

# **AVALIAÇÃO TEÓRICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO**

Por

Claudia Loretta Henrici

Trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em  
Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas.

Rio de Janeiro, 2004

1	INTRODUÇÃO	3
2	COMUNICAÇÃO – uma visão conceitual	5
3	A COMUNICAÇÃO COMO INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL – O GRANDE DESAFIO	6
4	COMUNICAÇÃO INTERNA	8
4.1	Os novos paradigmas da comunicação interna	8
4.2	Público Interno	10
4.2.1	Definindo o público interno	10
4.2.2	A necessidade de conhecer o público interno	10
4.3	A importância da comunicação interna	12
4.3.1	A comunicação interna gera resultados para a organização	12
4.3.2	Comunicação interna é fator motivador e humanizador nas relações de trabalho	13
4.3.3	A contribuição da comunicação interna para consolidar a imagem da organização junto a seus públicos interno e externo	17
4.4	Redes	19
4.4.1	Redes formais – Os canais oficiais	19
4.4.2	A importância da comunicação informal	20
4.5	A Era dos Bytes exige novas linguagens	21
4.6	Incentivando <i>feedback</i>	24
5	MODELO DE GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	27
5.1	Modelo de gestão	27
5.1.1	Abordagem funcional	27
5.1.2	Abordagem por processos	28
5.1.3	Novo modelo de arquitetura organizacional	30
5.1.4	Contextualizando o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	30
5.2	Cultura organizacional	42
5.2.1	A cultura organizacional e os resultados	43
5.2.2	Como se constitui a cultura organizacional	43
5.2.3	Análise da cultura organizacional	45
5.2.4	Subculturas	47
5.2.5	Cultura organizacional e comunicação interna	47
6	CONCLUSÃO	49
7	BIBLIOGRAFIA	53

Figura 1 -	Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow	14
Figura 2 -	Nível de Sucesso na satisfação das necessidades	14
Figura 3 -	Redes Básicas de Comunicação	19
Figura 4 -	Hierarquia da riqueza dos canais	22
Figura 5 -	Dinâmica do processo decisório	26
Figura 6 -	Distribuição dos Núcleos Regionais	33
Figura 7 -	Os três níveis da cultura organizacional	45

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vem se transformando no campo social, econômico e político, assim como a relação entre o Poder Judiciário e o cidadão vem se modificando profundamente nas últimas décadas. A sociedade passa de um comportamento passivo, mero recebedor de informações, a um comportamento ativo e atento aos noticiários e à voz da imprensa, com um espírito reflexivo mais apurado e crítico. As notícias sensacionalistas, truncadas, enganosas, o radicalismo construído às cegas fragilizam o Poder Judiciário, e o colocam à mercê de infundadas críticas negativas, com reflexos altamente perniciosos para a sociedade democrática. Dentro desse panorama, percebe-se a preocupação cada vez mais forte de que o Judiciário precisa aprender a se comunicar com a sociedade e que isso deve começar imediatamente, tornando o poder mais permeável e transparente. Há uma preocupação com a mídia, com a opinião pública, o que não ocorre em relação à comunicação com seu público interno.

Não só a sociedade brasileira vem se transformando, mas também a gestão nas organizações. O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro tem a convicção de que a tão falada Reforma do Judiciário é uma reforma de gestão. É por isso que tem envidado esforços para acompanhar o processo de mudança, buscando o aperfeiçoamento da gestão como um processo contínuo. Dessa forma, deve estar atento às pessoas que nele trabalham, pois é por meio delas que a mudança, seus resultados e a comunicação se concretizam.

Por isso se faz necessário valorizar o que o Tribunal tem de mais precioso – o capital humano<sup>1</sup>. Esse capital humano que transita pela organização é bem heterogêneo, com diferentes gostos, aptidões, cultura, falas e silêncios. Como a comunicação é um dos elementos fundamentais para viabilizar o entendimento entre os indivíduos – integrantes de um mesmo grupo<sup>2</sup> (equipe<sup>3</sup>) ou não -, mas também para facilitar o entendimento entre diferentes grupos (equipes); é, principalmente, dentro de uma organização que sua importância se torna essencial e necessária.

Embora na sua formulação teórica, o processo de comunicação possa parecer simples, sua colocação prática exige, no âmbito organizacional, um conhecimento que ultrapassa os esquemas de seus elementos básicos como: emissor, receptor, mensagem, canal etc. Isso se dá, exatamente, pela pluralidade de significados e informações que a comunicação adquire dentro de uma organização com seu caráter de heterogeneidade.

Trabalhar a comunicação interna de uma organização é muito mais que informar sobre decisões administrativas, sobre regras e comportamentos a serem observados. Extrapola o limite da ordem, do que é imposto, do que é mecânico, robotizado, e vai se objetivar, realmente, em um ambiente onde as relações afetivas e profissionais possibilitem a criação de um clima harmônico, um ambiente de transparência, participação, empatia e afeição, buscando, dessa forma, no seu público interno o que esse tem de melhor - a criatividade e a iniciativa.

---

<sup>1</sup> Capital humano – refere-se ao quadro de pessoal de uma organização, a seu acervo de conhecimento implícito associado a cada pessoa ou às equipes, tais como a capacidade para analisar, entender e interpretar informações e contextos; experiência, percepção e sentimentos adquiridos no desempenho do dia a dia e a habilidade de desenvolver relações internas, com os parceiros e com os clientes. Ainda na dimensão do capital humano estariam inseridos a capacidade técnica e o potencial de inovação dos quadros de pessoal de uma organização.

<sup>2</sup> Grupo – é uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes.

<sup>3</sup> Equipe – conjunto de pessoas com habilidades complementares comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados.

É por meio de uma rede interativa entre pessoas, grupos (equipes) e classes sociais com diferentes falas, que se vão construindo significados capazes de atender às necessidades da organização. Para isso, torna-se essencial privilegiar, dentro do Poder Judiciário, o papel da comunicação interna, uma vez que por seu intermédio poder-se-á compreender as barreiras ali existentes e tentar eliminá-las.

Este trabalho, que se restringiu, em sua essência a um estudo teórico, dada a complexidade do tema principal – comunicação interna e dos assuntos correlacionados: modelo de gestão, cultura organizacional e mudanças está dividido em quatro partes, que não podem ser vistas isoladamente. Inicia-se contemplando uma visão conceitual sobre comunicação. A seguir, para não fugir das novidades, partindo do estudo da matéria prima da comunicação – a informação – fala-se da comunicação como inteligência organizacional na Era do Conhecimento. Diante desse grande desafio, concebendo a comunicação em nível estratégico, há um trecho dedicado ao perfil que se exige do profissional responsável pela comunicação. Após trata-se do tema central do trabalho – comunicação interna -. Inicia-se com o estudo de seus novos paradigmas, quando também são analisados seus fluxos e as barreiras que podem comprometê-los. Destaca-se, após, a definição de público interno e a necessidade de conhecê-lo, concebendo-o como alguém que tem vida fora da organização e é formador de opinião. Examina-se a comunicação interna como fator estratégico para o sucesso da organização, por contribuir para seus resultados, e para consolidar a sua identidade de imagem, além de considerá-la como fator motivador e humanizador das relações de trabalho. Em seguida, examinam-se as redes formais e a importância das informais, a comunicação *on line*, a hierarquia da riqueza dos canais de comunicação, os métodos utilizados e o saber ouvir, além da necessidade de se incentivar o *feedback*. A última parte trata de um dos objetivos desse trabalho, o de demonstrar a interação entre comunicação interna, cultura organizacional e modelo de gestão. Por fim, conclui-se que a comunicação interna retrata a organização e pode contribuir, para o processo de mudanças e melhorias dos processos organizacionais, cuja busca deve ser perseguida por qualquer organização, propondo-se, para tanto que seja implementado um programa de comunicação interna no Poder Judiciário Fluminense.

O presente estudo tem mais algumas pretensões: em primeiro lugar, estimular entre os servidores e magistrados da Justiça Estadual do Rio de Janeiro o debate sobre o tema – comunicação interna – como um dos meios para valorizar as pessoas integrantes da organização, trazendo resultados positivos para sua a imagem numa projeção externa. Em segundo lugar, seria compensador para sua autora, as críticas que pudesse receber, pois a obrigariam, em represália, a pensar e repensar seu trabalho. Pretensão ainda maior seria se a discussão ultrapassasse os limites do Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro e promovesse a discussão em outras organizações do Poder. Seria mais compensador, ainda, para a autora, que fosse adotada a prática da comunicação interna no Poder Judiciário Estadual Fluminense, humanizando as relações de trabalho, gerando satisfação e motivação para o público interno com reflexos para o cidadão, a razão de sua existência. E, finalmente mais importante seria se essas alternativas, resgatassem a credibilidade do Poder Judiciário, sustentáculo do Estado democrático.

## 2 COMUNICAÇÃO – UMA VISÃO CONCEITUAL

De início, é necessário, a fim de melhor compreender comunicação interna mostrar os processos conceituais que envolvem o termo comunicação para, em seguida, resgatar, através das leituras feitas, o fértil campo de idéias voltado ao desenvolvimento da comunicação organizacional.

“Originária do latim *communicare* e *communio*, a palavra comunicação surgiu no século XIV, significando colocar em comum, estar relacionado” (CARVALHO, 2003, p.8). No século XVI seu conceito ampliou-se para comunhão, repartição, participação, surgindo um novo sentido o da transmissão. Nos dias atuais, a comunicação possui conteúdos distintos, abrangendo desde os seus meios até técnicas e fórmulas para desenvolvê-la nos diferentes domínios da vida social e ao próprio processo em si.

Devido à abrangência das pesquisas nesse campo, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo voltado à lingüística, sociologia, psicologia, história, educação, jornalismo, cibernética<sup>4</sup> etc., a comunicação abrange um estudo interdisciplinar. Seu processo tem sido analisado, recentemente, e quebra uma linearidade, destacando-se a importância do contexto, suas características sociais e culturais. Volta-se também à figura do receptor, o que recebe as informações, revertendo um papel, cuja primazia pertencia ao emissor, ou seja, aquele que as emite.

A comunicação é, sobretudo, um exercício de mútua influência em que o emissor ou a fonte da mensagem inicia a comunicação, transmitindo informações, necessidades<sup>5</sup>, desejos ou propósitos, – a mensagem codificada, por meio de um canal, a uma ou mais pessoas – o receptor. Este, ao decodificar a mensagem, ao recebê-la e interpretá-la, dá *feedback*, enviando ao emissor outra mensagem.

A codificação acontece quando o emissor traduz a informação numa série de símbolos, que para serem compreendidos, devem ter um significado mútuo – palavras, gestos, etc. – para emissor e receptor. Para que a comunicação humana ocorra, é necessário que os símbolos empregados tenham significado comum, ou melhor, sejam do domínio dos envolvidos no processo, sem o que a comunicação não se estabelece. A ausência de significado mútuo é uma das causas mais comuns de ruídos na comunicação. O canal, que será estudado mais adiante é o meio pelo qual se dá a transmissão. A mensagem, a informação codificada, transmitida pelo emissor pode ter qualquer forma que seja compreendida pelo receptor: a fala pode ser ouvida; palavras escritas podem ser lidas; gestos vistos ou sentidos.

O processo interativo, como fator resultante do encontro do “eu” e o do “tu”, abre espaço para as organizações serem estimuladas a criarem uma autêntica cultura da comunicação com a valorização de seus públicos internos, da participação do *feedback*. É por meio dela que seus administrados e gestores realizam suas funções de planejamento, organização e liderança.

A comunicação, finalmente, “passa a integrar o moderno processo de gestão, partilha do conhecimento, incorporando sua prática e filosofia ao chamado ‘capital intelectual’<sup>6</sup> das organizações”. (BUENO, 2003, p.8)

---

<sup>4</sup> Cibernética – Ciência da comunicação e do controle seja no animal, seja na máquina.

<sup>5</sup> Necessidades – é tudo o que precisa ser atendido e usualmente se declara.

<sup>6</sup> Capital intelectual – é a soma de todo acervo intelectual da organização; de todas as informações explícitas formalmente agregadas e preservadas; do conhecimento e da experiência de cada um de seus integrantes, além

### 3 A COMUNICAÇÃO COMO INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL – O GRANDE DESAFIO

Na Era do Conhecimento, a informação permanece como matéria prima fundamental. O ponto nodal, porém, se desloca da valorização da capacidade de armazenar dados e de sua transmissão célere, para a capacidade de sua sistematização, no desenvolvimento da inteligência organizacional.

A conceituação de dados primários é de fundamental importância para que se compreenda a matéria prima da comunicação – a informação. Dados primários são meros registros relacionados a fatos. Estes, observados, elaborados, guardados e tratados se transformam com a finalidade de gerar informações. É a partir de um processo sistemático de agregação de valor que os dados transformados em informações ganham finalidade e propósito, quando colocados em um contexto adequado a determinados usuários. Nesse sentido, torna-se importante perceber a natureza e a amplitude das comunidades para as quais a informação está direcionada como será visto.

**“A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando.” (MACHLUP, 1983, apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.63)**

A informação pode ser vista sob dois aspectos: sintático e semântico. De acordo com o primeiro, o fluxo de informação é medido sem que se leve em conta o seu significado inerente. O segundo – semântico concentra-se no significado transmitido. Esta perspectiva é, portanto, considerada a mais importante, uma vez que o conhecimento é criado pela informação, um fluxo de mensagens ancorado nas crenças e compromissos de seus detentores.

Tanto a informação quanto o conhecimento estão ligados a significados. São específicos ao contexto, uma vez que dependem da situação histórico-social e são relacionais na medida em que são criados de forma dinâmica na interação social. Porém, ao contrário da informação, só o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, é função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Está relacionado à ação e profundamente enraizado no sistema de valores dos indivíduos.

É preciso que a comunicação não se limite a promover eventos, editar informativos, como concebida de acordo com uma visão clássica. Esta concepção tem trazido sérios desvios funcionais, tornando muitos órgãos de comunicação distantes de seus públicos internos, atuando de forma desintegrada das outras funções da organização, com o foco mais voltado para o processo em si do que para os resultados da organização.

A comunicação organizacional ganha novo *status* e passa do nível operacional e tático para o estratégico, o que significa que está ligada à missão, visão, valores e objetivos da organização integrando-se, estritamente, no processo decisório de longo prazo. Valoriza o

---

das tecnologias associadas a sua finalidade. Compreende o capital humano, o capital estrutural (exemplo *software* banco de dados) e o capital de clientes (no caso o relacionamento com a sociedade).

público interno e adota como atributos fundamentais, a sinergia<sup>7</sup>, a transparência, a proatividade, o profissionalismo, a agilidade e o exercício da cidadania. Demanda planejamento, recursos, tecnologia, mensuração de resultados e profissionais capacitados para exercê-la.

Para as organizações modernas, o grande desafio é consolidar a comunicação como instrumento de sua inteligência. De acordo com esse novo paradigma, a intuição e a experiência não são descartadas, como acontece em todo campo científico, porém não são suficientes. É preciso incorporar a prática da pesquisa, do planejamento, do desenvolvimento de metodologias que mensurem resultados, na busca de constante melhoria.

Assim, o profissional que irá comandar a comunicação precisa ter novas habilidades e competências. Não basta a este profissional estar atualizado com as melhores técnicas da comunicação, ser criativo. É preciso que tenha uma visão abrangente, tanto da organização como do macroambiente em que ela se insere. Faz-se necessário que esteja atento a todas as áreas da organização e que esteja bem informado de suas atividades. Exige-se deste comunicador que analise, selecione a melhor estratégia para consolidar a imagem da organização e apresente soluções. O comunicador precisa ser um hábil gestor que analise com cuidado as ameaças e as oportunidades do ambiente interno, que pondere suas forças e fraquezas, que identifique as necessidades de seus públicos, que saiba elaborar planos, sem que se sinta escravizado por eles, levando em conta os recursos disponíveis e que mensure resultados. É preciso que fuja do improviso e da subjetividade. Além disso, precisa antever o futuro, não se limitando a ser mero distribuidor de notícias ou divulgador de decisões alheias, pois só assim poderá contribuir para preparar um caminho para mudanças e para a renovação da cultura organizacional. Enfim, dominar as modernas técnicas de gestão, ser um estrategista e um líder é o perfil ideal para o profissional da comunicação organizacional.

