Polícia Civil ou Federal), ou no local da avaliação (aferição do valor de imóvel ou das condições ambientais do trabalho).

#### *4.3.2 A percepção das partes, advogados e instituições essenciais ao sistema de justiça, sob a ótica dos entrevistados*

Embora na pesquisa empírica realizada no bojo do presente trabalho não se tenha ouvido jurisdicionados, a advocacia e as entidades que atuam no Poder Judiciário, buscou-se ao menos avaliar, a partir da visão dos magistrados entrevistados (perspectiva indireta, portanto), como estaria a percepção desses usuários do sistema de justiça em relação à prestação jurisdicional virtual.

Colhe-se da resposta dos entrevistados a percepção de que há bom nível de satisfação dos usuários do sistema de justiça com o modelo de prestação jurisdicional virtual.

Oito dos entrevistados não reportaram ter enfrentando qualquer objeção à prática virtual de atos que antes eram presenciais (J1, J2, J3, J4, J8, J11, J12 e J16). Outra parte relevante dos entrevistados (J5, J6, J9, J10, J13, J14 e J15) demonstrou a impressão pessoal de que partes e procuradores (em sentido largo), no início da pandemia de COVID-19, apresentaram estranhamento quanto à realização de alguns atos virtuais, especialmente as audiências, mas que depois de alguns meses ambos passaram a demonstrar expressa satisfação com a modalidade virtual.

Apenas J7 destacou que, no momento da entrevista, ainda enfrentava resistência de usuários do sistema de justiça em relação à ampliação da prestação jurisdicional virtual.

Alguns achados colhidos das entrevistas: “as partes institucionais (Promotoria de Justiça e Defensoria Pública) são unânimes e uníssonos que não querem nem pensar em adotar outro sistema que não seja este” (J2); “As partes gostam que não precisem pegar ônibus ou passar o dia inteiro no fórum (...) uma coxinha no fórum é seis reais, o que para uma pessoa que vive de Bolsa-Família é impactante!” (J2); “É bom para o empregado e para o empregador” (J3); “A audiência digital possibilitou uma participação efetiva (...) vários desses moram a 50

ou 70km da sede e perdiam um dia numa audiência. Agora podem participar sem gasto.” (J6); “Eles perceberam o benefício da audiência telepresencial: não tem que estacionar, não tem que perder tempo, não tem custo, não tem que se deslocar (...) hoje eu não vejo resistência!” (J10). “Os advogados hoje, boa parte, já não aparecem para despachar no fórum” (J15).

Os advogados enxergam como positivo. Defensoria Pública está amando, Ministério Público está amando...ninguém reclama. Inclusive a pontualidade está muito melhor (...) Eu percebo até uma satisfação das pessoas de evitar o deslocamento e não perder tempo. Eu vejo os policiais que às vezes passavam o dia inteiro naqueles corredores (...) eu tive feedback positivo, principalmente da Polícia Militar. Todo processo tem ao menos um ou dois policiais e eles têm manifestado bastante satisfação com essa forma (...) (J11)

Segundo J13, “já teve processo de a parte pedir presencial, a gente designar, e fazer tudo virtual (...) não virem para o fórum”. Complementa: “acho que é uma coisa que veio para ficar, e ninguém quer mudar. Ficou confortável para as partes, ficou confortável para os advogados e para o Judiciário também” e arremata que “agora são raras as exceções que pedem o presencial ou telepresencial [...] O que a gente tem visto: que não vem ninguém ao fórum!”.

J14 ressaltou:

Eu vejo (...) é interessante (...) até partes assistidas pela Defensoria Pública com desenvoltura para usar essas plataformas (...) é bem democrático o uso dessas plataformas (...) Inclusive coisa que eu não via antes era advogados elogiarem. Às vezes ligar para elogiar e agradecer. Agradecer porque atenderam aquele pedido. Eu estou tendo muito esse retorno que eu não via antes. Talvez esses meios eletrônicos estejam ajudando nisso também.

De modo geral, portanto, todos os entrevistados avaliaram que a percepção dos usuários do sistema de justiça é positiva em relação ao serviço judicial digital, resumindo-se as respostas nos seguintes aspectos favoráveis destacados: dispensa-se deslocamento para o fórum; otimiza-se tempo; permite-se que as partes, não familiarizadas com o ambiente forense, tenha acesso ao Poder Judiciário do conforto de casa; no serviço público, permite-se que sejam organizadas equipes de trabalho remoto, de modo a equalizar carga de trabalho, algumas vezes assimétricas a depender da região; gera-se menos problemas em relação às ausências dos empregados do trabalho para comparecimento às audiências e, com isso, maior proporção de comparecimento espontâneo aos atos.



#### 4.3.3 O teletrabalho e a estrutura oferecida para o seu desenvolvimento

Em relação ao resultado da pesquisa, constatou-se que a maioria dos respondentes estava trabalhando remotamente ao tempo da entrevista (entre agosto/2021 e maio/2022)<sup>74</sup>. Apenas J5 (em função de determinação do Tribunal ao qual vinculada) e J7 (vontade própria) voltaram a trabalhar presencialmente como regra.

Realidade semelhante se verificava em relação aos servidores que com os respondentes trabalhavam. Muitas equipes permaneciam quase que integralmente (mais de 80% dos servidores) trabalhando remotamente (J1, J3, J4, J6, J7, J8, J12 e J13), e as que assim não estavam criaram escala de revezamento (alguns em trabalho presencial e outros em teletrabalho) entre os servidores, basicamente para “manter as portas do fórum abertas (...) mas ninguém tem comparecido para atendimento presencial” (J10).

Com exceção do J7, a percepção de todos os entrevistados foi positiva em relação à viabilidade do teletrabalho. “Hoje o feedback que eu tenho dos servidores é de que eles estão gostando muito. Há várias pessoas ansiosas, com receio do retorno (...)” (J6). Das respostas, constatou-se que, em geral, há o entendimento de que é possível manter a qualidade do serviço judicial e a produtividade com a manutenção do teletrabalho (para juízes e servidores).

Segundo J11:

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

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

No que toca à estrutura para que o trabalho remoto fosse desenvolvido, não foi reportada grande dificuldade ou obstáculo insuperável à realização do

---

<sup>74</sup> É importante lembrar que os juízes J1 a J10 foram ouvidos entre agosto e setembro/2021, enquanto os magistrados J11 a J15 foram ouvidos entre março e abril/2022.

teletrabalho. Salvo J15 (a qual registrou que alguns servidores, inicialmente, reportaram a necessidade de adquirir, e até mesmo alugar, equipamentos para prestar o teletrabalho), a quase totalidade dos respondentes mencionou que, em regra, os teletrabalhadores tiveram acesso a equipamentos - próprios ou por cessão do Tribunal aos quais vinculados - e equipe de apoio em tecnologia da informação posta à disposição para dar suportes técnicos.

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

Todavia, há outro achado relevante extraído das entrevistas.

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

No que concerne ao aspecto da liderança, registre-se que devido ao grande interesse despertado pelo tema, há incontáveis conceitos visando defini-la<sup>75</sup>. Para a análise que continuará nos próximos parágrafos, escolheu-se a classificação de Paulo Sabbag, isto é, a liderança aqui será enxergada como o processo (ações e interações) entre líder e liderados para atingir objetivos coletivos<sup>76</sup>. Isso porque essa categorização do aludido autor enfatiza o papel da comunicação e do desenvolvimento de propósito e motivação dos liderados, aspectos que foram mais bem explorados nas perguntas realizadas ao longo da pesquisa empírica.

---

<sup>75</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**: EAESP/FGV, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio 1994. Bimestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>76</sup> SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

Realizado esse registro, colhe-se que, numa primeira resposta mais espontânea, e em caráter geral, a quase totalidade (14, dentre os 16) dos respondentes demonstrou inegável satisfação com a prestação jurisdicional virtual e com o teletrabalho em larga escala. Além disso, inicialmente, os respondentes nada destacaram de relevante quanto aos obstáculos ao exercício das competências de liderança.

Em exame mais acurado, entretanto, pôde-se extrair inquietação dos entrevistados quanto a elementos fundamentais na execução do papel de gestor e líder. E, nesse aspecto, esse desassossego reclama olhar mais atento, considerando que, para melhorar o desempenho dos juízes, tornando-os capazes de encontrar ferramentas eficazes de eliminação do acúmulo de casos e de redução dos atrasos nos processos judiciais, é necessário que preservem suas habilidades de gestão, liderança e comunicação<sup>77</sup>.

Com essa premissa em mente, verificou-se que apenas J2, J5, J6, J13 e J16 não reportaram nenhuma aflição quanto à manutenção do modelo de teletrabalho integral e permanente. Ocorre que a equipe vinculada ao J2 era reduzida (apenas quatro servidores), e os servidores que trabalhavam com J5, como dito, já tinham voltado, em sua maioria, às atividades presenciais como regra. Ou seja, com equipe maior e ainda em teletrabalho no tempo das entrevistas, apenas J6, J13 e J16 não indicaram nenhum prejuízo ao papel de líder/gestor.

Colhe-se das respostas de J1, J3, J4, J7, J8, J10, J11, J12, J14 e J15 que o distanciamento físico por tempo integral ou indeterminado entre os membros da equipe pode, para aqueles respondentes, implicar impactos nocivos às relações humanas. Muitos dos entrevistados defenderam a necessidade de reuniões presenciais periódicas, ainda que difundidas no tempo, de modo a preservar laços mínimos entre os agentes. Essa percepção dos referidos entrevistados está alinhada

---

<sup>77</sup> HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Desenvolvendo habilidades gerenciais em juízes. **Revista CEJ**, Brasília, n. 79, p. 37-42, jan.-jul., 2020. Disponível em: <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/2550/2421>. Acesso em 18/05/2022.

à ideia de que “a chave da liderança é executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos”<sup>78</sup>.

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

J9 ressaltou que embora seja entusiasta do teletrabalho, entende que houve pouca discussão sobre os limites dessa modalidade, e que se preocupa com a saúde dos teletrabalhadores, o que pode impactar na motivação (tecnicamente associada à satisfação<sup>79</sup>) daqueles, afirmando a necessidade de maior capacitação sobre como deve operar o empréstimo da força de trabalho de maneira remota.

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

J11 destacou que os servidores:

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

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

Eu sinto falta das pessoas. Eu sinto falta de falar olhando no olho. Antigamente, quando estava todo mundo lá na vara, eu levantava, ia na mesa da pessoa, e resolvia. Agora, uma dúvida dessas gera um ‘textão’(...) A gente perde muito mais tempo para se comunicar e para orientar os

---

<sup>78</sup> HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

<sup>79</sup>SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do Poder Judiciário**, 1.ed. –Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

servidores sobre o que fazer. Quando eles têm alguma dúvida é a mesma coisa (...) antigamente, com uma conversinha, a pessoa já entendia. Agora, às vezes tem falha na comunicação escrita e isso eu acho que é um ponto negativo. (...) O meu diretor, quando às vezes a gente se encontrava no presencial, ele falava 'olha, eu ganhei muito em vários aspectos, mas nesse aspecto da comunicação, meu Deus! Como eu perco tempo agora para explicar uma coisa!.

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

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

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

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

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

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

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

A preocupação mostra-se tecnicamente fundada, porque, de fato, tais impactos poderiam contribuir para que se diminuísse, no longo prazo, a capacidade de liderar os trabalhadores e de com eles manter elevado nível de comunicação<sup>80</sup>.

Nesse contexto, se for enxergado o alcance do teletrabalho sob a perspectiva da forma como a modalidade foi mantida durante a pandemia, conclui-se que deve retroceder minimamente, de modo a se permitir e manter, ao menos, contatos presenciais periódicos entre os teletrabalhadores.

#### *4.3.O atendimento virtual*

Verificou-se que no início do isolamento imposto pela pandemia, e com a adesão abrupta à prestação jurisdicional virtual, houve dificuldade em organizar os canais de atendimento remoto dos usuários do sistema de justiça. Porém, as falhas foram superadas, em geral, nos primeiros meses de 2020, e no momento da realização das entrevistas constatou-se que já existiam várias ferramentas postas à disposição das partes e procuradores para que fossem atendidas virtualmente.