De acordo com os modernos paradigmas da comunicação organizacional, o público interno passa a ser visto de forma mais democrática, pois surge uma nova forma de relacionamento. Perde o sentido a distinção entre comunicação interna e externa. Fala-se em comunicação integrada, fundamental para se chegar à sinergia, ainda que, para a execução de suas atividades haja a descentralização, destacando-se diversas áreas como: relações públicas, assessoria de imprensa, identidade visual, comunicação interna.

É bom frisar que embora haja ações múltiplas com base em vários canais, o planejamento deve ser único, porque além de acarretar economia de recursos e de esforços, contribui para o objetivo institucional maior que é a consolidação da imagem perante a opinião pública.

É dentro dessa perspectiva que se passa a falar sobre comunicação interna.

---

<sup>7</sup> Sinergia – entende-se como um desempenho combinado superior à soma das partes envolvidas no processo.

## 4 COMUNICAÇÃO INTERNA

### 4.1 Os novos paradigmas da comunicação interna

A comunicação interna, como um fator determinante dentro da organização, passa a ter maior relevância quando se tem foco no cliente, no caso os magistrados e servidores que atuam nas diversas unidades organizacionais, sem perder de vista o cidadão razão de ser do Poder Judiciário, na medida em que se luta por um Estado Democrático.

Atualmente, não cabe a disputa dentro da organização, para se saber quem será responsável pela comunicação interna, porque as funções são delegadas de acordo com a competência de cada área. Na verdade, a comunicação interna é responsabilidade de todos. Pouco importa quem seja o coordenador: se da área de Gestão de Pessoas, se da área de Comunicação Social, se da área da Gestão do Conhecimento<sup>8</sup> ou um consultor externo. O que precisa ser reforçado é a necessidade de planejamento dentro de uma concepção integrada, dando-se verdadeira importância à comunicação interna. Esta só será eficiente se houver um profundo conhecimento do público interno e todos sentirem a importância do tema – alta administração, os magistrados e os servidores do judiciário. Caso contrário, seu impacto ficará limitado.

As informações e o conhecimento não circularão, por melhores que sejam seus conteúdos, formatos e frequência, por mais que existam canais entre a organização e o público interno, se não houver um processo coordenado e sistemático. Há, de um lado a comunicação, que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes e valores. O importante é que as duas partes sejam ajustadas para que a comunicação possa fluir de forma agradável.

Outra preocupação para aqueles que desejam melhorar a comunicação dentro da organização, deve centrar-se nos seus fluxos. Em uma organização, há três fluxos: ascendente, descendente e lateral que se movem em duas direções – vertical e lateral.

É no ajustamento desses mecanismos de comunicação que se movimentam, simultaneamente, que reside o equilíbrio do sistema comunicacional. O fluxo de comunicação descendente ocorre quando a informação decorrente de uma decisão da alta administração, passa pelos níveis intermediários e chega aos funcionários de linha de frente. Essa comunicação interna de cima para baixo, responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do topo decisório e chegam até a base. São alguns tipos de mensagens desse tipo: instruções, procedimentos e práticas organizacionais, doutrinação sobre metas, tudo com a finalidade de assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições na organização.

Falhas na retroinformação do topo para a base sobre o desempenho das pessoas constituem um dos problemas mais comuns encontrados nesse fluxo. Podem também criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância, quando as comunicações do topo são excessivamente gerais, com a intenção de atingir a todos indistintamente. Por essa razão há a necessidade de interpretação nos diferentes setores ou a utilização dos líderes de opinião, por meio do que se chama de “fluxo em duas etapas”.(LAZARSELD, BERELSON, GAUDET, apud REGO, 1986). Esse fluxo se dá quando a mensagem segue, primeiramente, para o líder do grupo que a transmite para seus demais membros, após recebê-la e interpretá-la.

---

<sup>8</sup> Gestão do Conhecimento – refere-se a rotinas e sistemas que visam a facilitar a criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da organização.



Pode ocorrer que a alta administração decida ouvir os servidores administrativos, os serventuários e magistrados, nesse caso a comunicação ocorre de baixo para cima – é a vertical ascendente. Há, ainda, a comunicação horizontal entre as pessoas numa comunicação interpessoal, e se dá entre duas, ou no máximo três ou quatro pessoas, numa interação face a face, permitindo grande entrosamento nos grupos de pares de mesmo nível funcional. Nela, o essencial é o diálogo, a experiência e pode ocorrer de forma não verbal, exigindo conhecimentos, sobretudo de psicologia para que possa ser comentada. Nas organizações com desenho autoritário e hierarquizado, nota-se uma tendência a se manter a informação como propriedade de alguns que a utilizam para controlarem seus subordinados, com predominância do fluxo vertical descendente.

A eficiência<sup>9</sup> de uma organização pode ser medida pelo volume de comunicação, por seu tipo e por sua direção. Assim, por exemplo, uma organização que precisa de grande quantidade de informação, do tipo técnico, no sentido descendente, mas sem retorno no sentido ascendente, pode gerar distorções e problemas de comprometimento<sup>10</sup> (engajamento<sup>11</sup>). Por essa razão, há necessidade de formulação de mecanismos de consulta, para que todo o corpo organizacional se sinta responsável pela tomada de decisões, ajudando a promover o crescimento organizacional. Ver-se-á adiante como a grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente, sem que possa ocorrer uma vazão para o topo no sentido *bottom up*, corre lateralmente e gera verdadeiros focos de tensão. Qualquer planejamento em comunicação deve levar em consideração os três fluxos para que possa permitir limpeza nas redes e vazão nas áreas a ser comentado na seção 4.4.

Além destes aspectos já examinados, é preciso, para que se tenha uma comunicação adequada dentro de uma organização, diagnosticar as necessidades institucionais e definir os melhores meios quer sejam, por publicações, por intermédio da realização de eventos, por campanhas, para colocá-las em prática, sempre com apoio das áreas afins. Por fim, se faz necessário avaliar a eficácia<sup>12</sup> institucional. Acrescente-se, ainda, que é preciso que a comunicação interna seja transparente e inspire credibilidade para atingir seu objetivo. Só inspirará credibilidade se o discurso for coerente com a prática do dia a dia. Para tanto, a organização precisa realmente valorizar seu público interno, em especial o servidor administrativo, o serventuário e o magistrado com políticas de gestão de pessoas coerentes, nunca paternalistas, herança do estado patrimonial do qual a sociedade brasileira ainda não conseguiu se libertar até os dias de hoje.

No processo de comunicação, algumas variáveis podem constituir-se em barreiras, comprometendo seu fluxo ideal, onde se destacam: a tendência a não se aceitar idéias contrárias, idéias preconcebidas, a tendência em se julgar os outros, as emoções como o medo, a motivação e interesse, personalidade, percepção, a não credibilidade da fonte, a falta de habilidades para se comunicar. Influenciam, ainda, no processo de comunicação: o clima organizacional, a complexidade de canais, aprendizagem, valores, crenças e atitudes, entre outros.

---

<sup>9</sup> Eficiência – Está vinculada a aspectos relacionados ao desempenho de suas atividades e ao uso de recursos, para gerar os impactos desejados.

<sup>10</sup> Comprometimento – O grau em que um servidor ou magistrado se identifica com a organização e seus objetivos, desejando manter-se como parte dela.

<sup>11</sup> Engajamento – vide comprometimento.

<sup>12</sup> Eficácia ou seletividade – Diz respeito aos impactos/resultados produzidos pelo processo em relação aos usuários – internos e externos – a ele relacionado.

## 4.2 Público Interno

### 4.2.1 Definindo o público interno

A comunicação interna destina-se ao público interno da organização, composto, no Poder Judiciário do Rio de Janeiro, sobretudo de magistrados e servidores (servidores administrativos e serventuários). E é sobretudo porque o Poder Judiciário deve estar voltado para a sociedade, que sem seu público interno devidamente informado, não subsistirá. Daí uma das razões da sua importância.

Pode considerar-se como público interno os aposentados, os familiares dos magistrados, dos servidores e dos aposentados, os conciliadores, estagiários, terceirizados, os integrantes dos programas de responsabilidade social desenvolvido no Poder Judiciário como: os jovens patrulheiros do CAMP Mangueira, os meninos engraxates e os do Programa Justiça pelos Jovens, alguns parceiros como os do Banco do Brasil e Banerj.

O escopo deste trabalho fica restrito às relações dentro do Poder Judiciário, numa rede que se limitará pelo seu público interno do menos “graduado” ao mais “graduado”, entendendo-se como tal, 745 magistrados (160 Desembargadores e 585 Juizes) e 13.000 servidores dos quais 2.318 e 1.070, respectivamente, nas secretarias do Tribunal de Justiça e da Corregedoria Geral, estando os demais distribuídos pelos 11 Núcleos Regionais que correspondem às 82 Comarcas e 92 municípios. Como se pode notar, não há um público interno, com características únicas, mas diversos públicos internos, com necessidades e expectativas<sup>13</sup> diferenciadas.

### 4.2.2 A necessidade de conhecer o público interno

É necessário conhecer o público interno para que as mensagens estejam de acordo com suas necessidades e expectativas. Aqueles que desejam promover a comunicação interna dentro da organização, devem estar atentos a opiniões e aos pontos de vista sustentados pelo seu público interno sobre assuntos que poderão ser abordados. Só assim a comunicação interna terá efetividade<sup>14</sup>. O melhor instrumento, para que se conheça o ponto de vista dos destinatários, são as pesquisas de opinião, com amostragem significativa, envolvendo todos os níveis hierárquicos, todos os segmentos da organização, a fim de evitar a dissonância cognitiva. O público seleciona o que vai consumir em termos de informação, buscando o que lhe parece mais útil e de interesse para sua vida pessoal. Vai, dessa forma, ao encontro de seus pontos de vista e interesses. Nos dizeres de REGO (1986, p.21):

**“... a audiência deve ser vista como uma entidade ativa, que procura aquilo que quer, que rejeita assim como aceita idéias formuladas pelos meios de comunicação, que interage com os membros de seus grupos sociais, e que testa a mensagem transmitida pelos meios, falando sobre elas com outras pessoas e comparando o conteúdo de um meio com o de outros.”**

---

<sup>13</sup> Expectativas – é aquilo que se deseja obter, mas que, por várias razões, não se declara ou não se explicita.

<sup>14</sup> Efetividade – Que tem compromisso com o social e com o meio ambiente.

Indagar se o público interno faz a leitura do informativo do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJERJ – parece ser relevante, embora se saiba que o informativo, apesar de constituir parcela da comunicação interna, não pode ser confundido com todo o processo de comunicação nem representar a fatia maior e mais expressiva. Isso, porque, se os leitores deixam de lê-lo, ou se os comentários trocados entre os servidores e magistrados a respeito do veículo são pouco elogiosos, pode ser uma demonstração de que não concordam com os pontos de vista que são expressos naquele veículo ou com a matéria veiculada. Comunicação difere de informação. Informação transmitida e recebida sem que seja compreendida não é comunicação. Mais do que selecionar, o indivíduo rejeita, aceita e interpreta, a menos que fosse absolutamente anônimo ao seu ambiente, o que seria um indicativo patológico. Ele sofrerá influência de algum, ou alguns grupos a que pertença. Por essa razão é necessário um estudo dos fatores que influenciam o comportamento de seu público interno. Essas influências podem ser relacionadas a fatores sociais, culturais e psicológicos.

Como o homem é um ser social, vivendo em grupos, seu comportamento será influenciado pelos grupos a que pertence. Essa influência é tanto maior quanto mais íntima for a relação e a identificação entre seus membros. Assim, os grupos menores são os mais propensos a influenciar o comportamento de seus integrantes. São os chamados grupos de referência, e podem ser classificados como grupos primários e secundários.

Os grupos primários são aqueles em que a influência recíproca se dá entre seus membros pelo contato pessoal e, muitas vezes, por que são íntimos e constantes, o relacionamento passa a ser mais afetivo. São primários, por exemplo, a família, os colegas de sala de aula, de sala de trabalho, a vizinhança etc.

Já nos grupos secundários os relacionamentos não são tão constantes, como por exemplo: torcidas de clubes, associações de classes, clubes de lazer, entre outros. Essa conceituação e os exemplos citados podem variar de pessoa para pessoa e não são rígidos. Por exemplo, uma pessoa que tenha dificuldades de se relacionar com sua família, vivendo afastada dela, e se relaciona otimamente com seus companheiros de associação de classe, se encontrando diariamente com eles, pode ter a família como um grupo secundário e os companheiros de associação como grupo primário.

As características dos grupos, ou seja, sua dimensão, a frequência e o tempo de contato, a coesão, o centralismo grupal, a participação nas decisões, a existência de grupos alternativos, as normas grupais, o sentimento de aceitação pelo grupo influenciam, decisivamente, na importância da atuação do grupo sobre a opinião dos indivíduos.

Ao se elaborar um programa de comunicação para uma organização, há necessidade de se ter conhecimento das principais características dos grupos tanto formais como informais, existentes dentro da organização. Isso é importante para que os instrumentos de comunicação possam ser melhores utilizados, de modo que haja também uma melhor atuação sobre sua audiência. As pessoas também precisam ser concebidas como alguém que tenha vida fora da organização, e seus interesses não se limitam, apenas, ao que diz respeito a seu trabalho. O que lhe é comunicado, provavelmente, é discutido com membros de grupos sociais externos à organização. Os líderes de opinião existem tanto dentro da organização como fora dela e influenciam gostos, preferências, interesses etc., interferindo no comportamento organizacional.

**“Um profissional de comunicação que possa dispor de informação a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada a sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito dos outros meios de comunicação que atingem seu público, a respeito dos interesses de sua audiência, este profissional poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige.” (REGO, 1986, p.29)**

Outras variáveis, algumas de cunho psicológico precisam ser consideradas num processo de comunicação como as atitudes para consigo, para com o assunto, para com o receptor. Se a atitude é positiva facilitará o desempenho do ato comunicativo. Também influencia a comunicação o nível de conhecimento. Este constituído pelas barreiras semânticas, nível intelectual e cultural, capacidade de entendimento dos comunicadores e receptores. O âmbito do nível de conhecimento vai além do domínio temático e abrange descobrir as capacidades, anseios dos interlocutores, além de saber fazer interferências e ilações.

Um engano que costuma ocorrer é o de se imaginar conhecer as expectativas dos diferentes públicos internos que transitam pela organização, com diferentes gostos e aptidões, falas e silêncios. Falta perceber, porém, que não há um público interno, mas diferentes públicos, com diferentes culturas, origens sociais e econômicas. Estes pertencem a uma rede de relações constituída pelos mais diversos grupos, têm um perfil variado e irão aderir aos objetivos e metas da organização na medida em que forem conquistados por sua identidade, missão e visão de futuro. Por essas razões, embora sabido que é impossível o controle do imaginário desses públicos, é fundamental pesquisar: os hábitos de leituras, as diversidades de demandas de informações e o perfil econômico e sociocultural dos públicos sob pena de “falar sozinho”.

### **4.3 A importância da comunicação interna**

Como já mencionado, a comunicação interna é fator estratégico para o sucesso da organização. Ela contribui para consolidar sua identidade junto a seus públicos interno e externo, para humanizar as relações de trabalho, além de ser fator de motivação e satisfação do público interno. À proporção que esse público é estimulado a participar e encontra abertura para expressar suas opiniões e idéias, sente-se mais valorizado e motivado. Acrescente-se, ainda, que é fundamental para gerar resultados para a organização.

#### **4.3.1 A comunicação interna gera resultados para a organização**

Num momento em que se discute a reforma da Previdência e a do Judiciário e que se entende que a Reforma do Judiciário é essencialmente uma reforma de gestão, a comunicação organizacional assume papel de grande relevância. Um dos objetivos desta reforma silenciosa é a de se buscar melhores práticas de trabalho, focalizando-se na busca de motivos que contribuam para a realização das tarefas. Neste sentido, a comunicação inclui a comunicação sobre as tarefas, a coleta das opiniões dos servidores e magistrados e influi para melhorar a eficiência e a eficácia do Poder Judiciário com adoção de novos métodos de trabalho.

Para tanto, se faz necessário que a comunicação interna integre magistrados e servidores à missão, visão, metas, objetivos e valores da instituição. Isso deve ocorrer de forma interativa para que o público interno se sinta co-responsável.

Um dos principais problemas das organizações é a falta de integração entre suas diversas áreas e a comunicação interna poderá promovê-la. Aliás, esta integração é de fundamental importância para qualquer tipo de organização. Ela se torna mais relevante quando se busca adotar uma nova "arquitetura organizacional", mais ágil, mais flexível, segundo a qual pretende-se melhorar os processos de trabalho sem que se elimine a estrutura convencional, compreendendo-se que o papel da liderança é fundamental, como é o caso do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

À medida que esses públicos são estimulados a participar, e encontram abertura para expressar suas opiniões, idéias, esse público se sente mais valorizado e motivado. Por essa razão afirma-se que a comunicação interna é fator de motivação e satisfação dos públicos internos.

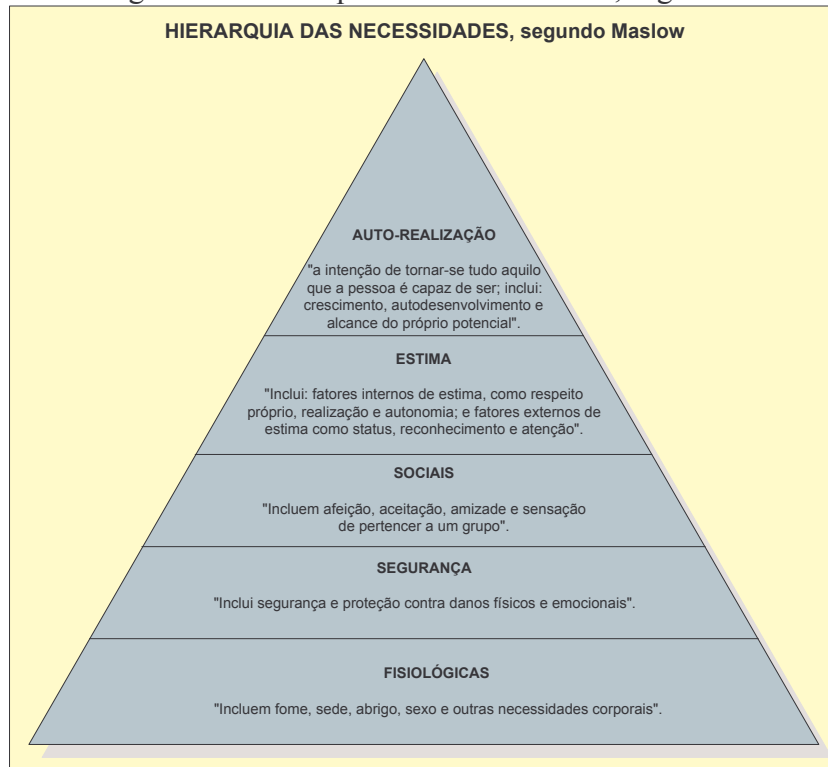
#### **4.3.2 Comunicação interna é fator motivador e humanizador nas relações de trabalho**

Alguns gestores, por pouca experiência, têm sido levados a rotular seus funcionários de preguiçosos, quando se mostram desmotivados para o trabalho. Este rótulo – preguiçoso acaba se tornando de caráter permanente, dificultando o relacionamento do indivíduo dentro da organização. Entretanto, a motivação varia tanto entre indivíduos, como dentro de cada um, dependendo da situação. As pessoas apenas diferem em relação às atividades que mais gostam de realizar. E, como o trabalho, muitas vezes, não tem a capacidade de atender às necessidades individuais e, infelizmente, não lhes parece o mais importante, elas podem parecer preguiçosas.

Compreende-se a motivação com o foco voltado para os objetivos organizacionais, como esforço em relação ao trabalho, refletindo-se quanto a seus três aspectos: intensidade, direção e persistência. Quando se refere à motivação, costuma-se dar ênfase à intensidade de esforço que uma pessoa despende no trabalho. Daí a afirmação (BRUM, s.d., p.10) de que "estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% da sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação". Esses dados, embora possam ter certa dose de exagero, servem para mostrar o grande desafio a ser enfrentado por aqueles que desejam obter resultados. Porém, todo esforço para aumentar a intensidade de ânimo no trabalho por parte do público interno, não é suficiente. É preciso que se avalie a qualidade desse esforço, ou melhor, se aquela intensidade está direcionada e coerente com os objetivos da organização. Por fim, a motivação tem o aspecto da persistência, que significa quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. De regra, as pessoas se mantêm motivadas até que atinjam seus objetivos.

O grande mérito de quem lida com pessoas é o de descobrir aquilo que as motiva. Quando se fala em motivação é importante que se lembre da pirâmide das cinco necessidades que estão dentro do ser humano, de Abraham Maslow. São elas fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Para esta teoria, à medida que cada necessidade de nível inferior vai sendo atendida, a próxima torna-se dominante. As duas primeiras são classificadas como de nível baixo, aquelas relacionadas às necessidades sociais, à estima e à auto-realização, como de nível alto. A diferença, entre esses dois níveis, parte da premissa de que as de nível alto são satisfeitas dentro do indivíduo, e as de nível baixo quase sempre externamente.

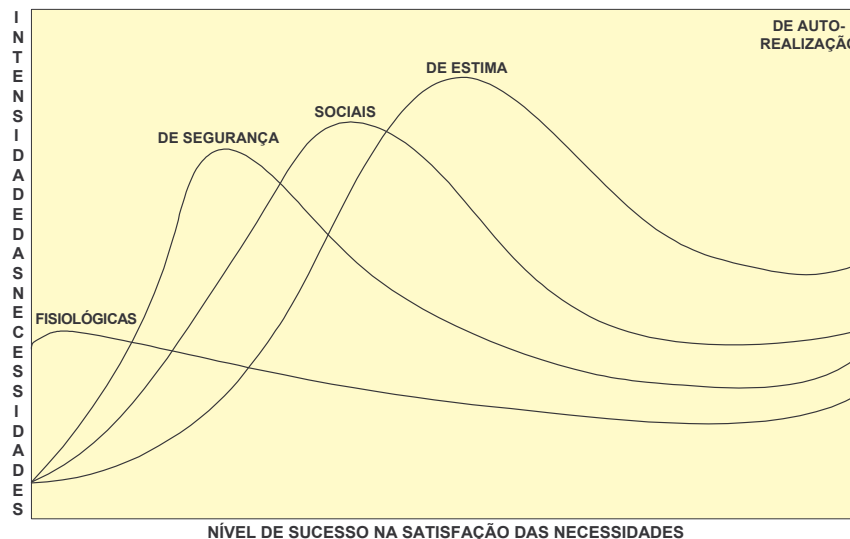
Figura 1 - Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow



Fonte: ROBBINS, 2002, p.152. Figura alterada pela autora.

Esta teoria apesar de não ter comprovação empírica substancial, é amplamente utilizada por executivos, o que pode ser atribuído à sua lógica intuitiva e sua fácil compreensão. “Maslow procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer-se um nível inferior de necessidade para que o nível superior possa tornar-se predominante”. (CHIAVENATO, 1999a, p.94), conforme figura abaixo.

Figura 2 - Nível de Sucesso na satisfação das necessidades



Fonte: KRECH, David, CRITCHFIELD, Richard S., BALLACHEY, Egerton L. The individual in society. New York: McGraw-Hill, 1962. p.77 apud CHIAVENATO, 1999a, p.93

Verifica-se que o ponto mais alto de cada nível ocorre antes de o nível seguinte tornar-se dominante, e que no ponto mais alto da necessidade de uma delas, todas estão ativas em diferentes graus.

De qualquer forma a teoria de Maslow é valiosa para que se compreenda a motivação das pessoas. Entretanto, é importante compreender que a hierarquia das necessidades de Maslow foi estabelecida de acordo com valores da cultura norte-americana em que a fuga das incertezas é forte, e a necessidade de segurança está no topo da pirâmide. Assim, pode-se prever que, se as pessoas fogem das incertezas e buscam a segurança por meio da estabilidade do serviço público, como os servidores da justiça ou da vitaliciedade como os magistrados, à semelhança do que ocorre na sociedade norte-americana, ela poderá ser aplicada. Pode-se prever, da mesma forma, que o trabalho de grupo será mais motivador se os funcionários enfatizarem o critério qualidade de vida.

Com todos esses cuidados, a partir da análise da “pirâmide de Maslow” ou da figura da atuação simultânea das necessidades, é possível perceber que o que motiva um terceirizado, um serventuário, um diretor no Tribunal de Justiça, um Juiz em início de carreira, um Desembargador pode ter características diferentes. Existem, ainda, as pessoas automotivadas para o trabalho, mas que também não podem ser esquecidas, sendo necessário que lhes seja dada motivação adicional. Assim, pessoas diferentes precisam ser administradas de forma diferente e aspiram por informações diferentes. Pode haver programa destinado a melhorar a educação, pode haver eventos, pode haver festas comemorativas, pode haver concessão de benefícios, porém, não haverá motivação para o trabalho de quem quer que seja, se as mensagens transmitidas pelos gestores não forem coerentes, claras e verdadeiras, num clima de confiança e lealdade. A estratégia que se deseja é a de aproximar os públicos internos, em especial, serventuários e magistrados entre si, serventuários e magistrados, estes dois e os servidores das diferentes áreas administrativas bem assim todos e alta administração do Poder Judiciário, numa perfeita integração.

É importante lembrar que a informação oficial é responsabilidade da alta administração, porque é ela que tem nas mãos o poder decisório. A decisão transformada em informação e enviada de diversas formas tem que ser transmitida rapidamente, sob pena de gerar o fenômeno da entropia<sup>15</sup> um dos maiores fatores de desmotivação. A falta de canais oficiais da comunicação interna torna o ambiente propício à entropia da informação, provocando uma opinião negativa sobre a organização. Por mais simples que seja uma mensagem verbal, ela sofre um processo de distorção à medida que é transmitida de boca em boca, sendo muito difícil o controle, por parte da alta administração, daquilo que serventuários, servidores administrativos e magistrados percebem. Nesse sentido, a entropia reforça a desarmonia do sistema.

A opinião do público interno independe do conhecimento que tenha sobre o assunto, pois advém de comentários oriundos de grupos e feitos em grupos. O maior desafio está em produzir na organização uma energia para que todos busquem a versão oficial dos fatos e defendam o Poder Judiciário. É importante trabalhar o lado emocional de seus públicos internos, falar para eles com o “coração” e a “mente”, procurando fazer com que as pessoas se sintam engajadas no seu trabalho. As pessoas não são máquinas, mas, sim, providas de sentimentos. Suas percepções são permeadas por emoções que influenciam sua atitude para com o trabalho. A situação ideal, no Estado do Rio de Janeiro, seria que 745 magistrados e 13.000 servidores estivessem a serviço de uma Justiça mais justa, preocupados, com o cidadão e o Estado Democrático. Isto porque foi construído no imaginário dessas pessoas uma imagem de credibilidade da instituição.

---

<sup>15</sup> Entropia – desgaste natural e irreversível de um sistema, no caso o de comunicação.

Na realidade, a alta administração precisa preocupar-se mais em não desmotivar, porque as pessoas quando chegam, estão motivadas pela oportunidade de terem ingressado nos quadros do Poder Judiciário, quer seja como servidor quer seja como magistrado. É o que se observa tanto nos Cursos de Integração Funcional aos recém-ingressos nos quadros de pessoal do Poder Judiciário, na Escola de Administração da Justiça – ESAJ quanto nos de Iniciação dos Magistrados, na Escola da Magistratura – EMERJ. A desmotivação ocorre com o passar dos dias, dos meses e dos anos, sempre relacionados a fatores emocionais como a desvalorização e, muitas vezes, outras situações porque passam servidores e magistrados.

Essas observações são pertinentes, quando se pretende estabelecer relacionamento para uma convivência saudável numa organização. A comunicação interna será instrumento mediador que contribuirá para viabilizar a produção de significados importantes para o processo comunicativo. Em síntese “as significações são o amálgama da comunicação”.(REGO, 1986, p.18).

Hoje, o ser humano tem consciência de que é o principal fator da organização. Busca, além de suas satisfações de ordem material, satisfações motivacionais no campo psicológico, no qual a auto-estima precisa ser valorizada com seu reconhecimento como ser capaz e produtivo. Para que haja esta esperada valorização na organização, a comunicação interna é fundamental, está alinhada com as políticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas.

**“É irreversível o avanço da conscientização do Homem, em termos da necessidade dele viver em um ambiente em que possa ser valorizado como pessoa, através de mais reconhecimento, mais participação, mais transparência das atitudes gerenciais que lhe atingem, onde seja eliminada a mentira e a prepotência hierárquica”. (CERQUEIRA, 1994, p.4)**

A comunicação como agente humanizador deve obedecer ao postulado da transparência, como expressão da “verdade”. É claro que em comunicação interna, a “verdade” parece ser inalcançável, pois ela é mediada por versões. Tudo o que há sobre fatos ou fenômenos são vivenciados por protagonistas diferentes que fazem a sua verdade. Mas, a alta administração precisa ser absolutamente franca nas informações, não mascarando problemas ou escondendo dados de modo que transmita a confiança necessária para um bom clima organizacional. A transparência que se quer como expressão da “verdade” implica um discurso coerente com as ações, num clima de confiança interna, abrindo espaço à iniciativa alheia, possibilitando que as pessoas sejam capazes de tomar decisões, o que modernamente se chama de *empowerment*<sup>16</sup>.

A transparência é o grande trunfo das organizações modernas, pois estabelece uma relação de confiança com seus públicos e deve nortear todo esforço da comunicação. Deve, assim, como já foi dito, ocorrer o diálogo franco e transparente entre todos: magistrados, servidores, administração, gestores. Esse diálogo não significa a simples troca de informação, mas uma demonstração de todos em coletar e incorporar críticas e sugestões recebidas. A comunicação interna deve permitir que aflorem as divergências, valorizando-se a pluralidade de idéias. “Uma [...] entidade moderna que esteja afinada com a gestão do conhecimento deve estimular o intercâmbio de informações e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns”. (BUENO, 2003, p.121) A crítica interna é indispensável em organizações democráticas que pretendam praticar a gestão do conhecimento e valorizar seu capital humano.

---

<sup>16</sup> *Empowerment* – empoderamento, criar poder nos sem-poder, concedendo-lhes autonomia.



**“as organizações modernas, comprometidas com a cidadania, devem em seu ambiente interno, cultivar o espírito crítico, ampliando a base que dá sustento ao processo de tomada de decisões. Esta postura oxigena as relações interpessoais, enraiza responsabilidades e convoca as pessoas a se aglutinarem em torno de problemas e soluções comuns”. (BUENO, 2003, p.123).**

A postura paternalista do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, “do sabe com quem está falando”, “não pense, estamos aqui para pensar em você e por você” não encontra mais espaço, num mundo de grandes transformações, veloz, em que as informações circulam em frações de segundos. Impõem-se novas formas para a organização se relacionar com seu público interno.

Além disso, encontram-se enfraquecidos muitos laços que regulavam a vida das pessoas com a família, a igreja e o Estado, passando a organização a ter papel cada vez mais fundamental. É importante que o público interno seja valorizado como ser humano na organização. É por isso que se reafirma que a comunicação interna precisa estar alinhada com as políticas de gestão de pessoas. As organizações necessitam adaptar seus modelos de gestão à percepção de seus públicos internos sob pena de fracassarem.

É crescente a importância que vem sendo dada ao público interno. Há organizações que se fascinam com algumas variantes de endomarketing<sup>17</sup>, restringindo a comunicação interna a um esforço de persuasão ou sedução essencialmente emocional. Contudo, tal forma de concebê-la colide com o processo mais íntegro de gestão e partilha de conhecimento, de cunho antes de tudo racional (BUENO, 2003). Essa nova cultura – da gestão do conhecimento requer formas de comunicação que se afinem com as tecnologias emergentes dentro de uma nova lógica.