Os entrevistados, inclusive, mencionaram que foi criada forma própria de atendimento virtual, devidamente identificada nos sites dos Tribunais aos quais vinculados, seja sob a modalidade do “Balcão Virtual” do CNJ, seja mediante o uso de outra ferramenta de comunicação (como no caso reportado pelo J2). Os respondentes, em geral, também permitiam duas formas de atendimento: síncrono (em regra por ligações telefônicas ou webconferências) e assíncronos (por e-mail ou aplicativo de mensagens).

Achado importante nesse subitem se colhe da entrevista com J3. O respondente coordenava, desde antes de 2020, a Central de Atendimento Presencial, a qual era composta por cerca de 20 (vinte) servidores e estagiários para a realização de atendimento dos advogados e das partes em relação aos processos que tramitavam no juízo gerido pelo respondente e outras unidades. O entrevistado mencionou que toda essa central passou a funcionar remotamente durante a pandemia, pela modalidade do “Balcão Virtual”, e apresentou resultados plenamente

---

<sup>80</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2019.

satisfatórios. O respondente mencionou que no mês de abril/2021 a unidade realizou cerca de 5.700 (cinco mil e setecentos) atendimentos virtuais.

A experiência de uma central própria de atendimento pode figurar como boa prática a ser replicada. Isso porque outro achado relevante, colhido das entrevistas, foi a impressão de alguns entrevistados de que a multiplicidade de canais de teleatendimento tem sido contraproducente e ineficiente, porque o mesmo usuário do sistema de justiça acaba se valendo simultaneamente de mais de um meio de contato, gerando desorganização. Segundo J7, “às vezes é necessário responder a mesma parte ou advogado por mais de um meio de acesso. Além disso, a pluralidade de meios de contato dificulta o controle do fluxo do atendimento.” “A gente precisa centralizar o atendimento para ser mais profissional. Todo lugar tem um primeiro atendimento (eletrônico) que faz uma primeira filtragem. A gente precisa aprimorar, não para restringir, mas para organizar” (J6).

Assim, constata-se que o atendimento virtual deve ser mantido, em sentido geral, não se justificando retroceder para que o contato do usuário com o sistema de justiça se opere somente pelo tradicional atendimento no balcão físico das unidades.

É possível, aliás, aumentar o alcance do atendimento virtual, desde que criada ferramenta mais profissional e uniforme de comunicação, a exemplo da manutenção de central própria para o atendimento dessa finalidade. Essa modalidade poderia, mais uma vez, evitar deslocamentos dos usuários do sistema de justiça até as sedes materiais do Judiciário, contribuindo para economia de tempo e recursos materiais. Os ganhos são exponenciais quando pensados para os casos de longas distâncias entre os jurisdicionados, seus advogados e a unidade judicial.

Além disso, se bem gerida, a ferramenta pode contribuir para organizar a própria ordem de teleatendimentos, mediante agendamentos prévios e uniformizados. Pode, ainda, permitir maior transparência a respeito dos atendimentos realizados nas unidades, caso sejam preservados os registros eletrônicos dos acessos remotos.

A seguir, infográfico com a síntese dos principais achados:

Figura 3 - Infográfico



Fonte: Próprio autor



#### 4.3.5 O grau de satisfação dos respondentes e os aspectos positivos da prestação jurisdicional virtual destacados

A princípio, embora a realização de pesquisa qualitativa não tenha como principal objetivo buscar resultados estatísticos/numéricos<sup>81</sup>, no caso, a proporção das respostas dadas à indagação geral sobre a satisfação dos entrevistados com o serviço judicial digital apresentou achado importante, que não poderia ser ignorado. Aliás, é também função importante da pesquisa qualitativa permitir eventualmente a “quantificação com propósito”<sup>82</sup>.

Ao reagirem à pergunta “na sua opinião, a experiência da tramitação de processos integralmente virtual tem sido exitosa?”, 14, dos 16 entrevistados, responderam positivamente. Em outras palavras, 87,5% dos entrevistados consideram satisfatório o aumento do alcance da prática de atos virtuais que ocorreu ao longo da pandemia.

O percentual, isoladamente, poderia ser pouco representativo considerando a amostra dos entrevistados (apenas dezesseis respondentes). Todavia, ganha algum relevo se comparado à pesquisa quantitativa citada em linhas passadas, acerca da “Resposta Judiciária à Pandemia da Covid 19 - Países Lusófonos”<sup>83</sup>, realizada em parceria entre o IACA (International Association for Court Administration), PACED (Projeto de Apoio a Consolidação do estado de Direito), IBRAJUS (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário) e iJuspLab (Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo).

Naquele estudo foram colhidos, em especial, dados quantitativos, após a adoção metodologia *survey* realizada por meio da ferramenta eletrônica (google forms), que contou com a resposta de mais de 500 magistrados do Brasil, Portugal e

---

<sup>81</sup> NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996. Semestral.

<sup>82</sup> GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, ago. 2006. Trimestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>83</sup> JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO. **Pesquisa PACED Covid 19**, 26/06/2021 (atualizado em 17.02.2022). Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced>. Acesso em 28/04/2022.

de países membros do PACED (Angola, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe), no período de 30/11/2020 a 15/02/2021. Especificamente em relação ao Brasil, colhe-se da referida pesquisa que, dos 403 magistrados de primeiro grau os quais responderam a variadas perguntas deduzidas na pesquisa, relacionadas a três eixos principais (acesso à justiça, gestão do trabalho e infraestrutura tecnológica), 89,59% consideraram satisfatória a prestação jurisdicional durante a pandemia.

Embora a quantidade de juízes de primeiro grau ali entrevistados (403) seja apenas parcela da totalidade de magistrados de tal instância (15.458)<sup>84</sup>, a magnitude da proporção de julgadores (quase 90% dos respondentes) que entendem satisfatória a prestação jurisdicional durante a pandemia coloca em evidência a perspectiva de que esse resultado retrata a percepção majoritária dos juízes de primeiro grau.

Com a conjugação das respostas dadas às entrevistas realizadas neste trabalho e aquelas colhidas na pesquisa externa acima mencionada, infere-se que, em ambas, a imensa maioria dos respondentes avaliou como positivo o aumento das medidas que permitiram a prestação jurisdicional virtual.

Especificamente em relação à presente pesquisa, a boa percepção dos entrevistados sobre a prestação jurisdicional virtual está relacionada aos aspectos positivos da modalidade, que foram lembrados de maneira espontânea pelos respondentes.

É importante registrar que, de modo geral, as características positivas que adiante serão enunciadas já foram destacadas, ainda que indiretamente, quando expostos os resultados da pesquisa em relação aos subitens que antecederam a presente seção. A relevância do presente tópico será de sistematizar e sumarizar as consequências positivas relacionadas à prestação jurisdicional virtual, que, a seguir, serão apresentadas em três eixos: a) a economia provocada pelo aumento do

---

<sup>84</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números, 2021**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021, p. 93. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em 01/07/2022.

serviço judicial digital; b) o ganho de eficiência ensejado por esse modelo; e c) outros aspectos positivos relatados.

a) Em relação à economia, durante as entrevistas ela foi enxergada em sentido amplíssimo. Colheu-se o que o entrevistado respondeu, de plano, ao ser indagado se na visão dele a ampliação do serviço judicial digital gerou alguma economia, sem especificar se se tratava de benefício experimentado pelos usuários do sistema de justiça, pela própria administração do Judiciário, pelos juízes ou servidores ou qualquer outra perspectiva. Foram relatados pelos entrevistados: a.1) diminuição de gastos com material de escritório, manutenção predial da sede dos fóruns (água, energia, internet, segurança e limpeza), tarifas postais, combustível e manutenção dos carros oficiais; a.2) redução dos custos relacionados ao transporte de presos, custodiados ou adolescentes internados; a.3) subtração dos gastos dos usuários do sistema de justiça em relação ao deslocamento para as sedes dos juízos, não só com o transporte em si, como também os custos indiretos ex: (alimentação no fórum e pagamento de diaristas para cuidar de filho(s) menor(es); e a.4) diminuição das despesas com o pagamento de diárias para magistrados e servidores, especialmente oficiais de justiça<sup>85</sup>.

J11 destacou que:

Nós tivemos no final de 2019 um processo para instruir muito grande que envolvia presos de 24 estados da federação. E, contamos para isso com a ajuda do Conselho Penitenciário Nacional e do Ministério da Justiça e que tinha que ser virtual, porque não tínhamos segurança, eram todos com regime de RDD (...) parece que para nós foi um marco (...) nós percebemos que era possível essa realidade até em casos de grande proporção (...) Nesse caso lá dessa audiência grandona, nós gastaríamos mais de um milhão (de reais) (...) e não conseguimos nenhuma unidade que dissesse 'você vão conseguir juntar 24 pessoas dessa periculosidade... não há garantia de vida' (...) nós tivemos 300 policiais envolvidos. Agora você pensa para fazer um ato presencial desse (...) a instrução seria fracionada, ia ter precatória para tudo que é lado, ia ter arguições para mil e uma coisa, as testemunhas teriam medo de vir... nossa! Não teria de jeito nenhum! (...) Em termos de custo financeiro, para a realização de um ato presencial, principalmente envolvendo pessoas encarceradas ou no caso do Tribunal

---

<sup>85</sup> A percepção de que o serviço judicial digital gerou a economia reportada nesta pesquisa foi apresentada como manifestação espontânea e subjetiva dos respondentes, sem que o pesquisador tenha efetivado investigação em relação aos orçamentos e outros dados financeiros relacionados aos itens listados pelos entrevistados.

do Júri, você não tem noção o quanto que eu acredito que os Tribunais vão fazer economia. Por exemplo, cada Tribunal do Júri adiado é quarenta mil (reais) o prejuízo. Nesse caso lá dessa audiência grandona, nós gastaríamos mais de um milhão (de reais).

b) No que toca à eficiência, destacou-se: b.1) ampliação da possibilidade de comunicação dos atos processuais por aplicativo de mensagem e e-mail; b.2) redução drástica da necessidade de expedição de cartas precatórias<sup>86</sup> e rogatórias; b.3) menor número de remarcações de audiências, pelo fato de se ter maior (tele)presença espontânea das partes ao ato; b.4) facilidade para reunir pessoas, independentemente da disponibilidade de participação de júízo deprecado e da existência de sistemas complexos de marcação e realização de videoconferências; b.5) possibilidade de desterritorialização de unidades (desvinculação da competência territorial física), admitindo equalização da carga de trabalho com a redistribuição de processos antes atrelados a outros locais; b.6) a consolidação do processo judicial eletrônico e dos mecanismos de automação a ele inerentes.

Nesse último aspecto, J14 salientou:

Outra coisa que eu não podia deixar de mencionar, que trouxe efetividade boa, foi o mandado de pagamento totalmente eletrônico. Porque é uma realidade da vara cível o mandado de pagamento (...) e eu percebo que sai muito rápido. Já informa os dados bancários e o dinheiro já cai na conta. Antigamente tinha que fazer o documento, a pessoa tinha que ir no cartório, agendar, era essa realidade. Agora está muito mais efetivo (...)

c) outros aspectos positivos destacados: c.1) diminuição drástica dos atendimentos no balcão físico da vara, por diversas vezes associados a fatores de estresse entre os servidores e com má qualidade do serviço<sup>87</sup>; c.2) “a adaptação ao trabalho remoto acelerou a utilização de programas de organização e de gestão, o que tornou a administração do trabalho mais eficiente” (J9); c.3) o teletrabalho foi

---

<sup>86</sup> Conforme salientou J12, “Se tiver telefone e e-mail, a gente mesmo já entra em contato com testemunha lá no interior do Amazonas. O interior do Amazonas tem muita dificuldade de acesso e recurso, mas telefone com Whatsapp pessoa tem. Então melhorou muito a gestão das minhas audiências (...)