#### **4.3.3 A contribuição da comunicação interna para consolidar a imagem da organização junto a seus públicos interno e externo**

Compreendendo a organização (MACIEIRA, 2003) como um sistema complexo, em que todas as atividades, desde as mais simples, se relacionam numa verdadeira rede conectada, com reflexos nas demais e que se relaciona com o ambiente externo, pode-se afirmar que a comunicação interna contribui para a consolidação da identidade organizacional junto a seus públicos internos e externos. Assim, é importante que o Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro tenha uma imagem bem definida, para que possa ser reconhecido como uma instituição que na busca de Justiça rápida, resolva os conflitos de interesse que lhe sejam levados pela população, garantindo liberdade e igualdade para todos, assegurando os direitos e promovendo a paz social. Espera-se, ainda, que o Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro seja reconhecido pela sociedade por entregar a prestação jurisdicional em tempo adequado à natureza dos conflitos propostos. Que contribua para o exercício democrático da cidadania e o desenvolvimento harmonioso de todos os segmentos sociais, num clima de franqueza e transparência. Disseminar esta imagem, talvez seja a tarefa mais árdua, um dos maiores desafios para os especialistas em comunicação, e para todos aqueles que integram a organização.

---

<sup>17</sup> Endomarketing – projetos ou ações empreendidos para consolidar a base cultural do comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento adequado das diversas tecnologias.

A imagem, aquilo que se passa para os públicos, não se constrói de um dia para o outro, num passe de mágica. Sua construção é demorada, se dá passo a passo, por sua ação cidadã, pela excelência de seu serviço, pelo respeito com que todos da organização – do porteiro ao presidente tratam os que lhe procuram, por sua postura ética e transparente. Esta construção da credibilidade é demorada e requer o comprometimento das lideranças.

Ela depende da leitura ampla que é feita da instituição, baseada em sua inserção global na sociedade. Numa linguagem clara, NASSAR (2003a, p.1) descreve a imagem da Justiça, que Niemeyer tão bem representou na Praça dos Três Poderes, em Brasília com a escultura de Alfredo Ceschiatti simbolizando a “Justiça”:

**“Uma das principais representações da Justiça tem uma venda nos olhos e, nas mãos, uma espada e uma balança, que busca o equilíbrio diante das contradições das pessoas e do mundo. Esse ícone de perfeição ocupa, como um modelo a ser seguido, lugares como a Praça dos Três Poderes, em Brasília, onde, representado por uma estátua feita em pedra branca, comunica – deve ter sido essa a intenção de Niemeyer – aos outros poderes da Nação, Executivo e o Legislativo, uma mensagem que expressa a existência de limites à força, aos ditadores, à corrupção e outros arbítrios. A mesma simbologia está presente nas salas dos juízes, nas capas dos livros de direito e nos espaços dos tribunais em que reina a controvérsia. A estátua, que representa os grandes atributos da Justiça e do Judiciário, é veículo de uma mensagem bonita e simples, como devem ser rapidamente compreendidas.”**

Continua NASSAR (2003a, p.1):

**“Os públicos modernos, no entanto, percebem as instituições muito além dos valores e missões fundamentais. O que significa que a construção da imagem institucional é feita na cabeça das pessoas principalmente a partir do que comunica o cotidiano e o comportamental dos recursos-humanos da organização; e também do contato físico com itens como prédios, balcões, guichês e outras estruturas de atendimento. A postura dos gestores institucionais, muitas vezes reforçadas por culturas organizacionais lentas e extremamente centralizadas, colabora para deteriorar imagens arquetípicas.” (grifos nossos)**

O símbolo da Justiça, seus prédios, balcões, estruturas e qualidade de atendimento, o linguajar, os padrões de comportamento dos magistrados e servidores da justiça, os padrões de liderança, se refletem na construção da imagem do Poder Judiciário. Tudo isso é comunicação e vai contribuir para construir a tão desejada credibilidade, ligada ao imaginário das pessoas, fruto da percepção.

Daí ser de fundamental importância, a valorização do público interno, em todos os níveis hierárquicos. A comunicação eficaz é considerada como um dos fatores de qualidade nas relações de trabalho.

#### 4.4 Redes

##### 4.4.1 Redes formais – Os canais oficiais

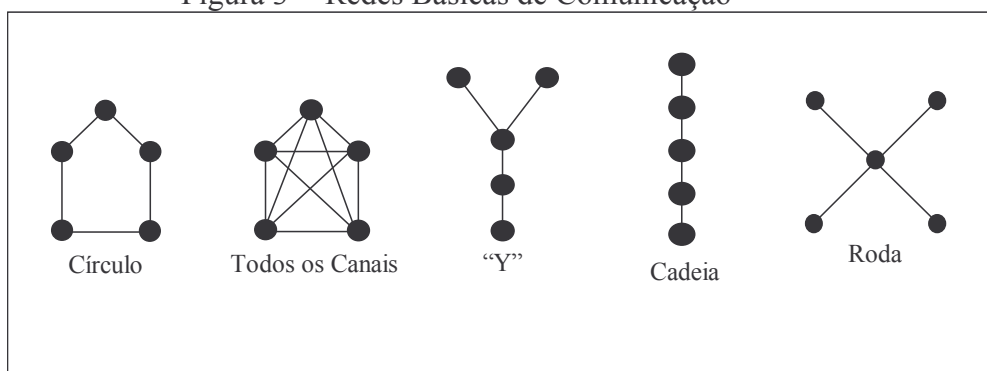
O modo como um grupo (equipe), ou organização são estruturados determinam a facilidade e a acessibilidade com que seus integrantes podem se comunicar entre si. Para BOWDITCH e BUONO (2002) os padrões reais da comunicação nas organizações são mais complexos e sutis que os representados nos organogramas. Para que bem se compreenda como a informação flui nas organizações, é preciso examinar tanto as redes formais de comunicação quanto as informais. As redes de comunicação<sup>18</sup> estabelecidas dentro da organização sofrem influência das diversas formas de estrutura organizacional que, por vez, é influenciada pela acessibilidade e facilidade com que seus integrantes se comunicam.

A comunicação formal é realizada por meio de ofícios, memorandos, circulares, atas, normas, relatórios, etc e permite que as informações circulem pela cadeia de comando da organização segundo os fluxos indicados no organograma. No Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro o correio eletrônico passou a ser um canal oficial de comunicação, com o mesmo efeito das comunicações escritas entregues pessoalmente, a partir do Ato Executivo Conjunto 4, publicado em 28 de janeiro de 2004. Com esse Ato foi disponibilizada uma conta de correio eletrônico institucional para todas as serventias judiciais informatizadas, secretarias órgãos julgadores do TJERJ e demais órgãos do Poder Judiciário do Estado visando à comunicação administrativa entre àquelas.

Enfim as redes formais são manifestações oficiais, legitimadas pelo poder burocrático.

Os autores tecem comentários sobre cinco padrões de rede de comunicação: a em círculo, em todos os canais, em roda, em cadeia e em “Y” conforme quadro a seguir:

Figura 3 - Redes Básicas de Comunicação



Fonte: BOWDITCH e BUONO (2002, p. 89)

Esses diversos padrões de comunicação podem ser conceituados de acordo com a quantidade de comunicação direta entre os membros da rede. No padrão em roda, por exemplo, enquanto o membro central pode se comunicar com todos da rede, os demais só podem se comunicar com aquela pessoa central. Os padrões em cadeia e em “Y” são os que refletem as formas mais tradicionais de relacionamento hierárquico entre gestores e seus subordinados.

<sup>18</sup> Redes de Comunicação – canais pelos quais a informação flui.

BOWDITCH e BUONO (2002) apesar de ressaltarem que as conclusões da pesquisa são limitadas pelo ambiente artificial do laboratório e pelo número pequeno de participantes, formulam algumas generalizações. As três formas altamente centralizadas, em roda, em cadeia e em “Y”, parecem ser mais eficientes e, portanto mais apropriadas para as tarefas mais simples que exigem rapidez e precisão. Estas se ajustam às organizações fortemente hierarquizadas e burocratizadas. Em oposição, os padrões em círculo e em todos os canais, mais descentralizados, permitem uma maior interação entre todos os membros que integram a rede, sendo mais apropriadas para as tarefas de maior complexidade, e para organizações cujos modelos de gestão são mais flexíveis e menos calcados em estrutura de poder.

No caso do Poder Judiciário observa-se, com alguma pertinência, os modelos em “Y” e em cadeia, devido à sua estrutura historicamente sustentada na hierarquia e no poder dos gestores.

Concluem os autores que as redes descentralizadas proporcionam uma maior satisfação com o trabalho entre os membros da organização, independente da natureza da tarefa executada e são mais reativas e adaptáveis a mudanças. Nelas, o *feedback* é mais direto e imediato. Assim, os padrões de comunicação influenciam a velocidade e precisão de soluções de problemas, as mudanças organizacionais, bem como a satisfação de seus membros.

#### **4.4.2 A importância da comunicação informal**

**“Embora seja impossível prever a velocidade, exatidão, direção ou o conteúdo final de uma mensagem transportada pela rede informal, estudos indicaram que cerca de 75% de todas as informações recebidas através de canais informais estavam corretas”. (WALTON, 1979, p.134 apud BOWDITCH e BUONO, 2002, p.89-90).**

Os novos modelos de gestão, as novas estruturas organizacionais e a nova tecnologia da informação tendem a mudar o que se entende por comunicação formal e informal. Enquanto a comunicação formal sofre limitações do próprio organograma, seguindo o fluxo determinado pela estrutura organizacional (ascendente, descendente, horizontal), a comunicação informal ocorre de acordo com os verdadeiros interesses das pessoas.

A rede informal ou não-oficial abriga as manifestações espontâneas, incluindo-se aí os encontros informais que podem ajudar a quebrar a estrutura hierarquizada da organização. Como exemplos: as comemorações de aniversários, os grupos que se reúnem nos eventos para cantar, os grupos que saem para almoçar, os grupos de leitura. Esses encontros trazem uma maior integração entre os diferentes segmentos do público interno.

A mais famosa rede informal, no Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro é representada pela “Rádio Corredor” e pela “Boca Maldita”. Não se deve tentar eliminá-las, mas entendê-las, pois é por intermédio delas que se percebem as ansiedades, frustrações e expectativas dos membros integrantes da organização. A administração deve ficar sempre atenta a rumores, boatos e fofocas para esclarecer eventuais informações sem fundamento ou pontos obscuros, e procurar usar a rede informal para passar informações aos membros da organização. O antídoto para essas distorções é evitar a ambigüidade e o sigilo. Desta forma, é importante perceber que a rede informal tem um caráter ambivalente que é preciso ser levado em conta: pode ser útil à organização trazendo uma maior integração entre seus membros ou gerar disfunções.

A comunicação informal tende a ser valorizada nas modernas organizações, pois permite que se tenha um real panorama do clima organizacional e da autêntica posição das pessoas perante as mudanças. São considerados também como comunicação informal os giros que os dirigentes dão pelas dependências da organização, trocando idéias com o público interno de todos os níveis, o que, aliás, é uma prática que traz excelentes resultados em termos de motivação, além da *intranet*, e do poderoso recurso do correio eletrônico. A comunicação *on-line*, ao permitir a conversa eletrônica, complementar a rede associativa das mensagens que fluirão dentro da organização de modo mais rápido e ágil. Possibilita contatos, muitas vezes impossíveis de ocorrerem face a face. Essa comunicação rompe a barreira do tempo e da distância, estabelecendo uma nova ordem.

#### 4.5 A Era dos Bytes exige novas linguagens

A tecnologia digital é, a cada dia, mais utilizada para transformar a informação em conhecimento, sendo a *Intranet* um dos mais modernos instrumentos de comunicação interna. Contudo, sua utilização dependerá do interesse das pessoas, e muitos ainda não a utilizam, pois esbarram no obstáculo da cultura. É necessário despertar o público interno para seu uso. Todas as informações úteis precisam estar disponíveis por essa via, de forma leve, atraente, criativa e correta.

**“O mundo *on-line* é implacável com os que não aderem a ele de imediato, criando rapidamente um fosso entre os que já mergulharam de cabeça no ciberespaço e aqueles que resistem – ou estão impedidos, por restrições financeiras, psíquicas ou socioculturais – a entrar no barco, temendo não serem conduzidos a um porto seguro”. (BUENO, 2003, p.49)**

Mais do que nunca, a tecnologia digital é considerada fator crítico de sucesso<sup>19</sup> na gestão da comunicação. Hoje, a velocidade requerida para a tomada de decisão, exige modernos recursos tecnológicos com novos canais de comunicação como os aparelhos de fac-símile, de rádio-chamada, telefones celulares, videoconferências, telejornais, boletins eletrônicos, e-mail etc. As comunicações eletrônicas revolucionaram a facilidade de acessar outras pessoas e encontrá-las facilmente. Contudo, essa facilidade tem suas desvantagens.

A cultura do correio eletrônico, por exemplo, se, por um lado, facilita a comunicação à distância e contribui para a eliminação dos níveis hierárquicos, por outro, cria uma pressão e distanciamento entre as pessoas, podendo, ainda, constituir-se em fonte de mal-entendidos. Muitas delas se queixam do excesso de e-mail para ler, responder e eliminar ou até mesmo da solidão, porque não transmitem emoções. Para essas pessoas é preciso divulgar que os usuários de e-mail já criaram símbolos para expressar as emoções. A letra maiúscula em toda uma mensagem equivale a gritar. Segue quadro dos símbolos mais comuns que expressam emoção:

Mostrando as emoções via e-mail	
: ) Sorriso	:-e Desapontamento
<g> Sorriso irônico	:-@ Grito
: ( Carranca	:-0 Berro
; ) Piscada	:-D Choque ou surpresa
:-[ Expressão realmente triste	: '( Choro

Fonte: ROBBINS, 2002, p.293.

<sup>19</sup> Fator Crítico de Sucesso – são condições essenciais para que um processo de trabalho seja desempenhado com êxito, são atributos indispensáveis para a eficiência e eficácia de um processo.

As videoconferências e as reuniões virtuais podem funcionar bem para a realização de tarefas. No entanto, as pessoas que têm grande necessidade de contato social podem se sentir insatisfeitas com o trabalho, se utilizarem excessivamente a comunicação eletrônica. Cabe, então, ressaltar que a nova tecnologia não exclui os canais tradicionais de comunicação nem se contrapõe ao contato pessoal face a face. Esse é considerado o de mais alta pontuação na hierarquia dos canais de comunicação, porque oferece múltiplos sinais como as palavras, posturas, gestos, expressão facial, entonação, tornando imediato o *feedback* verbal e não verbal.

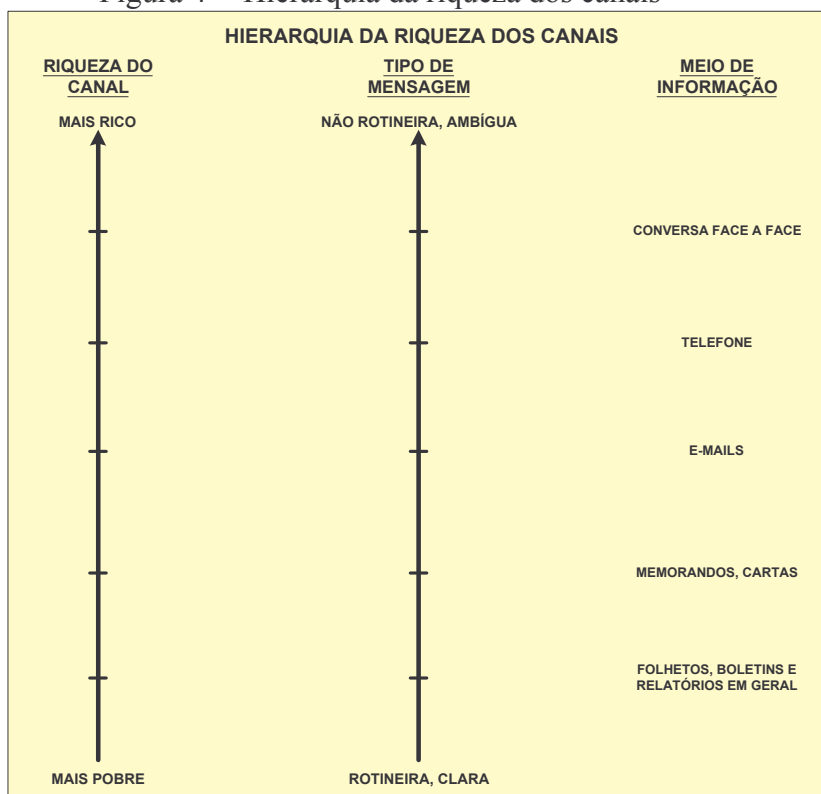
A leitura de um informativo está entre as atividades menos ativas dentro das diversas possibilidades de comunicação, uma vez que não existe a possibilidade de retorno imediato à fonte das impressões e idéias do receptor, comparando-a com a possibilidade de retorno da comunicação interpessoal.

A escolha do canal é de suma importância e dependerá da natureza da mensagem a ser transmitida, se rotineira ou não. Exige-se canal mais rico quando as mensagens podem acarretar ambigüidades.

Os dirigentes e gestores de maior sucesso têm sensibilidade para escolherem o canal mais adequado na gestão das suas organizações e unidades. Aconselha-se a utilização de múltiplos canais, até porque a repetição da mensagem por meio de diferentes canais a reforça, evitando distorções.

Os canais podem ser os mais diversos e os instrumentos os mais criativos, porém a comunicação interna não ocorre sem a informação como já foi dito.

Figura 4 - Hierarquia da riqueza dos canais



Fonte: ROBBINS, 2002, p.287.

A maior parte das comunicações na organização continua a apoiar-se nos canais orais e escritos. Percebe-se pelas leituras feitas, que a comunicação direta face a face é a mais desejável, por utilizar canais naturais como a fala, a visão e a audição, permitindo que se obtenha um *feedback* máximo e imediato. As comunicações interpessoais permitem maior interação, uma vez que os interlocutores participam diretamente dos problemas, discutem e trocam idéias, tirando suas conclusões durante esta troca. Porém, as mensagens escritas constituem, ainda, parte essencial nas comunicações dentro das organizações, embora tenham caráter menos pessoal.

Assim, em comunicação podem-se agrupar os métodos utilizados em auditivos, visuais e visuais/auditivos (REGO, 1986). Os auditivos podem ser diretos como: conversas, reuniões, conferências; indiretos quando se utiliza o telefone ou rádio; ou simbólicos quando se utiliza, por exemplo, no Tribunal de Justiça, a campanha, durante as sessões de julgamento. Os visuais/auditivos utilizam filmes, televisão, DVD etc., enquanto os visuais podem ser escritos como: jornais, revistas, circulares e outros meios; pictóricos como: pinturas, desenhos, mapas, fotografias; ou escrito/pictóricos: cartazes, diplomas, gráficos, além dos simbólicos como: bandeiras e insígnias.

Afirma-se que o aprendizado se dá 75% pela visão e 12% pela audição. Por essa razão, a comunicação interna deve preferir os instrumentos que dão mais impacto aos olhos do público interno do que aos ouvidos, dando preferência a um jornal interno, um vídeo, um painel, um mural que a uma rádio interna. Esta pode não ser muito eficaz no que se refere a informação, porém o é quanto à motivação, desde que as notícias curtas intercalem programas musicais. A música afeta o comportamento das pessoas, contribuindo para um clima organizacional agradável.

Dando-se a importância que merece aos instrumentos de impactos visuais, deve-se atentar para as cores que devem ser quentes para maior aproximação, ou vivas por produzirem mais energia. O preto e o marrom são cores depressivas, o branco afasta as pessoas, enquanto o colorido as aproxima. Ainda não se conhece um estudo científico que traduza a importância das cores na comunicação interna. Contudo, sabe-se que o primeiro impacto da cor é na parte emocional do cérebro e o segundo, na racional, o que é suficiente para utilizá-la, quando se deseja tocar a sensibilidade, o coração das pessoas. Quando, por exemplo, uma organização se propõe a produzir camisas para o público interno, estas devem ser da mesma cor. Dois são os motivos: primeiro, no momento da distribuição poderá haver constrangimento da pessoa quanto à escolha de suas preferências. Ela acabará ficando com aquela camisa cuja cor não reflete seu sentimento. Segundo, a uniformização da cor faz com que as pessoas se sintam num mesmo patamar social, evitando bloqueios à comunicação com os demais.

Quanto à audição é importante ressaltar que a incapacidade de as pessoas se ouvirem mutuamente de forma inteligente, compreensiva e hábil constitui bloqueio à comunicação.

Cita-se o procedimento adotado pelo Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro que vem tentando, através do Projeto “Administração Participativa”, marca indelével da atual administração, medida para aproximar magistrados e serventuários à alta administração, ouvindo sugestões e críticas. A Presidência e a Corregedoria Geral deslocaram-se com juizes auxiliares e seus diretores ocupantes de funções administrativas, visitando, durante o ano de 2003, os 10 Núcleos Regionais do interior e os Fóruns Regionais da Comarca da Capital para uma interlocução não só com juizes e serventuários, mas também com prefeitos, advogados e outros

representantes da comunidade civil. Busca-se um maior contato da alta administração com todos e entre todos através do diálogo aberto, transparente e crítico. Esse é procedimento adotado pelo Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro que, num momento de grande dificuldade para a instituição, quando a violência vem atingindo níveis altíssimos, inclusive com a morte de juízes e ameaças, e a imprensa, muitas vezes, voltada ao sensacionalismo, tem denegrido o Poder Judiciário com críticas ora infundadas, ora adaptadas sem fundamentação. Num culto ao ditado árabe de que “falar é prata e ouvir é ouro”, a alta administração e os gestores das diferentes áreas administrativas vêm fazendo um exercício de saber ouvir, e os servidores de aprender a se expressar pela palavra. A atual administração, criou um valioso meio de interação do Poder Judiciário Estadual com os seus usuários. Nessas ocasiões foram distribuídos folhetos informativos dos diversos programas desenvolvidos pelo Poder Judiciário e propiciou conversas informais, momentos de descontração em que se cantava, brincava, num estreitamento do relacionamento. Pode-se afirmar que só em organizações onde se quer ouvir há a possibilidade do público interno transformar informação em autoconhecimento.

Não se pode confundir audição com a habilidade de saber ouvir, a que alguns autores se referem como escuta ativa. A audição diz respeito à percepção dos sons, enquanto a escuta diz respeito à capacidade de prestar atenção, interpretar e memorizar. As pessoas em geral falam muito depressa (entre 125 e 200 palavras por minuto) e o cérebro humano guarda espaço para processar muito mais (em média 400 palavras por minuto), ficando o restante do tempo a divagar. Para melhorar a habilidade de saber ouvir, nas relações interpessoais deve-se tomar alguns conselhos como referência: fazendo contato visual, isto é, olhando olho no olho; fazendo perguntas, o que além de trazer esclarecimentos ao ouvinte de eventuais pontos obscuros garante à pessoa que fala (emissor) que o receptor está atento; parafraseando, o que oferece *feedback* a quem fala, e serve para verificar se a mensagem foi adequadamente compreendida. Evita, assim, ações ou gestos de distração e interrupção.

Embora a comunicação eletrônica tenha chegado para ficar, constituindo-se em fator crítico de sucesso para a comunicação interna, não havendo como fugir dela as organizações que pretendem se modernizar, não significa a abolição do contato pessoal face a face, dos boletins informativos, dos quadros de aviso, dos murais utilizados em suas formas tradicionais. Estes se mantêm como canais de relacionamento com os diferentes públicos. Numa simples observação de jornais é possível perceber os diferentes cadernos e o que trazem de interessante para seus leitores. Justifica-se, portanto, o esforço das organizações em criarem múltiplos veículos ou canais de comunicação para que possam atender às múltiplas exigências dos diferentes públicos. Como disse BUENO (2002, p.28) “para cada público, um canal – um conteúdo específico, um formato específico, uma linguagem específica: esta é a nova receita.”

É importante ressaltar que o processo de comunicação interna é mais que simplesmente um canal porque o verdadeiro processo comunicativo é um jogo democrático em que emissor e receptor trocam, o tempo todo, de papéis. Pretende-se que esta premissa seja aplicada às publicações tradicionais – boletim informativo, mural etc e aos veículos eletrônicos (vídeos) e os meios *on-line*, entre eles *e-mail* e *intranet*. Nesse contexto é importante o incentivo ao *feedback*.

#### **4.6 Incentivando *feedback***

A comunicação eficaz é um processo de troca e o *feedback* tem sua importância para a redução de falhas e distorções. Basicamente dar *feedback* é fornecer informação a uma pessoa ou a um grupo sobre como sua atuação está afetando os demais.



Contudo, a comunicação numa organização é freqüentemente unidirecional, especialmente na comunicação descendente, do sistema gestor para o sistema gerido, sem qualquer reflexão ou feedback. Supõe-se que todos compreenderam o significado da mensagem emitida, ocasionando, algumas vezes grave erro. É preciso que haja mecanismos que permitam verificar se a mensagem foi de fato recebida e compreendida, sem o que os integrantes da organização não transformam informação em conhecimento.

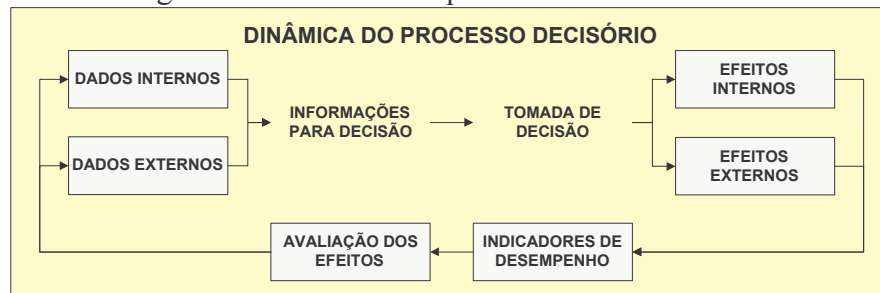
Para BOWDITCH e BUONO (2002, p.87) “o segredo é dar feedback de modo que ele seja aceito e construtivamente utilizado pelo receptor”, o que não é fácil, especialmente, quando envolve críticas ao trabalho, podendo gerar ressentimentos e transformar-se num confronto inútil. Em lugar de ser positivo pode levar a defensividade e ressentimentos, que não levam a qualquer solução. Os autores citam alguns conselhos básicos que podem ser úteis, tais como:

- o emissor deve examinar seus próprios motivos, certificando-se de que sua intenção é realmente ajudar e não se exibir ou demonstrar superioridade;
- considerar se o receptor está disposto a receber o feedback;
- ir direto ao assunto, uma vez que a discussão de questões periféricas cria ansiedades ao invés de minimizá-las;
- manter uma postura impessoal, se fixando em descrever a situação, pois julgamentos e avaliações abrem caminhos para o confronto;
- concentrar-se nos pontos mais importantes, que poderão ser alterados, evitando-se o excesso de informações;
- chegar a um acordo quanto à origem e à solução do problema, caso contrário há pouca probabilidade de se chegar a uma conclusão;
- estar preparado para receber feedback;
- utilizar a técnica da escuta ativa, observando a mensagem verbal, simbólica e não-verbal de seu interlocutor, o que pode confirmar ou desmentir o feedback;
- ao final verificar se o entendimento sobre o que foi decidido é o mesmo.

O conceito de retro-alimentação (*feedback*) nos diversos campos da ciência foi desenvolvido, a partir da definição de sistema, entendido este como ‘qualquer conjunto de itens que estão dinamicamente relacionados’, como aponta BEER (1969, p.233 apud FLEURY 2003, p.45) que utilizando-se de exemplos no campo biológico e físico, desenvolveu e ampliou a aplicação daquele conceito para o campo social, econômico e administrativo. FLEURY (2003) continua seu relato, citando o ‘esquema de um sistema cibernético’ de VILLANUEVA (1989, p.13 apud FLEURY 2003, p.46) que identifica as relações entre dois subsistemas internos na organização: o subsistema gestor, composto pelo conjunto de gestores responsáveis pela tomada de decisões, e o subsistema gerido, formado pelos diversos processos que se desenrolam dentro da organização, bem como a auto-regulação do subsistema gerido a partir do subsistema gestor, e as interações de ambos com o ambiente externo.

FLEURY (2003), partindo do conceito original de *feedback* de Beer que desenvolve os primeiros estudos a respeito da cibernética, e do esquema do sistema cibernético de Villanueva, traça a dinâmica do processo decisório na organização, demonstrando-a no diagrama que se segue:

Figura 5 - Dinâmica do processo decisório



Fonte: FLEURY (2002, p. 47).

A consolidação de informações necessárias, dotadas de finalidade e propósito para tomada de decisões, ocorre a partir da análise e transformação dos dados coletados nos ambientes externo e interno, por meio de processos de cognição e socialização. Uma vez tomada a decisão, esta redundará em ações que terão efeitos sobre o ambiente interno e externo, gerando impactos tanto para o público interno como para o cidadão, enfim para a sociedade. Os efeitos da decisão adotada devem ser objetivamente monitorados por meio de indicadores de desempenho<sup>20</sup> e avaliados a fim de que se verifique sua efetividade, que dependerá necessariamente da informação disponibilizada. A partir dessa avaliação surge um novo contexto decisório, reiniciando-se o ciclo dinâmico e podendo ocorrer ações corretivas ou formulação de novas estratégias.

Assim, o *feedback* constitui-se em mecanismo útil para aprimorar o relacionamento interpessoal e o processo decisório da organização.

<sup>20</sup> Indicadores de Desempenho – dados estatísticos relativos à execução de um trabalho ou atividade, que exige competência e/ou eficiência.

## **5 MODELO DE GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

A comunicação alinha-se com o modelo de gestão e com a cultura organizacional.

Um dos objetivos desse trabalho é o de tentar fazer um estudo sobre a interação entre a comunicação interna, cultura organizacional e modelo de gestão.

### **5.1 Modelo de gestão**

O mundo atual passa por uma verdadeira revolução em razão das rápidas mudanças do ambiente, decorrentes principalmente da globalização e da evolução tecnológica. Novos paradigmas vêm sendo impostos à administração das organizações, dentre os quais os modelos de gestão mais ágeis, mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos. A administração pública não pode ficar isenta a essas mudanças. E, um dos grandes desafios que o Judiciário enfrenta, como um dos Poderes constituídos do Estado, é o de acompanhar a tendência prevalente do setor público.

Far-se-á uma análise dos modelos de gestão para finalmente descrever-se a situação atual do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, atentando-se para o fato de que o modelo de gestão tem influência direta na comunicação interna.

#### **5.1.1 Abordagem funcional**

A burocracia clássica, edificada inicialmente por Max Weber, deu origem ao modelo burocrático, que se baseia em três pilares fundamentais: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. O formalismo exige que regras e diretrizes preestabelecidas sejam obedecidas, podendo somente implementar uma ação nova com autorização explícita da autoridade imediatamente superior. A criatividade e a solução de problemas são prejudicadas pelo planejamento rígido, pela falta de análise crítica dos processos de trabalho, bem como pela comunicação descendente. De acordo com o princípio da impessoalidade, as pessoas desempenham papéis, não se relacionando entre si, porque são os cargos e funções que se comunicam. Para cada cargo há atribuições definidas que são controladas por regras e procedimentos rígidos, não ocorrendo a preocupação para incentivar as pessoas a participarem da gestão organizacional. O controle e a autoridade são estabelecidos pelos cargos. O terceiro aspecto central – o profissionalismo exige das pessoas uma especialização, fundamentando-se quase que exclusivamente na competência técnica. Deixa de lado as competências interpessoais tão necessárias ao relacionamento entre as pessoas e, portanto, à comunicação. (MACÊDO, 2003). Assim, nas organizações que adotam o modelo burocrático onde reina o respeito às normas e à hierarquia bem como um culto à impessoalidade, a comunicação interna é obstaculizada pela rigidez inerente àquele modelo.

Nessas organizações, em que a gestão se dá por meio de uma abordagem funcional, ocorrem limitações no que se refere à circulação e disseminação da informação. Suas diversas unidades ao executarem as tarefas passam a ter barreiras insuperáveis, em razão do “efeito silo” e do “efeito chaminé”, segundo os quais as informações, respectivamente, entram e saem apenas pelas “chefias”.