<sup>87</sup> GOMES, Janaina Dantas Germano. O acesso à justiça e o cotidiano dos balcões judiciais: uma relação possível? **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 121-143, 17 maio 2017. Instituto Rede de Pesquisa Empírica em Direito (REED). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19092/reed.v4i2.88>. Acesso em 01/07/2022.

considerado como modelo que gera maior concentração dos trabalhadores, maior flexibilidade, mais satisfação e melhores resultados<sup>88</sup>.

#### *4.3.6 Os aspectos negativos da prestação jurisdicional virtual e as barreiras que devem ser superadas*

De modo semelhante aos aspectos positivos, os negativos também acabaram sendo revelados a partir das respostas já apresentadas nos subitens passados. Mas, seguindo a mesma lógica da seção anterior, aqui serão sumarizados todos os aspectos negativos relacionados à prestação jurisdicional virtual que foram apresentados pelos entrevistados, quais sejam:

a) o serviço judicial digital cria exclusão dos usuários que não tenham acesso à internet ou que não estejam familiarizados com o uso dos programas de comunicação virtual;

b) as audiências virtuais demandam mais tempo para conclusão quando comparadas com os atos presenciais, porque reclamam tempo para que todos estejam devidamente conectados e se ouvindo bem. Além disso, os servidores hoje passam a ter demanda que antes não tinham, que é a de organizar previamente à audiência as partes e procuradores para a conexão virtual;

c) a dinâmica da audiência presencial permite maior proximidade real do magistrado com os envolvidos, os quais se apresentam menos “reservados”, situação que possivelmente se perde na teleaudiência e pode gerar menor engajamento dos participantes, com potencial de se tornar elemento de maior dificuldade na realização de acordos, especialmente os mais complexos;

d) o afastamento integral da equipe de trabalho pode gerar impactos na integração humana e dificultar a comunicação síncrona com os teletrabalhadores. Além disso, o teletrabalho passou a abranger, ao menos durante a pandemia de COVID-19, a quase totalidade dos servidores e magistrados, sem que tivesse tido

---

<sup>88</sup> A percepção de que o teletrabalho esteve associado a “melhores resultados” ou que tenha gerado “maior produtividade” foi reportada nesta pesquisa como manifestação espontânea e subjetiva dos respondentes, sem que necessariamente retrate dados objetivos das unidades nas quais os respondentes atuam.

oportunidade de se discutir com mais intensidade os efeitos do modelo, a exemplo da proteção à saúde do teletrabalhador;

e) a realização de atos telepresenciais exclui a participação de crianças, especialmente as que estão em estado de vulnerabilidade e que necessitam do contato humano real para fins de acolhimento do menor;

f) alguns processos mais complexos, como, por exemplo, que envolvem operações criminais, poderiam se mostrar menos eficientes com a realização de audiências virtuais, notadamente quando há necessidade de conectar, simultaneamente, muitos corréus, porque potencializa bastante a probabilidade de ter problema de conexão com algum dos participantes obrigatórios do ato<sup>89</sup>;

g) as múltiplas ferramentas de atendimento virtual podem gerar maior gasto de tempo nas respostas às demandas, que muitas vezes são apresentadas de maneira simultânea pelo mesmo usuário, por meio de várias vias (rever considerações expostas no subitem 4.3.4);

h) os sistemas eletrônicos estão mais suscetíveis a ataques externos de hackers.

Os respondentes foram ainda indagados sobre as barreiras que teriam que remover caso a Administração do Tribunal desejasse transformar a unidade à qual vinculados em vara sem sede física.

É relevante notar, desde já, que nem todos os entrevistados enxergaram a necessidade de superar obstáculos caso se tencionasse transformar a sua respectiva unidade em uma completamente virtual. Além disso, embora as obstruções apontadas (por aqueles que as visualizavam) estejam muito relacionadas às peculiaridades das competências dos respondentes, abaixo elas serão listadas de maneira global, como forma de sistematizar os achados.

---

<sup>89</sup> Importante registrar que essa foi preocupação externada por parte dos entrevistados (exemplo: J6, J7, J13, e J15), embora também haja relato (ver respostas de J11) de bastante sucesso do uso da teleaudiência para organizar casos muito complexos, com participantes em várias unidades da federação.

Eis a síntese do que foi destacado como possíveis obstáculos: a) existência de processos físicos em algumas unidades; b) resistência de integrantes e gestores do sistema de justiça, refratários ao novo e diferente<sup>90</sup>, o que poderia refletir a ideia de crença limitante<sup>91</sup> (as que restringem a atuação dos agentes a adotar medidas capazes de alterar o cenário atual); c) resistência da Ordem dos Advogados do Brasil; d) impossibilidade do atendimento virtual de menores, especialmente os que se encontram em situação de vulnerabilidade; e) baixa adesão da teleperícia, sendo necessário espaço físico para a realização do ato; f) normativo, especialmente na seara penal, que enseja insegurança sobre a validade da citação eletrônica e impede a realização de audiências de custódia de maneira telepresencial como regra; g) estrutural, já que em algumas unidades foi reportado que nem todos os servidores ou colaboradores vinculados às varas tinham equipamentos suficientes para acessar os sistemas eletrônicos.

#### *4.3.7 A tramitação eletrônica e o “Juízo 100% digital”*

Buscou-se perquirir se os entrevistados ainda conviviam com a tramitação de parte do seu acervo em meio físico, de sorte a se investigar se eventual descrença sobre as vantagens do serviço judicial digital poderia estar relacionada com essa peculiaridade. Observou-se, todavia, que parte relevante dos entrevistados (J1, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9, J12, J13 e J16) já lidava com a virtualização de todos os processos ativos, e outros estavam em vias de chegar a esse cenário (J2, J10 e J11), pelo que se descartou que a proporção das respostas negativas à prestação jurisdicional virtual estivesse relacionada com essa particularidade.

Verificou-se ainda que os juízes que aderiram ao programa do “Juízo 100% digital”, em regra, ainda não tinham controle da diferença dos processos que

---

<sup>90</sup> O professor Susskind, na obra “Online courts and the future of Justice” (p. 43-44) registra que há preconceitos relacionados ao novo: primeiro por haver tendência a resistir à qualquer mudança; segundo porquanto os profissionais do direito teriam, em regra, posição mais conservadora quando comparada a outros ramos; terceiro por existir uma rejeição irracional, isto é, rejeição dogmática de um sistema com o qual o crítico não tem experiência pessoal direta; e o quarto seria em provocado por uma “miopia tecnológica”, ou seja, inabilidade de se antecipar ao sistema do amanhã.

<sup>91</sup> HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque prático**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

tramitavam com essa qualificação e dos demais feitos que tramitavam de maneira virtual, mas sem esse rótulo. Isso demonstrou que, na prática, não se percebe diferença em relação aos processos que tramitam com ou sem tal qualificação, evidenciando-se que, até o momento das entrevistas, a opção do autor pela tramitação pelo “Juízo 100% digital” tem diminuta importância em relação aos atos que serão praticados de maneira telepresencial, porque a definição do que será praticado de maneira remota está muito mais ligada à postura do magistrado condutor do processo e à rotina da própria unidade.

Outro achado relevante foi no sentido de que a maioria dos magistrados que aderiu ao “Juízo 100% digital” enxergou nessa ação do CNJ a ponte para tornar definitiva a possibilidade de prestar o serviço judicial de maneira digital, na medida em que os atos normativos que garantissem a prestação jurisdicional virtual fossem revogados, tão logo mitigados os impactos da pandemia de COVID-19. Isto é, o “Juízo 100% digital” é encarado como o meio de perpetuar a entrega do serviço judicial digital.

Constatou-se, ainda, ao contrário do que imaginado quando da seleção dos entrevistados, que a maioria dos respondentes os quais ainda não tinham aderido ao programa do “Juízo 100% digital” (J4, J6, J10, J12 e J14) deixou de fazer não por hesitar sobre o potencial do modelo, mas por circunstâncias alheias à vontade pessoal deles. Ou seja, dos 16 entrevistados, apenas um se mostrou reticente com as vantagens da ação do CNJ em relação à unidade por ele gerida.

#### **4.4 Considerações finais sobre as entrevistas**

Observa-se, que, de maneira geral, as unidades responsáveis pelas competências cíveis de procedimentos comuns, as varas de execuções fiscais e as varas trabalhistas, da capital ou do interior, notadamente aquelas com o acervo total ou quase totalmente digital, comportariam preservar o alcance da prestação jurisdicional virtual, ampliado pela pandemia de COVID-19, especialmente em relação às audiências virtuais, comunicação digital dos atos processuais (citação, notificação e intimações) e teletrabalho dos magistrados e servidores.

As mesmas unidades permitem até mesmo se pensar na possibilidade de extinção física delas, admitindo-se a existência de unidades sem sede material,



prestando-se o serviço de modo digital. Quando não possível a desvinculação total da vara a um espaço físico, como no caso das unidades com competência cível de direito de família e proteção à infância e juventude, bastaria, pelo que se colhe das entrevistas, a manutenção de uma sala no fórum, adequada para a realização dos poucos atos que reclamariam contato presencial.

Inclusive, nessa última hipótese, uma vez que a necessidade de utilização do espaço físico seria esporádica em relação a cada juízo, bastaria um único e mesmo local que pudesse ser usado por múltiplas unidades, em regime de revezamento e colaboração. Isso permitiria, por exemplo, cogitar a extinção de sedes materiais de unidades, mantendo-se, porém, a existência de único espaço físico - muito menor do que o somatório da área das varas -, que pudesse ser utilizado de maneira coletiva pelas unidades materialmente extintas, mediante o compartilhamento de espaço e serviços de escritório, com características de um “coworking”<sup>92</sup>.

Também no que toca à competência criminal, não ficou evidenciado nenhum obstáculo material à manutenção ou ampliação da prestação jurisdicional virtual, inclusive em relação à extinção física da sede da unidade. Atualmente, o arcabouço normativo pode figurar como fator de maior dificuldade em relação à última hipótese, notadamente por conta das audiências de custódia, as quais reclamam, em regra, a presença física<sup>93</sup>, no mínimo, do custodiado e do magistrado no mesmo espaço. Essa situação, porém, poderia ser contornada com a manutenção dos espaços mencionados no parágrafo anterior, ou com ajuste normativo.

Por fim, no que se refere às competências relacionadas aos Juizados Especiais Federais Cíveis (JEF), constatou-se possível contradição ente os

---

<sup>92</sup> EDINA, Paloma Fraga; KRAWULSKI, Edite. Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 181, 31 dez. 2015. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v18i2p181-190>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>93</sup> Resolução N. 329/2020 - Art. 19. Admite-se a realização por videoconferência das audiências de custódia previstas nos artigos 287 e 310, ambos do Código de Processo Penal, e na Resolução CNJ nº 213/2015, quando não for possível a realização, em 24 horas, de forma presencial. (redação dada pela Resolução n. 357, de 26/11/2020).

entrevistados. Enquanto dois deles enxergaram o modelo de prestação jurisdicional como satisfatório, no geral, indicando poucos obstáculos em relação ao aumento do alcance do serviço judicial em suas unidades, outro respondente se mostrou bastante reticente no que toca ao modelo. Este último entende que embora seja materialmente possível manter os avanços do alcance do serviço digital, eles podem implicar, no longo prazo, perda de eficiência quanto à realização de teleperícias e teleaudiências em grandes volumes.

Todavia, o exame crítico das respostas dos magistrados dessa específica competência possibilita concluir se tratar de contradição apenas aparente, pois se pode enxergar alinhamento entre os depoimentos, sendo divergentes apenas as impressões particulares dos magistrados. Aparentemente, o mesmo fato foi encarado de maneira subjetivamente distinta por esses respondentes: enquanto os dois primeiros, mais entusiastas do modelo telepresencial, compreenderam que as barreiras da exclusão digital poderiam ser superadas ou toleradas, o último, mais cauteloso quanto ao serviço virtual e declaradamente hesitoso em relação a este modelo, apresentou impressões pessoais pessimistas.

Registre-se, ainda, que o entrevistado o qual se mostrou dissonante informou que grande parte da dificuldade de realização dos atos telepresenciais, na unidade por ele gerida, devia-se ao fato de que naquela vara se exigia que as partes e testemunhas não comparecessem aos escritórios dos advogados para participação da audiência virtual, o que certamente excluiu, segundo o próprio respondente, parcela muito significativa dos jurisdicionados da teleaudiência.