**“Na operação de silos, os materiais entram por cima, ficam confinados pelas paredes em sua viagem pelo interior do silo e somente ‘reaparecem’ na comporta de saída. Similarmente, nas chaminés os gases materiais arrastados viajam para cima, também confinados pelas paredes, sendo liberados para a atmosfera (para infortúnio da qualidade de vida!), apenas, na boca de saída da chaminé.” (MACIEIRA, 2003, p.25)**

Nelas, pode haver também “buracos negros” ou “terra de ninguém”, onde as informações desaparecem. Pode também se observar “gargalos de informação”, o que significa que cada vez que a informação se transforma, pode sofrer distorções. Além disso, a comunicação é escassa e verticalizada, raramente de baixo para cima, dificultando ou até mesmo impedindo a realimentação e o fechamento dos ciclos (*feedback*). A esses atributos das organizações que adotam o modelo de gestão funcional é importante acrescentar: nelas, os gestores administram apenas suas áreas e não enxergam as inevitáveis inter-relações, enquanto as pessoas realizam suas tarefas sem entender ou questionar sua contribuição para a organização. Formam-se, por vezes, “feudos” onde os interesses e as motivações funcionais fazem com que os “chefes” exerçam o poder, e os subordinados apenas sobrevivam. Tudo isso dá margem à existência de conflitos e dificulta a integração entre as pessoas e as diversas áreas. Não há foco no cliente e seus interesses, ou seja, obter sua satisfação com atendimento de suas necessidades e expectativas não são prioritários, uma vez que as prioridades existentes são aquelas destinadas a atender aos interesses funcionais. Os interesses dos clientes, que são transversais à estrutura funcional, e que não dependem da estrutura de poder existente, tornam-se secundários. Muitos processos inúteis são realizados sem qualquer indagação sobre sua necessidade e, como consequência da limitada delegação de autoridade, os tempos dos ciclos dos processos se alongam. MACIEIRA (2003)

Essas características que podem vir isoladas ou combinadas, mostram como o modelo de gestão que adota estrutura funcional representada pelos famosos organogramas, que, muitas vezes, acabam se desvirtuando para personogramas, intrinsecamente verticalizada e hierarquizada trazem, entre outros, sérios problemas para a comunicação organizacional, do mesmo modo que a forma como a comunicação se dá na organização pode reforçar aquelas características.

A busca por melhorias estruturais sólidas nas organizações exige que se reveja a maneira pela qual seu trabalho se realiza, analisando-o não em termos de função, áreas ou serviços, mas por seus processos, com enfoque mais nos serviços oferecidos aos usuários. É preciso que se ofereçam serviços de qualidade, com o emprego de processos eficientes e efetivos para produzi-los.

O Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro, apesar de algumas derrotas, tem tido grandes vitórias e muito do que se orgulhar, como será visto.

### **5.1.2 Abordagem por processos**

A abordagem por processos foi determinada pela Organização Internacional para Normalização Técnica, (International Organization for Standardization), organização internacionalmente aceita pela norma ISO 9001:2000.

**“Os especialistas que elaboram as atuais normas obtiveram o consenso internacional de que estrutura funcional usualmente trava o bom andamento das atividades. Houve entendimento universal de que com a abordagem de processos praticamente determina o funcionamento “transversal” e capilar nas organizações. Em consequência, as atividades permeiam a estrutura organizacional, indo direto aos pontos onde devem ser executadas. Na abordagem de processos as atividades são realizadas considerando o caminho ótimo para a satisfação dos clientes, sem serem atrapalhadas pela hierarquia ou estrutura funcional”. MACIEIRA (2003, p.35)**

Adotando-se a abordagem por processos, o primeiro passo é conhecer todas as atividades realizadas na organização e como aponta HAMMER (1999, apud MACIEIRA, 2003) padronizá-las, não só porque a padronização oferece redução de custos, mas também, porque, com processos padronizados, a organização passa a ter uma face para todos que com ela convivem, contribuindo para sua identidade e, conseqüentemente sua imagem. O terceiro benefício citado da padronização dos processos é o de que: ‘talvez de forma até intuitiva, a padronização dos processos pode aumentar a flexibilidade organizacional’. (HAMMER, 1999, p.114 apud MACIEIRA, 2003, p.32)

Outra característica dessa abordagem é a utilização de instrumentos que facilitem a integração dos processos como a tecnologia da informação. Embora possa ser considerada como fator crítico de sucesso para sua implementação, ela não propicia por si só mudanças, uma vez que outros fatores têm que ser considerados como outros recursos técnicos e humanos.

Enfim, a abordagem por processos implica melhoria da forma pela qual as atividades são realizadas, com enfoque nos processos amplos e abrangentes, embora exijam o conhecimento de todos. Esse conhecimento dos processos de trabalho, segundo MACIEIRA (2003, p.33)

**“... permite que a organização promova melhorias e mudanças em níveis mais significativos. Porém, nenhuma organização implementa uma abordagem por processo em curto espaço de tempo. Sua implementação exige uma mudança não apenas cultural, mas também na estrutura de poder e controle organizacionais, na necessidade de se adquirir novos conhecimentos, nas relações de subordinação e nas práticas administrativas.”**

MACIEIRA (2003) destaca entre as vantagens dessa abordagem: o alinhamento dos processos com a missão, a visão e as estratégias organizacionais, o real atendimento ao “cliente”, a melhor visualização da ambiência externa, a facilitação do desenho da arquitetura organizacional, a melhoria da coordenação e comunicação entre as áreas da organização. É essa integração que tanto se busca entre servidores, entre magistrados, entre servidores e magistrados, entre as diversas áreas administrativas, entre estas e a jurisdicional do Poder

Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. O fundamental na abordagem por processo é que seu principal foco é o “cliente”. No caso da comunicação interna, magistrados e servidores, sem que se perca de vista o “usuário” final, no caso, do Poder Judiciário – o cidadão, sua razão de existir. Conseqüentemente, uma importante medida para que se verifique a qualidade de um processo de trabalho<sup>21</sup>, é a satisfação daquele a que se destina.

### **5.1.3 Novo modelo de arquitetura organizacional**

Contrariando as práticas burocráticas da impessoalidade, do controle e da autoridade estabelecidas pelos cargos e do excesso à obediência hierárquica, novo modelo de arquitetura organizacional foi estudado por NADLER apud MACÊDO (2003) para enfrentar as ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência que começou a se instalar na década de 90 – Era da Informação.

Os organogramas clássicos apenas oferecem uma perspectiva estática das organizações, excluindo o comportamento das lideranças, o impacto do ambiente, as relações informais, bem como a distribuição de poder, ao passo que a arquitetura organizacional proposta por NADLER compreende um complexo processo de interação humana, onde o papel da liderança é fundamental. Abrange tanto a estrutura formal, quanto as práticas de trabalho, a natureza informal da organização, os processos de seleção, socialização e de desenvolvimento de pessoal.

Apesar de reconhecer-se que as estruturas funcionais são rígidas, abandoná-las não é tão fácil, porque ela é importante para uma orientação do processo, bem como de seu gerenciamento. Por isso, a proposta não é eliminar a estrutura convencional, mas conhecer e melhorar os processos de trabalho, compatibilizando-os com a estrutura organizacional, diminuindo-se os níveis hierárquicos e facilitando, assim, a comunicação interna.

### **5.1.4 Contextualizando o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro**

A sociedade brasileira, nas últimas décadas, vem se transformando não só no campo social, político, econômico, mas também no que se refere à gestão das organizações.

Ao setor público, questionado na sua razão de existir, impõem-se transformações nos métodos de gestão e no relacionamento com os cidadãos que, em última análise, constituem o motivo de sua existência. Sua transformação é uma exigência da sociedade que, com uma nova ética, impõe ao Estado uma nova forma de administrar, mais eficiente e dotada de maior eficácia, baseada em maior responsabilidade e transparência.

Desta forma, o novo paradigma da administração pública é a busca da excelência e o atendimento ao cidadão. Seus organismos vêm procurando adotar os mesmos instrumentos de modernização e dinamização utilizados pelo setor privado, resultando em estruturas menos rígidas, com menos níveis hierárquicos e mais ágeis. Além disso, o uso das tecnologias de informação e comunicação tem possibilitado a ampla disseminação de serviços e contatos com o cidadão. Tais iniciativas têm contribuído para a coordenação e integração das atividades internas dos diversos órgãos, para a ampliação dos serviços prestados ao cidadão, e para o fortalecimento das relações do cidadão com o governo a partir da concepção de que este é parceiro da gestão pública.

---

<sup>21</sup> Processo de Trabalho – conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, constituiu um grande marco para a reforma do Estado, buscando fortalecer a administração pública direta e ao mesmo tempo descentralizando as atividades não-exclusivas do Estado. Em 4 de maio de 2000 foi sancionada a Lei complementar nº 101, conhecida como a Lei de Responsabilidade Fiscal, cuja finalidade é equilibrar as contas públicas, mediante uma gestão responsável.

Dentro desse contexto, o Poder Judiciário enfrenta o desafio de acompanhar as inovações da sociedade brasileira e a tendência predominante no setor público, no sentido de buscar maior racionalidade e eficiência nas suas ações, para que ocorra um melhor atendimento e uma maior transparência em suas relações com o cidadão. A professora de Ciência Política da Universidade de São Paulo, Maria Tereza Sadek, em entrevista, datada de 10 de novembro, à Folha de São Paulo afirma:

**“O Judiciário não acompanhou as inovações da sociedade brasileira. Se transformou numa burocracia pesada, repleta de formalismos. O que afasta cada vez mais o cidadão comum do que é a Justiça e de como ela funciona. Não se pode ter uma sociedade democrática com instituições que não sejam republicanas, que não prestem contas à sociedade. Esse é um dos pontos centrais da reforma.”**

Embora se tenha de reconhecer que o Poder Judiciário não se ajustou à nova situação histórica brasileira, o Judiciário Estadual do Rio de Janeiro, do qual se fala, tem a consciência de que é sua obrigação prestar a jurisdição com eficiência, eficácia e efetividade. A partir da década de 90, tendo como estímulo a Constituição-Cidadã de 88, testemunhou administrações permeadas por intensa reflexão sobre a necessidade de modernizar a gestão para permitir, assim, um maior acesso à população, prestando os serviços em tempo razoável, proporcionando maior efetividade em suas decisões e se tornando mais transparente.

No Estado do Rio de Janeiro, a alta administração do Poder Judiciário, ao longo do tempo, formou a convicção de que a grande reforma do Judiciário está concentrada numa reforma de gestão, e que a modernização é processo contínuo e sistemático, cujas diretrizes devem partir dos anseios da sociedade. Para tanto, além de ser necessário sustentar-se em vontade política forte e institucionalizada, não basta pertencer a apenas um segmento da administração e de poucos magistrados e servidores, sendo, pois, pré-condição para o seu implemento a adesão ativa e consciente de todos os que fazem parte do cotidiano da instituição. Só assim poder-se-á alcançar os resultados desejados. Daí a grande importância da comunicação interna, para construir e disseminar reformas, projetos, iniciativas, numa troca constante de conhecimento.

Em 1990, a Resolução nº 1, do Egrégio<sup>22</sup> Órgão Especial<sup>23</sup> estabeleceu a reforma administrativa que visava dotar o Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro de uma estrutura orgânica. Esta seria indispensável ao desempenho de suas tarefas dentro dos parâmetros da nova ordem constitucional em substituição a que estava em vigor, que

---

<sup>22</sup> Egrégio – Notável, que se merece homenagem. É o tratamento dado ao se referir a um tribunal ou um de seus órgãos julgadores.

<sup>23</sup> Órgão Especial – Órgão julgador do Tribunal de Justiça, constituído por vinte e cinco desembargadores mais antigos, em ordem decrescente, respeitada a representação de um quinto de advogados e membros do Ministério Público, para o exercício de funções judiciais e administrativas, nos termos da lei e do Regimento Interno do TJ.

remontava a 1975, quando houve a fusão do Estado da Guanabara com o antigo Estado do Rio de Janeiro. A estrutura organizacional criada naquela época, porém, não obedeceu aos princípios da economicidade e, muito hierarquizada e centralizadora, foi desde o seu nascedouro objeto de muitas críticas, sofrendo diversas alterações que não teriam sido suficientes para que fosse alterada em sua essência.

Em 1995, o Tribunal de Justiça enviou à Assembléia Legislativa mensagem a fim de criarem os Juizados Especiais Cíveis e Criminais em cumprimento aos comandos da Lei 9099/95. Com a criação desses juizados, pela Lei Estadual nº 2.556, de 21 de maio de 1996 foi possível a instalação, na capital, de uma verdadeira justiça de bairro. As causas<sup>24</sup> que não chegavam ao Judiciário passaram a vir, acarretando um aumento do número de processos<sup>25</sup> distribuídos. A instituição passou a ser mais conhecida pelo povo, ocasionando uma verdadeira democratização da Justiça. Com sete anos de vigência da lei, o Poder Judiciário do Estado conta com 90 juizados instalados na capital e no interior, com mais 121 juizados adjuntos nas comarcas de 1ª e nas de 2ª entrância<sup>26</sup> e com o trabalho voluntário de aproximadamente 3.500 conciliadores. No ano de 2003, numa iniciativa inédita, foi instalado um Posto de Juizado Especial Criminal nos Estádios do Maracanã e do Caio Martins, em parceria com o Poder Executivo e no carnaval de 2004, um, no Sambódromo. A utilização de conciliadores responsáveis por parcelas de acordos, finalizando processos judiciais, tanto nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, como nos Juizados Informais das Varas Cíveis e de Família, assume papel relevante. Pela Resolução nº6, do Egrégio Conselho da Magistratura publicada no D.O., parte III, de 22 de outubro de 2003 foi regulamentado o papel do conciliador dos juizados informais de conciliação.

Ainda nos idos de 90, em iniciativa inovadora, várias ações objetivas foram implementadas no sentido de que se criasse o Fundo Especial do Tribunal de Justiça, visando a tornar real a autonomia administrativa e financeira assegurada ao Poder Judiciário no art. 99 da Constituição da República. Isso acabou ocorrendo com sua criação em 1996 (Lei nº 2524). A ampliação de sua receita se deu com Lei Estadual nº 3217, de 27.05.99, que transferiu para o Fundo Especial as receitas das taxas judiciárias e de fiscalização das atividades extrajudiciais. Com essa ampliação, o orçamento do Tribunal de Justiça quintuplicou, passando de 40 milhões para 190 milhões nos últimos 4 anos, o que serviu para informatizar 99% do sistema, além de possibilitar o suprimento das necessidades básicas do Poder que dependam de despesas de capital (investimento em obras e equipamentos) e de custeio (manutenção dos serviços e atividades, meio e fim, do Poder). Pretende-se que em 2004 a informatização seja de 100% do sistema. A alta administração do Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro passou também a dar maior importância à tecnologia da informação, a fim de democratizar o acesso da população à Justiça o que permitiu, recentemente, a descoberta pela parte<sup>27</sup> de um falso advogado pretendendo vender decisão judicial em nome de uma magistrada. Evitou-se, assim, que o ato ilegal tivesse como responsável uma juíza. É também o sistema informatizado que permite o controle dos resultados e sua divulgação, entre os quais o controle do trabalho dos magistrados, inclusive o cálculo do tempo médio, que cada um leva, para concluir o julgamento dos processos que lhe são distribuídos.

Em 1997, a Lei Estadual nº 2.856, de 8 de dezembro de 1997, dispõe sobre a unificação do 2ª Grau de Jurisdição<sup>28</sup> no Estado (excluídas as Turmas Recursais<sup>29</sup> dos

---

<sup>24</sup>24 Causa – demandas, lides.

<sup>25</sup>25 Processos – conjunto de peças que documentam o exercício da atividade administrativa ou jurisdicional em um caso concreto.

<sup>26</sup>26 Entrância – categoria das comarcas, conforme sua importância forense.

<sup>27</sup>27 Parte – pessoa que figura num processo como autor, réu, litisconsorte ou terceiro interessado.

<sup>28</sup>28 Grau de Jurisdição – expressão designativa da ordem hierárquica dos órgãos judiciários dentro do processo, para fins de recurso. Primeiro Grau, o juízo monocrático, ou singular; Segundo Grau, o tribunal, ou órgão coletivo.



Juizados Especiais), com a extinção dos Tribunais de Alçada Cível e Criminal, tendo como meta a simplificação, o aperfeiçoamento, a economia, a eficácia da prestação jurisdicional, bem como a redução dos encargos e serviços administrativos. Por determinação de seu artigo 4º, o Egrégio Órgão Especial do Tribunal de Justiça aprovou a Resolução nº 1 de 1998, regulamentando a competência de seus órgãos julgadores, a distribuição de seus processos e o estabelecimento de uma nova ordem administrativa, extinguindo-se 470 cargos comissionados. Porém, a referida Resolução 01/90, do Egrégio Órgão Especial, muito hierarquizada e centralizadora, continua intacta em sua essência.

Por outro lado, nota-se uma constante preocupação em descentralizar-se as instalações para dinamização da prestação jurisdicional com a criação de fóruns regionais na capital e no interior, aproximando-se a Justiça do jurisdicionado. Em consequência, também, dessa preocupação foram criados os primeiros seis Núcleos Regionais da Corregedoria, no ano de 1997, pelo Provimento 5, publicado no Diário Oficial – parte III, de 3/02/97, do então Corregedor-Geral da Justiça, visando a gestão de pessoal e a debater os problemas comuns das comarcas que os integram, sob coordenação de um Juiz Dirigente. Assim, há a possibilidade de uniformizar procedimentos e integrá-los às metas da Corregedoria-Geral da Justiça. Estes núcleos foram tendo suas atribuições detalhadas no âmbito da Corregedoria pelos Provimentos 35/97, 37/98 e 14/99. Em 2001, pelo Ato Executivo Conjunto nº 12, publicado, no D.O., parte III, de 29/6/2001, mais cinco Núcleos Regionais vieram a se somar aos outros seis já existentes, mais próximos das unidades da atividade jurisdicional. Estão, agora, voltados além da gestão de pessoal, para a prestação de serviços de construção civil, de dotação de material e de informática. A divisão por Núcleos Regionais, aperfeiçoadas freqüentemente, vem sendo cada dia mais utilizada, de tal forma tem sido demonstrada a vantagem da desconcentração administrativa, concedendo maior autonomia aos Juizes do Interior. Além disso, por agrupar Comarcas que apresentam os mesmos problemas econômico-sociais, com culturas regionais semelhantes, a divisão por núcleos tem servido de critério para movimentação de magistrados, para coleta de material, visando à realização do exame de DNA, para centrais de arquivo, para divulgação de programas e projetos do Poder Judiciário.

Figura 6 - Distribuição dos Núcleos Regionais



<sup>29</sup> Turmas Recursais – Órgão colegiado que julga recursos (em 2º grau de jurisdição) oriundos dos Juizados Especiais e é integrado por magistrados de 1º grau.

Também o já citado Programa de Administração Participativa foi planejado levando-se em consideração os núcleos regionais. Sente-se que essas diferenças regionais do Estado tais como algumas regiões que se assemelham com o interior mineiro, a Região Serrana, a Região dos Lagos, a da Costa Verde, a dos senhores de engenho, a do Vale do Paraíba do Sul devem ser consideradas por ocasião de um planejamento para a comunicação interna no Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro.

Em 2000, para aproximar o Poder Judiciário da população, vários serviços foram criados, tais como: o de petição por e-mail; o acesso da íntegra de acórdãos digitalizados por empresa contratada; a implantação do *site* do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e a instalação de máquinas de auto-atendimento. Não se pode esquecer o Projeto da “Justiça Itinerante” que tem como objetivo levar a Justiça, em ônibus equipados, à população que reside distante das sedes das comarcas que será lançado em abril de 2004.

Foi, também, aprimorado o “Projeto de DNA”, através da celebração de contrato com a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, o qual facilitou a realização de exames aos beneficiários da Justiça Gratuita, permitindo a estes que tivessem sua identidade definida de acordo com as técnicas mais modernas, custeadas pelo Fundo Especial do Tribunal de Justiça – FETJ. Por meio de relatórios gerenciais, percebeu-se o aumento da demanda de exames de uma média mensal de 106 em 2000, para 188 em 2001 e para 248 em 2002, o que permitiu o aperfeiçoamento do contrato, passando-se a enviar, semanalmente, 155 exames ao Laboratório da UERJ, a partir de novembro de 2003, em lugar dos 84 outrora enviados. Continuam, ainda, a vigorar os convênios celebrados com a Universidade Estadual e Federal do Rio de Janeiro postos em prática desde 1997, e constantemente aperfeiçoados para melhor atender as partes necessitadas que buscam Justiça. Até dezembro de 2003, dos 13.700 pedidos de exame de DNA que ingressaram na Coordenação, foram encaminhados 12603.

Em 2001, com a finalidade de modernizar e dar maior eficiência à máquina administrativa do Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro foram editados dois atos executivos: n°s 297 e 298, ambos publicados no D.O., parte III, de 2/2/2001, aquele republicado em 13/2/2001. Pelo ato de n° 297 foi constituída comissão com subcomissões para desenvolver estudos sobre a Reforma Administrativa do Poder Judiciário Estadual, com o intuito de analisar os seguintes aspectos: repercussões da Lei Federal n° 10.169/00 sobre as receitas do Fundo Especial do Tribunal de Justiça, revisão do Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Rio de Janeiro (CODJERJ), reforma da estrutura organizacional da Administração Judiciária do Estado Rio de Janeiro, elaboração do Estatuto dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e de novo plano de cargos e da carreira de serventário da justiça. Quanto a este último foi promulgada a Lei n° 3.893, em 22/07/2002 e a Resolução 23, do Egrégio Conselho da Magistratura, em 27 de novembro de 2002. Os projetos de lei e de resolução, enquanto estavam sendo estudados, ficaram disponíveis na Intranet. Das comissões e subcomissões participaram magistrados, servidores administrativos além de representantes de cartórios extrajudiciais, do SINDJUSTIÇA (Sindicato dos servidores da justiça) e do SINTERJ (sindicato dos titulares [hoje escrivães] do Estado do Rio de Janeiro), demonstrando-se, assim, uma preocupação da alta administração com a participação dos diferentes segmentos do Poder Judiciário que pudessem ter interesse nos assuntos a serem discutidos nas diversas subcomissões. Já através do Ato Executivo n° 298 se buscou adequar as despesas com o pessoal ativo do Poder Judiciário à Lei de Responsabilidade Fiscal. O objetivo foi propiciar a redução na folha mensal, ajustando-a à realidade orçamentária, viabilizando, assim, a implantação do plano de

cargos e de carreira dos serventuários, e a revisão da estrutura organizacional do Poder Judiciário, que inicia sua implementação em 2004. A magistratura de 1º grau de jurisdição, naquele ano – de 2001 –, passa a participar das discussões para a elaboração da proposta do orçamento com onze representantes, sendo um de cada núcleo regional.

Ainda em 2001, e durante todo o ano de 2002, foram implementados vários projetos de caráter social para melhor atender a demanda. Dentre eles pode-se citar: “Cidadania e Justiça também se aprende na Escola” em parceria com a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), “Centrais de Penas e Medidas Alternativas em comarcas do Interior”, “Justiça Terapêutica”, “Valorização da Testemunha”, “Proteção à Testemunha”, “Campanha da adoção”.

Outros projetos de caráter social, visando aproximar o Judiciário da sociedade foram implementados. Entre eles, numa iniciativa conjunta com o I Juizado da Infância e Juventude são desenvolvidos os seguintes projetos sociais: “Jovem Engraxate – engraxando hoje brilhando amanhã” inaugurando-se a engraxataria no Fórum central, “Escola de Pais”, programa em que o Poder Judiciário Estadual oferece emprego a pais que respondem por abandono, negligência, maus tratos ou abuso com acompanhamento psicossocial pelo período de um ano. Além do projeto “Jovens Patrulheiros” em que o Tribunal, com base em convênio firmado com o Círculo dos Amigos dos Meninos Patrulheiros – CAMP Mangueira, (entidade não-governamental) dá oportunidade do primeiro emprego a vinte adolescentes de 14 a 18 anos incompletos, oriundos de comunidades de baixa renda, assegurando-lhes desenvolvimento pessoal, social e cultural. Há, também, para jovens encaminhados pelo II Juizado da Infância e Juventude o projeto “Justiça pelos Jovens”. O Tribunal, por meio de convênio celebrado com a ONG – Centro de Estudo e Atendimento São Domingos Sávio, oferece a jovens entre 16 e 24 anos, ex-infratores, sua primeira experiência profissionalizante, visando à aquisição ou recuperação do senso de cidadania mediante ajuda pecuniária, na forma de bolsa-auxílio, vale-transporte e tíquete-refeição. Além disso, a ESAJ oferece a menores encaminhados pelos dois Juizados da Infância e Juventude da comarca da Capital, cursos na área de montagem e manutenção de computadores e introdução à microinformática. Hoje, todos os programas de cunho social continuam a ser desenvolvidos.

Em 2003, foi resgatado, numa nova versão, em parceria com Poder Executivo, o Projeto “Justiça Comunitária”. De acordo com essa nova versão o projeto tem a finalidade de capacitar jovens como agentes conciliadores comunitários para atuarem junto às comunidades de risco, orientando as pessoas da comunidade quanto aos serviços disponíveis do Poder Judiciário e cooperando com o acesso dessas comunidades aos Juizados Especiais além de auxiliarem na conciliação. Em 17 de dezembro de 2003, foram diplomados trinta agentes conciliadores comunitários do complexo da Maré, capacitados pela ESAJ. Foi assinado também convênio com a ONG – “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria, pela Vida” – para a capacitação de líderes comunitários que darão informações e orientarão os cidadãos das comunidades sobre o acesso à Justiça e sobre seus direitos e deveres enquanto cidadãos, num projeto que se inicia em 2004 com a denominação de “Justiça Cidadã”.

Foi também em 2001 e 2002 que se implementou a campanha “Preservação da Memória do Judiciário”, esta com diversas comemorações em razão dos 250 anos, respectivamente, da criação e instalação da Justiça no Rio de Janeiro e uma campanha de gestão de documentos.

Através do Ato Executivo Conjunto nº 01/2004, publicado em 12.01.04, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio, adequou a tramitação de processos judiciais e administrativos às regras estabelecidas pela Lei n.º 10.741, de 01 de outubro de 2003 (que passou a vigorar 90 dias após) conhecida como o Estatuto do Idoso, concedendo às pessoas com idade igual ou superior a sessenta anos prioridade nos feitos<sup>30</sup>, em que figure, como parte ou interveniente nos processos judiciais e nos processos administrativos, desde que requerido, o que já havia sido determinado para os de idade igual ou superior a sessenta e cinco anos desde 25.04.01 com a publicação do Ato Executivo Conjunto nº 6. Para tanto, foi inserido no Sistema de Informatização do Tribunal de Justiça um campo específico a ser preenchido com a seguinte inscrição: “PRIORIDADE – PESSOA IDOSA – Lei n.º 10.741/03”, além da etiqueta de identificação com os mesmos dizeres em todos os expedientes e petições.

Dando continuidade a uma administração direcionada a atender as necessidades da população foi instituído “Justiça 24 horas” – com plantão judiciário de 1º e 2º graus de jurisdição que permite o acesso ao judiciário a qualquer hora do dia para questões de caráter urgente, e, que, a partir do recesso forense<sup>31</sup> que teve início em dezembro de 2003, contou com plantão de desembargadores efetivos<sup>32</sup> pertencentes, inclusive, ao Egrégio Órgão Especial.

Além disso, os anos de 2001 e de 2002, seguindo o que ocorreu em 2000, foram períodos marcados por considerável modificação estrutural com edições de várias leis, dentre elas a Lei nº 3543, de 16.03.2001 – D.O. de 19.03.2001 que veio somar 15 cargos de desembargadores itinerantes<sup>33</sup> aos 10 já existentes, permitindo que a partir dessa data não mais se convocassem juízes de primeiro grau de jurisdição, desfalcando-o e, conseqüentemente, podendo ocasionar um retardo na prestação jurisdicional. A de nº 3432, de 29.06.2000 – D.O. 14.07.2000 que extinguiu a Seção Cível<sup>34</sup>, a Lei nº 3607, de 17.07.2001 – D.O. 19.07.2001, que extinguiu os Grupos de Câmaras Cíveis<sup>35</sup> e a Lei nº 3603, de 11.07.2001 – D.O. 19.07.01 que autoriza o Órgão Especial, mediante resolução, a alterar a denominação de varas e fixar a distribuição de competências, facilitando imediatos ajustes na repartição das funções jurisdicionais. Tudo isso tem o objetivo de acelerar a prestação jurisdicional e já pode ser constatado.

Para minimizar o maior desafio que enfrenta a administração judiciária que é a morosidade, foi idealizado e instituído o “Programa Produtividade Solidária” que engloba os grupos de auxílio mútuo – GAM, grupo emergencial de auxílio programado – GEAP, bem como “mutirões de juízes”. Foi criado também o núcleo de acompanhamento de qualidade de serviços judiciais – NAQ com a finalidade de oferecer informações à administração, com o objetivo de corrigir deficiências na prestação jurisdicional e de dar apoio aos juízes que tenham queda de rendimento e de qualidade no serviço. Pelo Ato Executivo Conjunto nº 22, publicado no Diário Oficial de 14.03.2003, republicado em 26.03.2003, passaram a integrar o NAQ mais um Desembargador, além de um juiz indicado pela Associação de Magistrados do Estado do Rio de Janeiro – AMAERJ – em lista tríplice ao Presidente do Tribunal de Justiça e mais três juízes de primeiro grau de jurisdição. A estrutura operacional continua a ser composta de um grupo de servidores, um representante da Diretoria Geral de Organização e Informática, um da de Gestão de Pessoas, um da de Logística e pelo Diretor da Diretoria Geral de Apoio ao Segundo Grau. Nota-se, a partir de 2003, uma maior participação de magistrados de primeiro grau.

---

<sup>30</sup> Feitos – vide nota <sup>xxvi</sup>.

<sup>31</sup> Recesso Forense – período em que estão suspensas as atividades no Fórum.

<sup>32</sup> Desembargadores efetivos – Aqueles que integram em caráter efetivo os Órgãos Julgadores do Tribunal de Justiça.

<sup>33</sup> Desembargadores itinerantes – Exercem funções de substituição ou auxílio perante os órgãos julgadores do TJ.

<sup>34</sup> Seção Cível – Órgão Julgador que era integrado, no TJERJ, por todos os desembargadores das Câmaras Cíveis.

<sup>35</sup> Grupo de Câmaras Cíveis – Órgão Julgador que agrupava desembargadores de duas Câmaras Cíveis.

Instituiu-se, ainda, em várias serventias no âmbito do 1º grau de jurisdição, o “Sistema de Processamento Integrado” com o objetivo de uniformizar o processamento dos feitos e acabar com a figura do “dono do processo”. Instituiu-se, também, o Centro de Estudos e Debates – CEDES – que, através de reuniões, examina e propõe a uniformização de matérias cíveis e criminais mais frequentes, podendo ser transformadas em súmulas<sup>36</sup> pelo Egrégio Órgão Especial, vindo a auxiliar na redução do tempo de julgamento dos processos. Atualmente, o Tribunal do Estado do Rio de Janeiro, conta com sessenta e seis súmulas.

Promoveu-se, ainda, um investimento em obras de construção e recuperação de prédios, de forma a dotar as comarcas de instalações dignas. Há de se ressaltar, também, que o Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro foi o responsável pela construção das Casas de Custódia de Magé, Itaperuna e de Volta Redonda, além da contribuição dada para a finalização da construção das de Bangu B, Bangu C e Japeri. Como um marco das mudanças que estão ocorrendo no Judiciário Estadual Fluminense, o hall principal do Palácio da Justiça foi reformado e inaugurado em 9 de fevereiro de 2004, em comemoração a abertura do ano judiciário que se deu no dia 2 de fevereiro.

No âmbito da Gestão de Pessoas, vários projetos foram desenvolvidos e executados. Instituiu-se, para os serventuários da Justiça, o “Programa de Interiorização” que oferece treinamento em todas as Comarcas, sem descuidar das particularidades que identificam cada uma delas, através do levantamento dos agentes de treinamento dos 10 Núcleos Regionais do Interior. Foi criado o “Programa de Integração Funcional” aos recém-ingressos no quadro de pessoal do Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro, de responsabilidade da ESAJ, e o auxílio-creche para aqueles que tem filhos em idade pré-escolar e não foram contemplados com uma vaga na Creche do Tribunal de Justiça. A partir de fevereiro de 2004 todos os servidores do quadro passam a receber tíquete refeição.