Assim, entende-se ser materialmente possível a manutenção da prestação jurisdicional virtual no âmbito dos Juizados Especiais Federais Cíveis, notadamente em relação ao teletrabalho, teleatendimento e teleaudiências, especialmente se, quanto a essas últimas, for facultado às partes e suas testemunhas se fazerem presente ao ato virtual no espaço dos escritórios dos advogados daquelas.

Em relação às teleaudiências, porém, cabe uma advertência. Deve-se lembrar que o volume desses atos no bojo dos processos que tramitam nos JEFs tem grande potencial para ser extenso, porque agrega, em larga proporção, ações

contra o INSS, em que se mostra necessário demonstrar, em audiência de instrução, a qualidade de segurado dos autores.

Dessa maneira, mesmo se concluindo sobre a possibilidade material de manutenção (ou até aumento) da realização de teleaudiências nos JEFs, é preciso avaliar o custo-benefício da adoção, como regra, desse modelo. Pelo que se colhe das entrevistas, pode não ser vantajosa a manutenção dessa sistemática em unidades do juizado em que a maioria das partes e testemunhas apresente dificuldade de conexão ao ato virtual, impedindo a realização da teleaudiência ou provocando repetidos atrasos. Essas intercorrências podem ter diminuta relevância nas unidades com número menor de audiências. Por outro lado, a vara que realiza volume extenso de audiências pode ser muito impactada com o somatório desses problemas, isto é, com a multiplicidade de atos não realizados ou realizados com atrasos.

Além disso, ainda em relação à competência dos Juizados Especiais Federais Cíveis, todos os entrevistados relataram a patente dificuldade de realização de perícias virtuais, fato também que deve ser levado em consideração na hipótese de se cogitar da extinção física da sede da vara e manutenção do serviço integralmente digital.

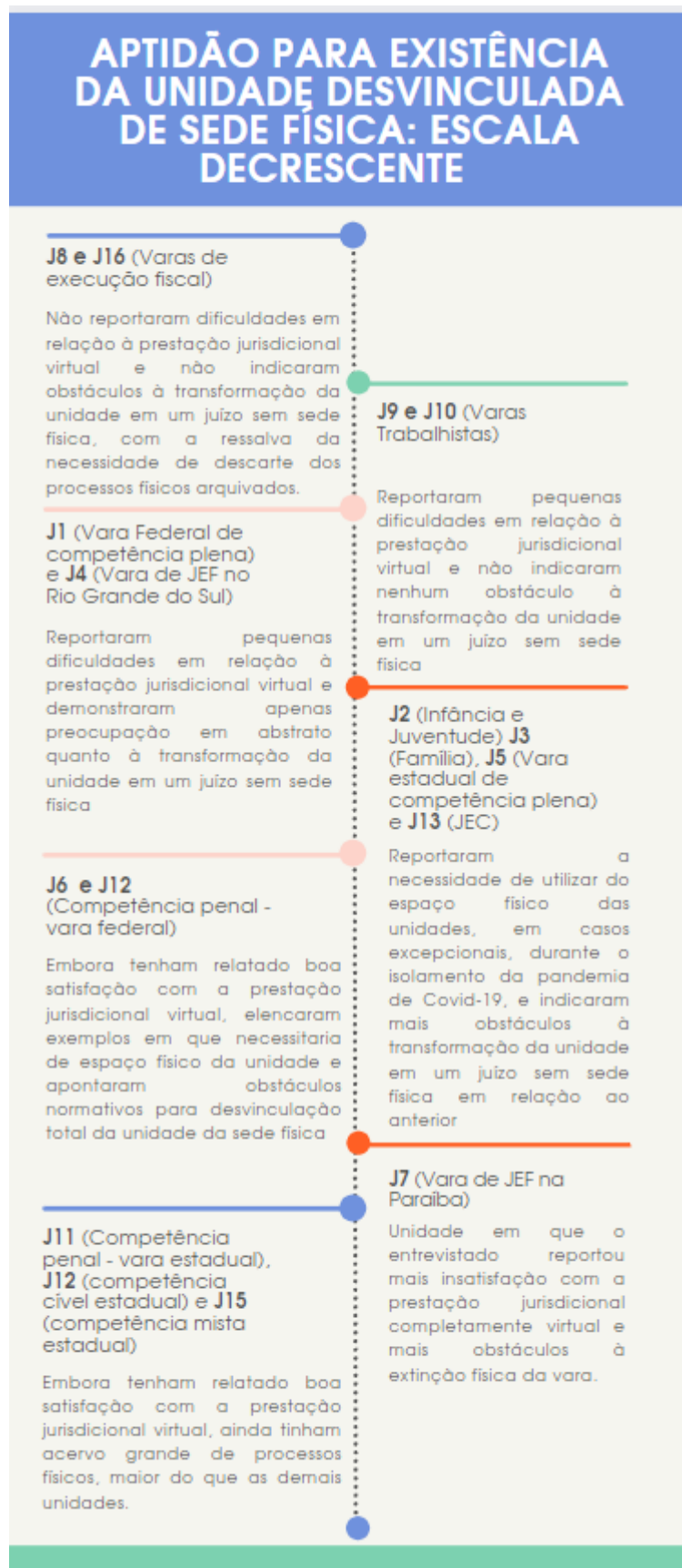
De toda forma, mesmo nas unidades do JEF mais dependentes da realização de audiências e perícias presenciais, seria igualmente possível a manutenção de espaço físico compartilhado entre as unidades dessa competência para realização dos atos, em vez de sede individualizadas de varas. Além disso, quanto às perícias, também se admite como solução que elas sejam praticadas nos consultórios dos profissionais, o que também se admitiria, nesse cenário, pensar em maior desvinculação do espaço físico da vara.

Abaixo, infográfico com resumo do presente subitem.

Registre-se que a imagem espelhará o resultado das entrevistas, sem que necessariamente seja possível concluir que a posição indicada no gráfico a seguir deve ser generalizada. Por exemplo, verificar-se-á, do que se extrai dos depoimentos prestados por J8 e J16 (Juizes Federais de Vara de Execução Fiscal), que as unidades por aqueles geridas teriam sido as mais predispostas a prestar

serviço completamente digital. Esse achado serve para projetar pistas sobre realidade que pode coincidir com a de outras unidades de mesma competência, mas não significa concluir que necessariamente a virtualização de toda e qualquer Vara Fiscal será tarefa simples ou fácil.

Figura 4 - Infográfico 2



Fonte: Próprio autor

## **5 OPORTUNIDADES E RISCOS ASSOCIADOS À PRESTAÇÃO JURISDICIONAL VIRTUAL**

Neste capítulo são identificados, em caráter exploratório, as oportunidades e os riscos que a transformação digital da prestação jurisdicional poderá implicar ao sistema de justiça, iniciando-se pelas primeiras. Em alguma medida, haverá pontos de coincidência entre a seção anterior deste trabalho e a presente, com a seguinte diferença: aquela buscou se orientar nos limites objetivos dos achados em concreto colhidos da pesquisa empírica; esta visa a explorar com mais liberdade as oportunidades e riscos em caráter geral, independentemente da percepção dos magistrados entrevistados para esta dissertação.

### **5.1 Oportunidades**

As oportunidades serão examinadas especialmente sob a ótica: a) do acesso à justiça; b) da satisfação dos usuários (jurisdicionados em sentido amplo) e dos integrantes (advogados/procuradores, magistrados, servidores e demais agentes públicos) do serviço judicial; c) da economia de recursos e; d) dos impactos no design organizacional.

Reconhece-se que cada item considerado nesta seção admitiria pesquisa própria, de sorte a se aprofundar na temática específica, para ser capaz de responder com mais segurança se se trata de vantagem/benefício de fato. Ocorre que o tempo demandado para se promover exame mais aprofundado de cada um dos pontos que aqui serão apresentados como “oportunidades” era inconciliável com o programa de mestrado.

Por outro lado, a pesquisa empírica apresentada no capítulo anterior inspirou reflexões que poderiam servir como ponto de partida para outros estudos, razão pela qual se entendeu que não deveriam ser abafadas ou suprimidas desta dissertação<sup>94</sup>. Por isso, concluiu-se possível e pertinente a apresentação delas, com esse propósito de lançar pistas gerais sobre as questões, motivo por que foram

---

<sup>94</sup> Parte das inspirações que serão destaque nesta seção também são fruto da síntese das manifestações que foram apresentadas no bojo do processo n. 0006711-84.2019.2.00.0000, em trâmite no CNJ, instaurado com o objetivo de analisar a possibilidade de utilização de teletrabalho por magistrados.

denominadas de oportunidades, e não necessariamente de vantagens ou benefícios de fato.

Dito isso, passando a discorrer em concreto sobre as oportunidades, entende-se crível que a prestação jurisdicional virtual tenha permitido, em dado aspecto, maior acesso à justiça, aqui compreendida em sua concepção mais literal possível, qual seja: o direito de ir até a algum órgão do Poder Judiciário, fazer-se compreender e deduzir pretensão em juízo.

Sem desconhecer o fato de que o acesso não se limita apenas à oportunidade de disponibilizar meios de ingresso ao sistema judicial, por intermédio do ajuizamento de demandas<sup>95</sup>, observa-se que, mesmo essa faceta mais elementar do acesso à justiça, ainda não é exercida de forma plena no Brasil. Estima-se que “quase 25% da população brasileira está potencialmente à margem do sistema de justiça e impedida de reivindicar seus próprios direitos por intermédio da Defensoria Pública”<sup>96</sup>. Além disso, o Índice de Acesso à Justiça (IAJ) - criado pelo CNJ com o objetivo de mensurar o direito em questão, graduado entre 0 (menor acesso) e 1 (máximo acesso) – é de 0,53 na Justiça Estadual, 0,681 na Justiça do Trabalho e 0,74 na Justiça Federal<sup>97</sup>, a corroborar o limite do alcance desse direito (de acesso à justiça) no cenário nacional.

Num país com extensão continental, não é incomum que, em algumas regiões, as sedes materiais do Poder Judiciário estejam muito distantes fisicamente

---

<sup>95</sup> BOCHENEK, Antônio César; CACHICHI, Rogério Cangussu Dantas; OSIPE, Nathan Barros. Alternativas para a potencialização do acesso à justiça na sociedade contemporânea. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, Lisboa, v. 2, p. 21-58, 2018. Disponível em: <https://blook.pt/publications/publication/0254b52289df/>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>96</sup> ESTEVES, Diogo. AZEVEDO, Júlio Camargo de Azevedo. GONÇALVES FILHO, Edilson Santana. JIOMEKE, Leandro Antonio. LIMA, Marcus Edson de. MENEGUZZO, Camylla Basso Franke. SADEK, Maria Tereza. SILVA, Franklyn Roger Alves. SILVA, Nicholas Moura e. TRAVASSOS, Gabriel Saad. WATANABE, Kazuo. **Pesquisa Nacional da Defensoria Pública 2022**, Brasília: DPU, 2022, p. 7.

<sup>97</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Índice de Acesso à Justiça**, Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Relatorio\\_Indice-de-Acesso-a-Justica\\_LIODS\\_22-2-2021.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Relatorio_Indice-de-Acesso-a-Justica_LIODS_22-2-2021.pdf). Acesso em 01/07/2022.

dos jurisdicionados, tornando local de difícil (ou impossível) acesso<sup>98</sup>. Ainda que não distantes fisicamente, muitas unidades também se afastam dos usuários do sistema de justiça por questões outras, tais como de mobilidade, culturais e sociais.

Nesse contexto, a possibilidade de se conectar ao sistema de justiça por meio da internet e independentemente das barreiras geofísicas se apresenta como oportunidade de acesso aos jurisdicionados. Embora modelos de justiça itinerante se mostrem eficazes em alcançar tais populações, pressupõem, em contrapartida, “massivo deslocamento de magistrados e servidores, a acarretar custos muitas vezes significativos, em termos de tempo e de recursos materiais”<sup>99</sup>, o que reduz o alcance desse meio de acesso.

Conforme visto no capítulo anterior, a prestação virtual possibilitou a atuação de indivíduos que poderiam, antes, estar alienados do sistema de justiça, a exemplo de indígenas (do interior do Mato Grosso), de moradores de comunidades fisicamente isoladas (caso reportado pela juíza atuante no Amazonas) ou socialmente isoladas (situações das zonas urbanas de difícil acesso reportadas pela entrevistada do Rio de Janeiro), ou nos casos das pessoas sem domicílio fixo (hipótese do agricultor-safrista) ou do morador de rua mencionados na pesquisa empírica deste trabalho).

A superação de barreiras físicas, ambientais e culturais, que limitam ou impedem o exercício de direitos, no modelo virtual, tem potencial para ensejar mais oportunidades em relação às pessoas com deficiência<sup>100</sup>. Aquelas (as oportunidades) se evidenciam, de plano, em relação à eliminação de barreiras

---

<sup>98</sup> A Resolução n. 460/2022 do CNJ, a qual dispõe sobre a instalação, implementação e aperfeiçoamento da Justiça Itinerante, reforça expressamente em seu texto a preocupação com os jurisdicionados que, por conta de obstáculos geográficos, não têm acesso à justiça.

<sup>99</sup> MALDONADO, Viviane Nóbrega. O uso da tecnologia em prol da justiça: aonde podemos chegar? *In*: MALDONADO, Viviane Nóbrega; FEIGELSON, Bruno. **Advocacia 4.0**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019 (ePub).

<sup>100</sup> Atualmente, o art. 2º do Estatuto da Pessoa com Deficiência, que instituiu a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência, disciplina que pessoa com deficiência é aquela que: [...] tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.



físicas enfrentadas por esses sujeitos de direito, quais sejam: urbanísticas (as existentes nas vias e nos espaços públicos e privados abertos ao público ou de uso coletivo), arquitetônicas (as existentes nos edifícios públicos e privados) e nos transportes (as existentes nos sistemas e meios de transportes)<sup>101</sup>. Se é admitida a prestação jurisdicional de maneira integralmente virtual, os referidos obstáculos limitativos ou excludentes quanto ao acesso à justiça se esmorecem. Atos que antes reclamariam a presença física na sede da unidade judicial, agora podem ser praticados telepresencialmente pela pessoa com deficiência, no âmbito da sua própria residência.

Mas, em relação às pessoas com deficiência, não são só as barreiras físicas que podem ser mitigadas com a entrega do serviço judicial digital. A legislação<sup>102</sup> caracteriza a barreira da comunicação e da informação como qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação, pelo que, nesse sentido, também há margem de oportunidade em relação à questão.

Exemplificando, pode-se imaginar que a realização das teleaudiências permitiria a contratação de intérprete em qualquer lugar do Brasil bastando, para tanto, que possuísse conexão à internet, situação inclusiva em relação a algumas deficiências. Além disso, ferramentas de tecnologia no ambiente virtual podem evoluir de maneira a se admitir que as teleaudiências mantenham a exposição de *closed caption* (legendas), o que promoveria maior acesso das pessoas com deficiência auditiva, ou, dentro dos sistemas eletrônicos de tramitação processual, permitir a transformação de informações textuais em áudio, utilizando sintetizador de voz e permitindo o uso por deficientes visuais.

Do ponto de vista da satisfação daqueles que fruem do serviço judicial (usuários) ou atuam na sua manutenção (integrantes), o aumento do alcance da prestação jurisdicional virtual também pode ensejar oportunidades.

---

<sup>101</sup> Conceitos extraídos do art. 3º, IV, “a”, “b” e “c”, do Estatuto da Pessoa com Deficiência.

<sup>102</sup> Art. 3º, IV, “d”, Estatuto da Pessoa com Deficiência

Em primeiro lugar, para os usuários, a desnecessidade de deslocamento ao fórum implica economia de recursos materiais e de tempo. “Não só custos financeiros, decorrentes do deslocamento, alimentação e perda de um dia de trabalho, mas também custos sociais e psíquicos”<sup>103</sup>. A participação remota pode oferecer maior conforto e segurança àqueles que conseguem se manter conectados com o Poder Judiciário a partir do seu ambiente privado/doméstico.

“Do ponto de vista dos advogados, a complexa dinâmica até então vigente implicava que tivessem que se circunscrever, como regra, a uma certa área territorial (...)”<sup>104</sup>. A transformação digital pelo que passa a prestação jurisdicional, portanto, tem o potencial de libertar os referidos profissionais dessas “amarras geográficas”<sup>105</sup>. O ambiente virtual admite a existência de escritórios de advocacia que “não possuem espaços físicos, captam clientes e os atendem pela internet, chats e WhatsApp. Realizam reuniões por sistemas de vídeo online, fazem contratos e distribuem ações sem nunca ter encontrado o cliente pessoalmente”<sup>106</sup>.

No que toca aos integrantes do sistema de justiça, a possibilidade de realização do trabalho a distância pode proporcionar àqueles: a) melhoria da saúde e qualidade de vida, sobretudo por proporcionar maior contato com a família e pessoas do convívio social; b) redução do estresse relacionado ao deslocamento para as sedes físicas, bem como do risco de acidente associado a essas movimentações; c) mais segurança no desempenho da atividade, especialmente nos casos de agentes sob o risco de ameaças, porque pode diminuir o tempo de exposição pública e admitir flexibilização de rotina; d) acréscimo de disponibilidade para o aprimoramento intelectual e profissional.

---

<sup>103</sup> PAIVA GABRIEL, Anderson; PINTO, Esdras Silva. O futuro da Justiça: Prestação jurisdicional efetiva e em tempo razoável. In: SALOMÃO, Luis Felipe (Coord.). **Magistratura do futuro**: JC Editora, 2020. p. 167-197.

<sup>104</sup> *Idem*, p. 193.

<sup>105</sup> *Idem*, p. 193.

<sup>106</sup> BARRETO, Gabriela Lima. HEROLD, Mariana Domingues S. Os negócios jurídicos do amanhã. In: CARNEIRO, Cintia Ramos Falcão Tayná (Coord). **Direito exponencial [livro eletrônico]: como as novas tecnologias redefinirão o jurídico do futuro**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020 (ePub).

Há os que consideram que o afastamento da interação presencial pode servir de fator positivo ao incremento da imparcialidade do julgador, exigência ético-moral do devido processo legal e justo<sup>107</sup>, porque: a) o contato do juiz com os personagens do processo por meio de anteparo tecnológico, em vez de a aproximação “cara a cara”, seria filtro adicional em relação ao desenvolvimento de consciência individual, preconceitos e subjetivismos do julgador para com as partes e advogados; b) o ambiente virtual permite o desenvolvimento de realidade controlada, ou seja, os personagens do processo só veem e analisam parte da imagem do magistrado (aquela disponibilizada), sendo aspecto positivo de reforço à imparcialidade objetiva; e c) pode diminuir a possibilidade de lobby e influência que alguns personagens podem eventualmente exercer no contato pessoal e direto com os magistrados<sup>108</sup>.

Quanto à economia, em primeiro lugar, destacam-se os pontos mais lembrados nas entrevistas, isto é, aqueles aliados à diminuição de despesas de custeio da administração dos Tribunais, notadamente gastos com energia elétrica, limpeza, água, esgoto, materiais de escritório, manutenção predial e serviços terceirizados. Somam-se àqueles os potenciais impactos de redução de despesas relacionadas ao pagamento de diárias, passagens e despesas com locomoção de agentes públicos integrantes do sistema de justiça, os quais são fortemente mitigados com a possibilidade de prestação remota do serviço<sup>109</sup>.

Além disso, é possível pensar, prospectivamente, na redução de estruturas físicas que sediam unidades do Judiciário, ou até mesmo cogitar o

---

<sup>107</sup> FIGUEIRA, Henrique Carlos de Andrade. FREITAS, Daniela Bandeira da. O gabinete virtual do juiz. In: FUX, Luiz Fux; MARTINS, Humberto; SHUENQUENER, Valter (Coord.); CHINI, Alexandre; PAIVA GABRIEL, Anderson de; PORTO, Fábio Ribeiro (Org). **O Judiciário do futuro [livro eletrônico]: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. 1. ed. São Paulo:Thomson Reuters Brasil, 2022 (ePub).

<sup>108</sup> *Idem*.

<sup>109</sup> Ainda que relacionado ao Poder Executivo, há relevante relatório demonstrando que o Governo Federal, entre os meses de março de 2020 e junho de 2021, economizou R\$ 1,419 bilhões de reais em decorrência do trabalho remoto. Fonte: GOVERNO FEDERAL. **Governo Federal economiza 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**, 03/08/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em 11/05/2022.

compartilhamento de sedes com outras entidades, de modo a ratear e reduzir despesas. Aliás, o debate a respeito da contenção de gastos não é de menor importância para os gestores do sistema de justiça, que estão sendo forçados a encontrar alternativas para fazer frente à limitação orçamentária imposta a partir da vigência da Emenda Constitucional n. 95/2016 (teto dos gastos públicos) e diante de momento econômico desafiador<sup>110</sup>. O dever de operar cortes orçamentários, inclusive, chegou a obrigar a administração do Judiciário a adotar medidas antes não cogitadas, v.g: redução ou deslocamento de estruturas físicas onde antes instaladas unidades jurisdicionais, buscando-se com isso eliminar despesas por meio de extinção ou integração de unidades<sup>111</sup>.

É possível, ainda, que a transformação digital também oportunize melhorias gerais ao sistema de justiça em si, o que, indiretamente, também promove ganhos em todos os aspectos antes analisados (acesso à justiça, satisfação dos usuários e integrantes e economia).

Em primeiro lugar, uma vez que, como visto anteriormente, a quase totalidade dos novos processos é distribuída de maneira eletrônica (durante o ano de 2020, apenas 3,1% do total de processos novos ingressaram fisicamente<sup>112</sup>), a maior parte dos conflitos, atualmente, desenvolve-se nesse meio. No ambiente virtual, é possível ter mais acesso e controle aos dados, que são digitalizados nos

---

<sup>110</sup> O PIB brasileiro sofreu queda (-3,9%) em 2020, e recuperação (4,6%) em 2021 (Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm\\_source=landing&utm\\_medium=explica&utm\\_campaign=pib#evolucao-taxa](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib#evolucao-taxa). Acesso em 11.05.2022), com previsão de crescimento contido (1,1%) em 2022 (Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/04/ipea-mantem-previsao-de-1-1-para-crescimento-do-pib-em-2022#:~:text=Economia-,ipea%20mant%C3%A9m%20previs%C3%A3o%20de%201%2C1%25%20para,crescimento%20do%20PIB%20em%202022&text=O%20Instituto%20de%20Pesquisa%20Econ%C3%B4mica,na%20composi%C3%A7%C3%A3o%20setorial%20do%20crescimento>. Acesso em 11/05/2022)

<sup>111</sup> Exemplificativamente, cite-se o caso extraído do bojo do PROCEDIMENTO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO - 0004481-35.2020.2.00.0000, do CNJ, em que se discute a regularidade das Resoluções ns. 13 a 33/2020, editadas pelo Tribunal de Justiça do Espírito Santo, que estabeleceram a integração de 27 Comarcas do Estado. A medida foi praticada em resposta à recomendação expedida pela e. Corregedoria Nacional de Justiça em 2019, após inspeção realizada no TJES, como medida de contenção de despesas e de adequação fiscal do Tribunal (Insp 0371-27).

<sup>112</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números, 2021**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021, p. 127. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em 01/07/2022.

sistemas processuais<sup>113</sup>. Com isso, “a atividade de resolução de conflitos em ambiente virtual, com seu enorme banco de dados, fornece imensa oportunidade para prevenção, gestão adequada e resolução de conflitos”<sup>114</sup>.

Essa consequência da transformação digital é a primeira, mas não a única oportunidade advinda com a virada tecnológica.

Pode-se pensar, ainda, que a admissão do teletrabalho, por exemplo, para os integrantes do sistema de justiça tem o condão de diminuir a rotatividade de agentes públicos em unidades judiciais de tortuoso acesso físico, ou reputadas como de difícil fixação de moradia. Isso diminui o risco da existência de unidades de “passagem”, nas quais a equipe de trabalho está em constante movimentação e alteração, impedindo gestão de longo prazo nesses locais, prejudicando a qualidade do trabalho desenvolvido. Além disso, a redução de remoções também tem o condão de amenizar despesas com essas movimentações (ajudas de custo e auxílios transportes).

Esse cenário também pode permitir que as carreiras as quais permitam a prestação do trabalho remoto se tornem mais atrativas, notadamente aquelas cujas lotações iniciais são distantes dos grandes centros urbanos, fato que possibilita a seleção de melhores candidatos a ocuparem os cargos públicos do sistema de justiça.

Admite-se ainda, com a prestação remota do serviço, que os integrantes do sistema de justiça, os quais estejam vinculados à determinada unidade judicial, possam prestar auxílio em outra unidade, sem a necessidade de se deslocar fisicamente até essa, economizando-se tempo e recursos. Inclusive, esse cenário possibilitaria a formação de equipes de teletrabalho capazes de ajudar nos

---

<sup>113</sup> TAUKE, Caroline Someson; CORREA, Priscilla Pereira Costa. O uso da Jurimetria nos litígios previdenciários. *In*: NUNES, Dirlene; WERNECK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (Coord.). **Direito Processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial**. São Paulo: Juspodium, 2022.

<sup>114</sup> NUNES, Dirlene; PAOLINELLI, Camilla. Acesso à justiça e virada tecnológica no sistema de justiça brasileiro: gestão tecnológica de disputas e o alinhamento de expectativas para uma transformação com foco no cidadão – novos designs, arquitetura de escolhas e tratamento adequado de disputas. *In*: NUNES, Dirlene; WERNECK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (Coord.). **Direito Processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial**. São Paulo: Juspodium, 2022.

casos de unidades historicamente sobrecarregadas ou que estivessem enfrentando distribuição excepcionalmente assimétrica (ex: varas que receberam processos do auxílio-emergencial durante os primeiros meses da pandemia de COVID-19).

A propósito, a mitigação das barreiras geofísicas, e a possibilidade de existir equipes de trabalho flexíveis, desvinculadas de sede física, também poderia servir como forma de reduzir eventuais desequilíbrios da capacidade de trabalho, seja em função de realidades temporárias (afastamentos por motivo de saúde, licenças-maternidade ou outros de servidores), permanente (aposentadorias ou exonerações sem reposição) ou por aumento de demandas<sup>115</sup>.

Inclusive o aumento da virtualização do serviço judicial pode ir além de equilibrar só a defasagem de recurso humano, ao ponto de desenvolver novos modelos de desenho organizacional, que permitam equalizar carga de trabalho entre unidades judiciais. Não só as questões mencionadas no parágrafo anterior como outros fatores (exemplo: aumento de litigiosidade em determinados locais ou alteração demográfica nos Estados) podem ocasionar discrepância da carga de trabalho entre varas associadas ao mesmo Tribunal. Como a digitalização do serviço o desvincula do espaço físico, é possível pensar em formatos organizacionais que não fiquem atrelados à competência baseada na “territorialidade”.

Ilustra-se a ideia anterior mencionando a experiência concreta de remodelação do design organizacional do Tribunal Regional Federal da 4.<sup>a</sup> Região, instituído pelas Resoluções n. 53/2020, 54/2020, 55/2020 e 56/2020. Objetivou-se, com as referidas disposições normativas, alterar o sistema de divisão de competências materiais das varas federais nos três Estados que integram a região (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), edificando-se a inovação sobre três

---

<sup>115</sup> FONTE, Rodrigo Maia da; LEITAO, Emiliano Zapata Miranda Leitão; PRADO, Eunice Maria Batista; MARTINS, Leonardo Resende; DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Redesign Organizacional: Soluções Possíveis para a Defasagem da Força de Trabalho Judicial. In: **Anais do ENAJUS** - Encontro de Administração da Justiça, 2021. Redesign Organizacional: Soluções Possíveis para a Defasagem da Força de Trabalho Judicial, Lisboa, 2021. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-10/3-redesign-organizacional-solucoes-possiveis-para-a-defasagem-da-forca-de-trabalho-judicial.pdf>. Acesso em 11/05/2022.

pilares: especialização, regionalização e equalização. A explicação é bem resumida no seguinte excerto:

A especialização funda-se na premissa de que juízes e servidores dedicados a matérias específicas se tornam mais aptos a prestarem uma melhor jurisdição, quantitativa e qualitativamente. Assim, foram criados grandes grupos de varas, especializadas pelo critério da competência material (cível, criminal, execução fiscal e previdenciária). A regionalização significa que a competência territorial das varas transcende os limites da subseção. Essa ideia rompe com a noção de territorialidade, segundo a qual o juiz mais próximo fisicamente do litígio seria o mais adequado ao julgamento do caso. Por último, para assegurar a equalização da carga de trabalho, institui-se regime de auxílio recíproco e permanente entre varas com mesma competência material em cada Estado, promovendo distribuição igualitária de processos entre elas. Dentro de um mesmo grupo, varas com menor distribuição recebem o excedente de varas mais demandas, até que se atinja a média. Essa redistribuição não se aplica, porém, à jurisdição penal e a algumas ações de jurisdição cível (ações civis públicas, inclusive improbidade administrativa, ações populares, processos das competências agrária, aduaneira, imobiliária e de saúde)<sup>116</sup>.

O potencial desses modelos, os quais se propõem a equalizar a carga de trabalho por meio de reorganização das unidades judiciais, aumenta bastante quando se agrega à equação a possibilidade de prestação virtual do serviço<sup>117</sup>. E esse equilíbrio entre as unidades judiciais permite arrefecer a necessidade de mudanças mais robustas do design organizacional dos Tribunais, podendo evitar deslocamento físico ou extinção de unidades, mitigando os danosos impactos sociais e políticos daí decorrentes<sup>118</sup>.

Tem-se vivenciado crescente movimento reformista do sistema de justiça, buscando tornar-lhe mais célere, desburocratizado e eficiente, sendo que um dos contextos dessa reforma passa pelo “processo de relativização do espaço e do território (atenuação dos limites das fronteiras e sua desadaptação face à dualidade

---

<sup>116</sup> *Idem*.

<sup>117</sup> ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; BOCHENEK, Antônio César. A tecnologia e o novo design organizacional. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, São Paulo, Ano 01, v. 01, out.-dez, 2018. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/152551>. Acesso em 01/07/2022.

<sup>118</sup> Exemplificativamente, citam-se os seguintes processos administrativos que tramitam ou tramitaram no âmbito do CNJ, tendo como pano de fundo discussões sobre mobilização física ou extinção de varas: (a) 0004481-35.2020.2.00.0000; (b) 0005220-18.2014.2.00.0000; (c) 0007946-57.2017.2.00.0000; (d) 0009540-38.2019.2.00.0000; e (e) 0009784-35.2017.2.00.0000.

local/global)”<sup>119</sup>. A digitalização do serviço judicial também poderá, por fim, contribuir para a construção desse cenário.

## 5.2 Riscos

O aumento do alcance do serviço judicial digital não traz apenas oportunidades de melhoria. A ele estão também associados riscos e desafios ao regular desenvolvimento da prestação jurisdicional. Nesta seção eles serão examinados, reiterando-se, porém, as advertências adiantadas no tópico anterior. Ou seja, salienta-se o caráter exploratório e geral dessa análise, a qual figurará apenas como ponto de partida para imersão em cada aspecto avaliado, que poderá ser aprofundada em outros estudos.

O primeiro risco a ser destacado é o de exclusão digital<sup>120</sup>, porque parte da população brasileira pode não estar preparada para utilizar os mecanismos digitais de acesso à justiça, seja por não prover de equipamentos de conexão, por não possuir plano de internet suficiente à manutenção de boa conexão diariamente, ou mesmo pelo absoluto desconhecimento de como operar os programas computacionais.

Colhe-se dos dados da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) Contínua, no módulo temático sobre Tecnologia da Informação e Comunicação, que a Internet era utilizada em 82,7% dos domicílios do país em 2019<sup>121</sup>. Os números coincidem com a pesquisa realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC) em 2020, o qual indicou que 83% das residências no Brasil mantinham acesso à

---

<sup>119</sup> BOCHENEK, Antônio César [et al]. **Manual luso-brasileiro de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018.

<sup>120</sup> O art. 1º da Recomendação n. 1/2021 do CNJ considera excluído digital a “parte que não detém acesso à internet e a outros meios de comunicação digitais e/ou que não tenha possibilidade ou conhecimento para utilizá-los, inclusive com tecnologia assistiva”.

<sup>121</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios Contínua - 2019**. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101794\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101794_informativo.pdf). Acesso em 12/05/2022.



internet<sup>122</sup>. Com isso, constata-se que milhões de brasileiros estariam excluídos da possibilidade de ter acesso à prestação jurisdicional virtual.

Estudo promovido pela parceria do Instituto Locomotiva com a multinacional PWC instituiu o que se chama de “Índice de Privação On-line”. Esse índice é formado por conjunto de critérios relacionados aos usuários da internet, como, exemplificativamente, a duração do pacote contratado, a limitações de acesso a conteúdo, o uso apenas de aplicativos que não consomem dados, as ações de economia de dados, a percepção sobre a relação entre dados disponíveis e atividades desenvolvidas, a necessidade de recorrer a estratégias para uso de internet como wi-fi, compra de pacote extra de dados, entre outras<sup>123</sup>. Levando-se em consideração o referido índice, cerca de 20% da população brasileira não teria acesso algum à internet no mês, e aproximadamente 25% tiveram, em média, apenas 19 dias por mês de acesso a dados disponíveis para acessar a internet<sup>124</sup>.

Mesmo quando há alguma conexão à rede mundial de computadores, deve-se registrar que o Brasil se encontra na 69ª posição, entre 120 países, no ranking de alfabetização digital (nível de educação e preparação para usar a internet), segundo pesquisa publicada pela revista britânica *The Economist*<sup>125</sup>. Ou seja, parte dos que conseguem ter acesso à internet não está apta a usá-la em caráter pleno.

Essa preocupação com a exclusão é latente, tanto que o Conselho Nacional de Justiça preocupou-se em editar recomendação (Recomendação n. 1/2021 do CNJ, que recomenda aos tribunais brasileiros a adoção de medidas específicas para o fim de garantir o acesso à Justiça aos excluídos digitais) e

---

<sup>122</sup> CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **TIC Domicílios - 2020**. Disponível em: <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2020/domicilios/A4/>. Acesso em 12/05/2022.

<sup>123</sup> PWC; INSTITUTO LOCOMOTIVA. **O Abismo Digital no Brasil**. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/O\\_Abismo\\_Digital.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/O_Abismo_Digital.pdf). Acesso em 12/05/2022.

<sup>124</sup> *Idem*.

<sup>125</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **The Inclusive Internet Index - 2021**. Disponível em: <https://theinclusiveinternet.eiu.com/explore/countries/performance?category=readiness>. Acesso em 12.05.2022.

resolução (Resolução n. 425/2021 do CNJ, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política Nacional Judicial de Atenção a Pessoas em Situação de Rua e suas interseccionalidades) para lidar com a temática.

Seguindo no exame dos possíveis riscos, há ainda o receio de que o aumento do teletrabalho, em larga escala, de todos aqueles que atuam no sistema de justiça, possa dificultar: a) a realização do atendimento dos jurisdicionados, especialmente aqueles que reclamam o atendimento físico/presencial; b) a manutenção ou construção de vínculos sociais entre as equipes que atuam no sistema de justiça; c) o intercâmbio de conhecimento entre equipes mais experientes de trabalho e os novos servidores, recém-chegados em dada unidade; d) o controle dos gestores em relação ao desempenho dos subordinados; e) o direito à desconexão do trabalho<sup>126</sup>, na medida em que as novas tecnologias associadas ao trabalho remoto podem contribuir para o elástico da jornada de trabalho<sup>127</sup>, avançando a períodos que antes seriam de descanso.

Especificamente em relação aos magistrados, como são representantes de Poder, o comparecimento físico daqueles nas unidades judiciais exerce papel simbólico de presença da ordem pública na comunidade, e a supressão dessa imagem pode provocar insegurança na população local. Além disso, o contato direto dos juízes com a realidade das localidades em que sediadas as varas pode contribuir para melhor compreender os anseios daquele meio social, vivência que auxilia na atuação jurisdicional e na pacificação de conflitos.

Há, também, paralelismo entre a ideia transmitida no parágrafo anterior e a própria existência material das unidades do Poder Judiciário. Assim como a presença física dos juízes na comunidade na qual exerce suas atividades pode ter papel simbólico, semelhante símbolo (de presença da ordem pública) marca a relação entre as sedes judiciais e a região na qual aquelas estão inseridas. A presença de um tribunal na sociedade supostamente tranquiliza os cidadãos de que

---

<sup>126</sup> MAIOR, Jorge Luiz Souto. Do direito à desconexão do trabalho. **Revista do Direito Trabalhista**, Brasília, v. 10, n. 09, p.12-18, out. 2003.

<sup>127</sup> MELO, Sandro Nahmias. Teletrabalho, controle de jornada e direito à desconexão. **Revista Ltr: legislação do trabalho**, São Paulo, v. 81, n. 9, p. 1094-1099, set. 2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/123429>. Acesso em 01/07/2022.

a lei está presente e em operação, e simboliza a legitimidade do Judiciário e a autoridade da lei<sup>128</sup>.

Como já visto em capítulos anteriores, a prevalência da prestação jurisdicional virtual poderá por em risco a (necessidade de) existência física de algumas unidades representativas do Poder Judiciário, implicando extinções materiais de sedes. Essa situação enseja o risco de que o encerramento de tribunais traga negativas consequências para o espaço urbano, particularmente diante da complexidade das relações socioeconômicas estabelecidas entre esses prédios públicos, a cidade e os cidadãos<sup>129</sup>.

Isso porque o edifício que materializa a presença do Judiciário em dado local serve não só para sediar essa estrutura e forma de poder, mas pretende, primordialmente, simbolizar o Direito e a Justiça em seus contextos geográficos e temporais<sup>130</sup>. Há, portanto, fundando pensamento de que o aumento exponencial da prestação jurisdicional virtual “para além da movimentação na direção da desmaterialização da justiça e, portanto, de uma rotura do lugar da justiça, torne-se a expressão de abandono da dimensão primordialmente simbólica da justiça”<sup>131</sup>.

---

<sup>128</sup> ROWDEN, Emma. Distributed Courts and legitimacy: what do we lose when we lose the Courthouse?. **Law, Culture and the Humanities**. v. 14, n. 2, p. 263-281, junho, 2018. Disponível em: DOI: 10.1177/1743872115612966. Acesso em 26/05/2022.

<sup>129</sup> BRANCO, Patrícia. City/Courthouse Building: A Mirror Game. Examining Connections Between Courthouse Buildings and Location in the Urban Environment. **Int J Semiot Law**, v. 32, n. 3, p. 597–620, maio, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11196-019-09622-7>. Acesso em 18/05/2022.

<sup>130</sup> *Idem*.

<sup>131</sup> COMMAILLE, Jacques. O espaço da justiça como questão política entre necessidades e desafios – uma abordagem da sociologia política do Direito. In: BRANCO, Patrícia (org.). **Sociologia do(s) Espaço(s) da Justiça: diálogos interdisciplinares**. Coimbra: Almedina, 2013, p. 31-36.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os anos de 2020 e 2021 trouxeram inúmeras modificações na vida dos brasileiros, por conta da irrupção e disseminação do vírus COVID-19 e dos impactos por ele provocados. A situação de pandemia foi também processo catalisador de diversas transformações que já tinham iniciado desde a virada do século, dentre elas, a digital, que tem mudado a forma como o Poder Judiciário presta seu serviço.

Uma das grandes alterações operadas foi o aumento exponencial das medidas que permitiram o desenvolvimento da prestação jurisdicional de maneira completamente virtual. Há, atualmente, o que se pode chamar de microsistema da Justiça Digital, garantindo segurança jurídica para que o serviço judicial seja prestado em ambiente desassociado do espaço físico.

O presente trabalho se desenvolveu tendo como pano de fundo o cenário acima citado. Nele, buscou-se mergulhar, inicialmente, no contexto de virada tecnológica, Quarta Revolução Industrial e desmaterialização do sistema de justiça, para, em seguida, dispor sobre o arcabouço normativo que atualmente ampara a prestação jurisdicional virtual no Brasil. Tratou-se, especialmente, do Programa de Justiça 4.0, que se propõe a impulsionar a transformação digital do Poder Judiciário.

Devidamente contextualizada em abstrato a temática central desta dissertação, partiu-se para a realização de pesquisa empírica, visando a verificar como, na prática, tem funcionado o serviço judicial digital. Escolheu-se, então, ouvir juízes de primeiro grau no Brasil que estivessem atuando, no dia-a-dia, com a tramitação processual senão totalmente, preponderantemente em ambiente virtual. Pressupôs-se que esses estariam mais próximos das principais tendências associadas à transformação digital da prestação jurisdicional.

Não se desconhece que ouvir apenas um dos atores do sistema de justiça se mostrava insuficiente para retratar, com a devida profundidade e exatidão, como tem sido a experiência em relação ao serviço judicial digital. Mas certamente traria contribuições capazes de moldar importante peça do “quebra-cabeça” que, junto a outras, podem apresentar respostas mais precisas sobre a prestação jurisdicional virtual no Brasil.

Realizadas entrevistas semiestruturadas com magistrados de primeira instância, objetivou-se sumarizar, a partir das respostas colhidas, a percepção a respeito do serviço judicial digital, notadamente em relação às comunicações eletrônicas; às teleaudiências; ao teleatendimento; às teleperícias; e ao teletrabalho. Concluiu-se que: havia ampla margem para avançar em relação à primeira; deveriam ser mantidas as sistemáticas desenvolvidas em relação às teleaudiências ao teleatendimento, até que haja evolução deles; e seria necessário retroceder (tendo como parâmetro de comparação o cenário da prestação durante o completo isolamento da pandemia) no que concerne às teleperícias e ao teletrabalho.

Também se verificou que, em regra, os juízes têm considerado bastante positiva a prestação jurisdicional virtual, com aspectos positivos (identificados no trabalho), superando os negativos (também listados na pesquisa). Além disso, na visão dos respondentes, a estrutura para prestar o serviço digital estaria adequada, a satisfação dos usuários do serviço (na visão dos juízes) seria evidente, e muitas unidades estariam preparadas para, se necessário, transformar-se em varas completamente virtuais (“na nuvem”).

Ao fim do trabalho, foram listadas as principais oportunidades e riscos associados à prestação do serviço judicial em ambiente digital.

As oportunidades foram caracterizadas com, em resumo: a) acesso à justiça (eliminação de barreiras físicas e geográficas); b) satisfação dos usuários (jurisdicionados em sentido amplo) e dos integrantes (advogados/procuradores, magistrados, servidores e demais agentes públicos) do serviço judicial (exclusão de deslocamentos, proximidade com a família, mais tempo para se dedicar a outras atividades, maior segurança, dentre outras); c) economia de recursos (redução de despesas de custeio e de estruturas físicas); e d) melhoria do design organizacional e do sistema de justiça em geral (maior controle dos dados, possibilidade de existência de unidades e equipes de trabalho flexíveis - desvinculadas de sede material, reorganização de competências e equalização da carga de trabalho).

Os riscos seriam resumidos em: a) exclusão digital; b) possíveis impactos negativos do teletrabalho integral (redução da qualidade dos atendimentos, mitigação das relações sociais, dificuldade de controle, obstáculo à transição entre

equipes novas e antigas na mesma unidade, dentre outros); c) exclusão do papel simbólico que a presença material dos magistrados e do Judiciário exerce na comunidade local.

Como conclusão propositiva, tenciona-se que as principais questões destacadas nesta pesquisa, sumarizadas nesta última seção, possam contribuir, junto com outros estudos, no desenvolvimento de ações (do CNJ ou da administração dos Tribunais do Brasil) voltadas à virtualização do serviço judicial. Além disso, espera-se que sirva de pista a ser perseguida por outras investigações.

Acredita-se que a transformação (digital) da forma como o Judiciário presta seus serviços é característica irretratável e está no início do seu curso, razão pela qual se buscou realizar investigação sobre o tema, objetivando-se contribuir de alguma maneira para a melhoria da prestação jurisdicional virtual, especialmente se pensada em caráter prospectivo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. ANÁLISE QUALITATIVA DE DADOS DE ENTREVISTA: uma proposta. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 2, p. 61-69, jul. 1992. Semestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>. Acesso em 01/07/2022.

BARRETO, Gabriela Lima. HEROLD, Mariana Domingues S. Os negócios jurídicos do amanhã. *In*: CARNEIRO, Cintia Ramos Falcão Tayná (Coord). **Direito exponencial [livro eletrônico]: como as novas tecnologias redefinirão o jurídico do futuro**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020 (ePub).

BAUER, Matin; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**: EAESP/FGV, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio 1994. Bimestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>. Acesso em 01/07/2022.

BOCHENEK, Antônio César [et al]. **Manual luso-brasileiro de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018.

BOCHENEK, Antônio César; CACHICHI, Rogério Cangussu Dantas; OSIPE, Nathan Barros. Alternativas para a potencialização do acesso à justiça na sociedade contemporânea. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, Lisboa, v. 2, p. 21-58, 2018. Disponível em: <https://blook.pt/publications/publication/0254b52289df/>. Acesso em 01/07/2022.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da Ufsc**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Semestral. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 20/04/2022.

BOOTH, Wayne; COLOMB, Gregory; WILLIAMS, Joseph. **The Craft of Research**. 3. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 2008.

BRANCO, Patrícia. City/Courthouse Building: A Mirror Game. Examining Connections Between Courthouse Buildings and Location in the Urban Environment. **Int J Semiot Law**, v. 32, n. 3, p. 597–620, maio, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11196-019-09622-7>. Acesso em 18/05/2022.

BRASIL, **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil**. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em 22/09/2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Índice de Acesso à Justiça**, Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Relatorio\\_Indice-de-Acesso-a-Justica\\_LIODS\\_22-2-2021.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Relatorio_Indice-de-Acesso-a-Justica_LIODS_22-2-2021.pdf). Acesso em 01/07/2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números, 2020**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/rel-justica-em-numeros2020.pdf>. Acesso em 01/07/2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números, 2021**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em 01/07/2022.

BUXMANN, Peter; HESS, Thomas; RUGGABER, Rainer. Internet of Services. **Business & Information Systems Engineering**, [S.L.], v. 1, n. 5, p. 341-342, 24 set. 2009. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-009-0066-z>. Acesso em 29/05/2022.

CARVALHO, Maximiliano Pereira de. Governo eletrônico e gestão do judiciário: a transformação digital da justiça sob as óticas da celeridade, da eficácia, do orçamento e da experiência do usuário. **Juris Plenum**, Caxias do Sul, v. 16, p. 111-142, maio 2020. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/142336>. Acesso em 01/07/2022.



CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **TIC Domicílios - 2020**. Disponível em: <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2020/domicilios/A4/>. Acesso em 12/05/2022.

COMMAILLE, Jacques. O espaço da justiça como questão política entre necessidades e desafios – uma abordagem da sociologia política do Direito. *In*: BRANCO, Patrícia (org.). **Sociologia do(s) Espaço(s) da Justiça: diálogos interdisciplinares**. Coimbra: Almedina, 2013, p. 31-36.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em 29/05/2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Mais de 3,4 mil unidades de 1º grau já tramitam processos no Juízo 100% Digital**, 27/08/2021. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/mais-de-34-mil-unidades-de-1o-grau-ja-tramitam-processos-no-juizo-100-digital/>. Acesso em 29/05/2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **PJe – Processo Judicial Eletrônico**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/processo-judicial-eletronico-pje/historico/>. Acesso em 29/05/2022.

CORVALÁN, Juan; ZEICHEN, Gustavo Sá. Justiça 4.0: El uso de inteligencia artificial para acercar la justicia a los ciudadanos. *In*: ELENA, Sandra (coord). **Justicia abierta: aportes para una agenda en construcción**. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones SAIJ, 2018, p. 143-157.

DIGITAL. *In*: **Michaelis - Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa On-line**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=digital>. Acesso em 27/05/2022.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/abstract/?lang=pt>. Acesso em 01/07/2020.

EDINA, Paloma Fraga; KRAWULSKI, Edite. Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 181, 31 dez. 2015. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v18i2p181-190>. Acesso em 01/07/2022.

ESTEVES, Diogo. AZEVEDO, Júlio Camargo de Azevedo. GONÇALVES FILHO, Edilson Santana. JIOMEKE, Leandro Antonio. LIMA, Marcus Edson de. MENEGUZZO, Camylla Basso Franke. SADEK, Maria Tereza. SILVA, Franklyn Roger Alves. SILVA, Nicholas Moura e. TRAVASSOS, Gabriel Saad. WATANABE, Kazuo. **Pesquisa Nacional da Defensoria Pública 2022**, Brasília: DPU, 2022.

FERREIRA, Rosângela Gomes. Uma abordagem morfossemântica das formações TELE-X no português brasileiro. In: BERNARDO, Sandra; AUGUSTO, Marina e VASCONCELLOS, Zinda (org). **Linguagem: teoria, análise e aplicações (6)**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Letras – UERJ, 2011.

FIGUEIRA, Henrique Carlos de Andrade. FREITAS, Daniela Bandeira da. O gabinete virtual do juiz. In: FUX, Luiz Fux; MARTINS, Humberto; SHUENQUENER, Valter (Coord.); CHINI, Alexandre; PAIVA GABRIEL, Anderson de; PORTO, Fábio Ribeiro (Org). **O Judiciário do futuro [livro eletrônico]: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022 (ePub).

FONTE, Rodrigo Maia da; LEITAO, Emiliano Zapata Miranda Leitão; PRADO, Eunice Maria Batista; MARTINS, Leonardo Resende; DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Redesign Organizacional: Soluções Possíveis para a Defasagem da Força de Trabalho Judicial. In: **Anais do ENAJUS - Encontro de Administração da Justiça, 2021**. Redesign Organizacional: Soluções Possíveis para a Defasagem da Força de Trabalho Judicial, Lisboa, 2021. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-10/3-redesign-organizacional-solucoes-possiveis-para-a-defasagem-da-forca-de-trabalho-judicial.pdf>. Acesso em 11/05/2022.

FUX, Luiz. **Webinário de Lançamento do Programa Justiça 4.0**. Youtube, 24/02/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aFV2YgeqNhA>. Acesso em 13/11/2021.

GOMES, Janaina Dantas Germano. O acesso à justiça e o cotidiano dos balcões judiciais: uma relação possível? **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 121-143, 17 maio 2017. Instituto Rede de Pesquisa Empírica em Direito (REED). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19092/reed.v4i2.88>. Acesso em 01/07/2022.

GOODWIN, Tom. **The Battle Is For The Customer Interface**. 2015. Disponível em: [https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAADqjec70Pb2dlpx-vhEf-aqJ7JsRL8yLV4I2j1I58f7V280OEA1\\_I3f\\_5yBYXnjF19Pk6fnRzKhkD7zv5kJywcu7\\_m0GpcSpTqvkkJ1JqfO10DV8LkgYrxCn0IGC-DUGN6\\_ntkoEP3ASvJ0ucvRSJg8hammuL-7Rup\\_b3KEufUU0](https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADqjec70Pb2dlpx-vhEf-aqJ7JsRL8yLV4I2j1I58f7V280OEA1_I3f_5yBYXnjF19Pk6fnRzKhkD7zv5kJywcu7_m0GpcSpTqvkkJ1JqfO10DV8LkgYrxCn0IGC-DUGN6_ntkoEP3ASvJ0ucvRSJg8hammuL-7Rup_b3KEufUU0). Acesso em: 17 ago. 2021.

GOVERNO FEDERAL. **Governo Federal economiza 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**, 03/08/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em 11/05/2022.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, ago. 2006. Trimestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>. Acesso em 01/07/2022.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Desenvolvendo habilidades gerenciais em juízes. **Revista CEJ**, Brasília, n. 79, p. 37-42, jan.-jul., 2020. Disponível em: <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/2550/2421>. Acesso em 18/05/2022.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque prático**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios Contínua - 2019**. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101794\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101794_informativo.pdf). Acesso em 12/05/2022.

JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO. **Pesquisa PACED Covid 19**, 26/06/2021 (atualizado em 17/02/2022). Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced>. Acesso em 28/04/2022.

LEVY, Pierre. **O que é virtual?** Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.

LEWIS, Jane; RITCHIE, Jane (Eds.). **Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers**. SAGE Publications Ltd: Londres, 2003.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. Do direito à desconexão do trabalho. **Revista do Direito Trabalhista**, Brasília, v. 10, n. 09, p.12-18, out. 2003.

MALDONADO, Viviane Nóbrega. O uso da tecnologia em prol da justiça: aonde podemos chegar? *In*: MALDONADO, Viviane Nóbrega; FEIGELSON, Bruno. **Advocacia 4.0**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019 (ePub).

MASSO, Fabiano del; GODOY, Eduardo do Prado. Os efeitos da Quarta Revolução Industrial na dinâmica do trabalho jurídico. **Revista Direitos Culturais**, [S.L.], v. 15, n. 37, p. 101-121, 15 set. 2020. *Revista Direitos Culturais*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20912/rdc.v15i37.218>. Acesso em 01/07/2022.

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

MELO, Sandro Nahmias. Teletrabalho, controle de jornada e direito à desconexão. **Revista Ltr: legislação do trabalho**, São Paulo, v. 81, n. 9, p. 1094-1099, set.

2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/123429>. Acesso em 01/07/2022.

MIALLIE, Michel. **Introdução Crítica ao Direito**. Tradução: Ana Prata. Lisboa: Editorial Estampa, 2006, p. 53.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo, v. 5, n. 7, p. 01-12, abril de 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em 01/07/2022.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996. Semestral.

NUNES, Dirlene; PAOLINELLI, Camilla. Acesso à justiça e virada tecnológica no sistema de justiça brasileiro: gestão tecnológica de disputas e o alinhamento de expectativas para uma transformação com foco no cidadão – novos designs, arquitetura de escolhas e tratamento adequado de disputas. *In*: NUNES, Dirlene; WERNECK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (Coord.). **Direito Processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial**. São Paulo: Juspodium, 2022.

OLIVEIRA, Luciano. **Não fale do Código de Hamurábi!** Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4213555/mod\\_resource/content/1/OLIVEIRA%20%20Hamurabi.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4213555/mod_resource/content/1/OLIVEIRA%20%20Hamurabi.pdf). Acesso em 02/10/2021.

OPINION BOX; MOBILE TIME. **Pesquisa Panorama – Mensageria no Brasil**, janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/mensageria-no-brasil-fevereiro-de-2020/>. Acesso em 25/10/2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero.** Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>. Acesso em 17/08/2021.

PAIVA GABRIEL, Anderson. **OS "NÚCLEOS DA JUSTIÇA 4.0"**. Youtube, 27/04/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PfB4AlzIHgE>. Acesso em 13/11/2021.

PAIVA GABRIEL, Anderson; PINTO, Esdras Silva. O futuro da Justiça: Prestação jurisdicional efetiva e em tempo razoável. *In*: SALOMÃO, Luis Felipe (Coord.). **Magistratura do futuro**: JC Editora, 2020. p. 167-197.

PIAIA, Thami Covatti; COSTA, Bárbara Silva; WILLERS, Miriane Maria. Quarta Revolução Industrial e a proteção do indivíduo na sociedade digital: desafios para o Direito. **Paradigma**, Ribeirão Preto, v. 28, p. 122-140, 2019. Quadrimestral. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/1444>. Acesso em 01/07/2022.

PINTO JUNIOR, Mario Engler. Pesquisa jurídica aplicada no mestrado profissional. *In*: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito**: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019, p. 37-51.

PINTO JUNIOR, Mario Engler. Pesquisa jurídica no mestrado profissional. **Revista Direito Gv**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 27-48, abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201802>. Acesso em 26/06/2022.

PORTO, Fábio Ribeiro. O microssistema de Justiça Digital instituído pelas Resoluções CNJ n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 372/2021, 385/2021 e 398/2021. **Direito em Movimento**, [S.I.], v. 19, n. 2, p. 130-152, dez. 2021. ISSN 2238-7110. Disponível em: <https://emerj.com.br/ojs/seer/index.php/direitoemmovimento/article/view/371>. Acesso em: 20/06/2022.

PORTO, Fábio. **OS "NÚCLEOS DA JUSTIÇA 4.0"**. Youtube, 27/04/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PfB4AlzIHgE>. Acesso em 13/11/2021.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Lumen**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 24-45, 2018. Semestral. Disponível em <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>: Acesso em 26/06/2022.

PWC; INSTITUTO LOCOMOTIVA. **O Abismo Digital no Brasil**. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/O\\_Abismo\\_Digital.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/O_Abismo_Digital.pdf). Acesso em 12/05/2022.

RIBEIRO, Jaime; SOUZA, Francislê Neri de; LOBÃO, Catarina. Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: quando parar de recolher dados?. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 3-7, abr. 2018. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/213/111>. Acesso em 28/04/2022.

ROWDEN, Emma. Distributed Courts and legitimacy: what do we lose when we lose the Courthouse?. **Law, Culture and the Humanities**. v. 14, n. 2, p. 263-281, junho, 2018. Disponível em: DOI: 10.1177/1743872115612966. Acesso em 26/05/2022.

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

SACOMANO, José Benedito [et. al]. **Indústria 4.0: Conceitos e fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018, p. 28-29.

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

SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2018. *E-book*.

SHUENQUENER, Valter. **OS "NÚCLEOS DA JUSTIÇA 4.0"**. Youtube, 27/04/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PfB4AlzIHgE>. Acesso em 13/11/2021.

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

SILVA, Fabio de Sá e. Vetores, desafios e apostas possíveis na pesquisa empírica em direito no Brasil. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 24-53, 30 jan. 2016. Instituto Rede de Pesquisa Empírica em Direito (REED). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19092/reed.v3i1.95>. Acesso em 26/06/2022.

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

TAUK, Caroline Someson; CORREA, Priscilla Pereira Costa. O uso da Jurimetria nos litígios previdenciários. *In*: NUNES, Dirlene; WERNECK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (Coord.). **Direito Processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial**. São Paulo: Juspodium, 2022.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **The Inclusive Internet Index - 2021**. Disponível em: <https://theinclusiveinternet.eiu.com/explore/countries/performance?category=readiness>. Acesso em 12.05.2022.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, São Paulo, v. 2, n.2, p. 20-27, set. 2009. Disponível em [Revista\\_PMKT\\_003.pdf](#) (revistapmkt.com.br). Acesso em 28/04/2022.

ULEN, Thomas S. Um Prêmio Nobel para a Ciência Jurídica: teoria, trabalho empírico e o método científico no estudo do direito. *In*: PORTO, Antônio Maristrello; SAMPAIO, Patrícia (org). **O Direito e a Economia em dois mundos – Doutrina jurídica e pesquisa empírica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

VILAROUCA, Márcio Grijó; RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. Como devo fazer entrevistas? *In*: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina (coord.). **Metodologia da pesquisa em direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019, p. 253-281.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **Digital 2021: Global Overview Report**. Disponível em: <https://wearesocial.com/digital-2021>. Acesso em 17/08/2021.



XAVIER, José Roberto Franco. Algumas Notas Técnicas Sobre a Pesquisa Empírica em Direito (*Some Theoretical Notes on Empirical Legal Research*). **SSRN Electronic Journal**, [S.L.], p. 1-35, jun. 2015. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2623260>. Acesso em 29/05/2022.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; BOCHENEK, Antônio César. A tecnologia e o novo design organizacional. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, São Paulo, Ano 01, v. 01, out.-dez, 2018. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/152551>. Acesso em 01/07/2022.