Investe-se na capacitação dos quadros do Poder com grande atuação da EMERJ e da ESAJ. O programa de capacitação dos servidores administrativos e dos serventuários vem sendo desenvolvido por magistrados e servidores instrutores, como também, por intermédio de convênios com a Escola de Serviço Público – FESP -, a Universidade Federal Fluminense – UFF -, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ -, a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ -, a Fundação Getúlio Vargas – FGV – e de contrato com a Pontifícia Universidade Católica – PUC. Cursos são ministrados e alguns deles dirigidos a diretores, a fim de qualificá-los para ações gerenciais, além dos de natureza comportamental, que desenvolvem habilidades ligadas ao relacionamento interpessoal e inteligência emocional. Pela Resolução 11, do Egrégio Conselho da Magistratura, publicada em 4 de novembro de 2003 foi aprovado o Projeto de Qualificação Gerencial, apresentado pelo conselho Consultivo da ESAJ que, juntamente com a obrigatoriedade de 30 horas anuais de capacitação na ESAJ como pré-requisito para promoção de todos os servidores do Poder Judiciário constituem uma semente para que se institua um sistema por mérito para os servidores administrativos e serventuários da Justiça, o que também já teve seu início para magistrados desde a exigência instituída pela Resolução nº 08/2002, do Egrégio Órgão Especial, publicada no D.O., Parte III, de 15.05.2002.

Deve-se destacar o Curso de pós-graduação construído com a FGV, onde se discutem as mais modernas teorias da administração pública tendo como base as questões do Judiciário. A segunda turma já teve início e a primeira, composta por 38 participantes, produzirá 38 trabalhos de pesquisa a respeito de questões que afligem o Judiciário Fluminense bem assim

---

<sup>36</sup> Súmula – condensação de série de acórdãos, no mínimo três, do mesmo tribunal, adotando igual interpretação de preceito jurídico em tese, sem efeito obrigatório.

todas as seguintes. Destaca-se, também, a participação de dois magistrados em 2003 e mais dois em 2004, no Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE) da Escola Superior de Guerra. O propósito desse curso é o de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade brasileira, mediante pesquisa e debate de opções político-estratégicas democráticas que possam servir para a solução de problemas nacionais com foco, essencialmente, no conhecimento das estratégias de gestão pública. Foram, também, significativos os investimentos realizados junto aos desembargadores e juízes que participaram de vários encontros setorializados. A finalidade foi o aprimoramento da atuação e produção dos magistrados, bem como de inúmeros cursos de atualização oferecidos pela Escola da Magistratura do Estado do Rio Janeiro.

Em relação à saúde dos servidores e magistrados, foram realizadas várias campanhas de rastreamento de diabetes, hipertensão arterial, vacinação contra gripe e rubéola, prevenção bucal para crianças, campanhas de prevenção à dengue, Justiça contra as drogas. Pensando no combate ao sedentarismo e à obesidade, passou a funcionar, no andar térreo do Fórum Central, para magistrados – à “Fórum Academia”, cuja ampliação é esperada pelos serventuários e servidores administrativos. Tem como finalidade precípua melhorar a qualidade de vida dos magistrados, e, conseqüentemente, o rendimento profissional. Essa iniciativa foi, sem dúvida, um reforço para a filosofia administrativa de investimento na saúde e qualidade de vida.

Devido ao panorama de violência contra magistrados que vem se apresentando de forma desafiadora com dois trágicos assassinatos, um, em São Paulo e outro, no Espírito Santo, várias medidas estão sendo adotadas, entre elas a participação de magistrados e integrantes da Diretoria Geral de Segurança Institucional no treinamento da US Police Instructor – US-Pit, em Orlando/Flórida nos EUA, em setembro de 2003. Esse treinamento é parte de um trabalho iniciado pela Comissão Especial de Segurança, que, após pesquisas e discussões, indicou à Presidência deste Tribunal de Justiça a adoção de medidas, dentre elas a instalação de detectores de metais e catracas controladoras de fluxo nos acessos ao Palácio da Justiça e a reformulação do sistema eletrônico de vigilância. Nota-se a preocupação da alta administração com a qualidade de vida, zelando pela segurança física e mental, de todos que circulam pelos fóruns.

Com relação à comunicação interna já foram feitas algumas considerações no decorrer deste trabalho, contudo, deve-se mencionar as conclusões da pesquisa realizada no biênio 95/96 no Poder Judiciário do Rio de Janeiro como se constata do relatório de suas atividades, em que foram ouvidos como segmentos selecionados: desembargadores, juízes, servidores, membros do Ministério Público, da Defensoria Pública, advogados e representantes de órgãos de interface com a Justiça em geral, nos quais a amostra foi aleatória. “Verificou-se que existia um grande distanciamento entre desembargadores e juízes, entre juízes e serventuários, entre a capital e o interior e, finalmente, entre o Tribunal e o público em geral. A falta de informação era a causa principal desta deficiência. A informação, neste caso, entendida em todos os aspectos, desde a simples localização de uma serventia ou o ramal telefônico de um determinado Fórum, até aquela relacionada aos principais eventos ocorridos no âmbito da Magistratura”.

Providências foram tomadas para que circulasse um informativo. Segundo informações da Diretoria de Imprensa, hoje, o informativo do Poder Judiciário com 24 páginas, está no seu terceiro ano e a publicação bimestral tem uma tiragem de 18 mil exemplares. Editado em parceria com a EMERJ, é distribuído por toda a magistratura estadual, servidores, Tribunais de Justiça dos outros Estados da federação, jornalistas, assessorias de imprensa, órgãos públicos e demais entidades ligadas ao Judiciário. Informa,

ainda, a Assessoria que, embora sem uma linha editorial<sup>37</sup> definida em seções, são fixas a seção de cartas, o editorial<sup>38</sup> – sempre com uma mensagem do presidente sobre tema da atualidade, a coluna<sup>39</sup> “In Fórum”, que destaca a posse de novos desembargadores e novos juízes, melhorias nos Fóruns, informatização, mudanças nos sistemas e serviços de um modo geral. Além disso, sempre é escolhida uma matéria de capa<sup>40</sup>, desenvolvida nas páginas centrais do Informativo, como por exemplo: o seminário 15 anos da Constituição Brasileira e o programa “Administração Participativa”, marca indelével da gestão do Desembargador Miguel Pachá. Constantemente, é fonte de notícia<sup>41</sup> para o informativo a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, em especial, a ESAJ e o Departamento de Saúde, divulgando cursos, campanhas, que contam com a participação de servidores e magistrados. De modo geral, as matérias abordadas dizem respeito às principais realizações do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, inaugurações de fóruns, varas, juizados, campanhas institucionais, projetos como o de “Administração Participativa”, a Modernização e Reforma do Judiciário, o Dia do Servidor e da Justiça foram alguns dos temas tratados no decorrer de 2003.

São elaborados e produzidos folhetos e cartilhas explicativas sobre todas as campanhas e programas desenvolvidos pelo Poder Judiciário tais como: as cartilhas da justiça em quadrinhos, agora também em vinhetas, as dos juizados especiais cível e criminal, as de família, os folhetos sobre as campanhas de saúde, sobre a gestão de documentos “Conversando e Conservando”, sobre as Centrais de Penas e Medidas Alternativas, a Adoção, a Justiça Terapêutica, e o valor da testemunha, além de folhetos específicos sobre eventos como os da exposição “Oitenta anos sem Rui”, no dia 11 de agosto de 2003, dia em que se comemora o aniversário dos cursos jurídicos no Brasil.

A cada ano o Gabinete da Presidência do Tribunal edita um catálogo de endereços e telefones dos órgãos internos e das serventias judiciais e extrajudiciais do Estado, além de endereços e telefones das Delegacias de Polícia, Secretarias de Estado, Tribunais de Justiça, Procuradorias e Zonas Eleitorais. São confeccionados 5.000 exemplares para distribuição no Poder Judiciário e nos demais órgãos incluídos no catálogo. Acrescente-se que os endereços e telefones das serventias também podem ser acessados através da página do Tribunal disponibilizada para o público em geral.

Para o público, em geral, através do *site* [www.tj.rj.gov.br](http://www.tj.rj.gov.br) há a possibilidade de obter informações sobre o andamento de processos de 1º e 2º grau, jurisprudências, notícias do Poder e informações administrativas, entre elas: a localização das serventias do Estado, a verificação da escala de Plantão dos juízes, a relação dos magistrados por antiguidade, a dos desembargadores por órgãos julgadores, a dos Juízes por Varas ou Juizados, além das tabelas de custas. O sistema SABIA –de automação da biblioteca, com livros, legislação e periódicos disponíveis também pode ser acessado pelo *site* etc.. Em 2003 o número geral de informações alcançou um patamar de aproximadamente 165 milhões, representando um aumento de 36% em relação ao ano anterior. Outros sistemas estão disponíveis, via TIPWIN, tais como: SHFCG e SHFTJ –sistema histórico funcional, respectivamente da Corregedoria Geral e do Tribunal de Justiça, o SHM – Sistema histórico de magistrados, além do sistema PROT – protocolo administrativo.

---

<sup>37</sup> Editorial – tudo o que não é publicidade na publicação.

<sup>38</sup> Editorial – texto opinativo que expressa o pensamento do informativo a respeito de um determinado assunto.

<sup>39</sup> Coluna – seção publicada com regularidade num estilo mais livre que o noticiário comum e que ocupa posição e página fixa para facilitar sua localização imediata pelos leitores.

<sup>40</sup> Matéria de Capa – diz-se do assunto mais importante da edição, que vai para a capa da publicação. Também é conhecida como manchete da edição.

<sup>41</sup> Fonte de Notícia – quem fornece a informação, seja por iniciativa própria ou atendendo a uma solicitação.

Tais recursos, fundamentais para a comunicação organizacional, são, no entanto, subtilizados internamente, não obstante aqueles números. Muitos servidores desconhecem o teor dos dados contidos nesses sistemas ou por não estarem disponíveis, ou por não saberem como acessá-los.

Atualmente, é realizada a programação visual indicando salas e serventias de todos os fóruns novos ou reformados e já há um projeto para a Lâmina I do Fórum Central, seguindo os mesmos padrões da Lâmina II.

Uma conquista pioneira, na área da comunicação foi o engajamento do Poder Judiciário do Estado para lançar um programa de TV aberta “Direito e Avesso”. Seu lançamento ocorreu no dia 05 de fevereiro de 2004 e será exibido semanalmente, aos domingos, às 10 horas da manhã, na TV Record. Esse programa tem como objetivo mostrar seus avanços e suas dificuldades, discutindo temas relacionados à justiça como o seu acesso, a sua morosidade. Esclarece, assim, a população, a partir de reportagens e entrevistas feitas com diferentes segmentos da sociedade. O programa estabelece um contato direto com o telespectador, informando-o também sobre alguns serviços disponíveis na estrutura judiciária. Por outro lado, não há um vídeo institucional atualizado.

Sempre avançando, observa-se que no Tribunal, é preciso que se ultrapasse a cultura do “vapt-vupt”, em algumas áreas, não se adotando metodologias para a solução dos problemas. Ações não são devidamente planejadas, e ao serem executadas não são medidas ou avaliadas, não se podendo comparar o que foi realizado com o que foi planejado, através de indicadores de desempenho. Às vezes, ações são planejadas e executadas sem que sejam verificadas suas necessidades institucionais. Não sendo utilizados métodos, disciplina e ferramentas gerenciais de controle, não se mede resultado, nem se atua corretivamente. A comunicação interna está entre essas áreas. Há, portanto, muito a ser realizado para que as dificuldades possam ser sanadas.

É importante transformar todas as rotinas administrativas em algo mais produtivo para a organização e, conseqüentemente, atender melhor seus públicos e o cidadão.

A alta administração convicta de que o processo de modernização deveria embasar-se em ações especializadas e havia necessidade de ser ampliado, firmou convênio, em 2001, com a Fundação Getúlio Vargas – FGV – cujo objeto é a “execução de ações voltadas para o desenvolvimento institucional e para a adequação organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro” (processo administrativo nº 72012/2001). Os consultores da FGV, norteados pela missão do Poder Judiciário do Estado e pela visão de futuro, após levantar e analisar as atividades de suas principais unidades administrativas, já iniciaram a implementação das Diretorias Gerais de Gestão de Pessoas e de Logística, (desmembradas, inicialmente da Secretaria de Administração pelo Ato Executivo Conjunto nº 59/2003 como Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Logística, que com a Resolução 15/2003 passaram, respectivamente, a serem denominadas de Diretoria Geral de Gestão de Pessoas e Diretoria Geral de Logística) e fizeram publicar algumas rotinas administrativas padronizadas, em 20 de agosto de 2003, pelo Ato Executivo nº 2.950, com sua documentação que constitui a última fase da melhoria dos processos de trabalho.

**“Um processo de trabalho sem documentação é um processo frágil e volátil, sujeito a interferências e a desvios, que o vão deformando progressivamente.”  
(MACIEIRA, 2003, p.76)**



É por essa razão que as rotinas administrativas precisam ser normatizadas, ocorrendo um certo grau de burocracia necessária, de modo que proveja a comunicação sem entrar ou dificultar a operação. A implementação dessas normas estão revestidas de dois aspectos sendo um, de conteúdo explícito, e outro de conteúdo implícito – registros mentais, menos evidente e mais complexo porque estritamente ligado a um componente emocional que reveste toda atividade humana. (MACIEIRA, 2003).

Todo o trabalho desenvolvido pela FGV utiliza como metodologia o estímulo ao trabalho em equipe, o desenvolvimento a iniciativas para a solução dos problemas, o questionamento sobre a forma como as atividades são executadas e a expectativa de melhorias na qualificação profissional, o que trará uma mudança na cultura organizacional. Espera-se que esses valores sejam internalizados entre todos que participam do dia a dia da organização. Para tanto a comunicação assume papel relevante. O trabalho elaborado teve como resultado a proposta pelo Presidente do Tribunal de um novo modelo de estrutura organizacional, encaminhado ao Egrégio Órgão Especial. Imediatamente aprovado, culminou com a publicação da Resolução nº 15, em 8 de dezembro de 2003 – data emblemática para o Poder Judiciário – por ser o Dia da Justiça, marcado com comemorações. Nesta data, publicaram-se também os Atos Executivos nº 4.324, 4325. O primeiro dispõe sobre a Comissão de Informatização, cuja finalidade principal é “a proposição de ações estratégicas de informatização do Poder Judiciário para o exercício de 2004, em conformidade com as prioridades, os objetivos e as metas definidas pela Comissão de Gestão Estratégica”, regulamentada pelo segundo ato citado. Esta tem “a missão de propor as diretrizes estratégicas para o fortalecimento e a modernização da gestão do Poder Judiciário. A função de apoiar operacionalmente a Comissão de Gestão Estratégica será da Assessoria de Desenvolvimento Institucional – ASDIN, criada pela Resolução 15. Tanto a Comissão de Gestão Estratégica como a de Informatização visam dar suporte para a implementação da nova Estrutura Organizacional do Poder Judiciário”. Ainda, em 8 de dezembro de 2003, foi publicado o Ato Executivo nº 4.326 com a finalidade de designar a Escola da Magistratura, a 18ª Câmara Cível<sup>42</sup> do Tribunal de Justiça e a 18ª Vara Cível da Comarca da Capital “como unidades organizacionais pelas quais se dará início a implantação de sistemas de gestão conforme a Norma ISO 9001:2000”.

A Resolução nº 15/2003, por considerar os processos de trabalho, com menos níveis hierárquicos, permitirá que a comunicação flua mais facilmente pelas áreas administrativas do Tribunal de Justiça, fortalecendo-se sua atividade-meio, de retaguarda como pré-requisito para o fortalecimento de sua linha de frente, esta ligada à prestação jurisdicional. E, assim, pretende-se que o objetivo de um pequeno grupo de magistrados e servidores seja divulgado e disseminado e internalizado entre todos que fazem parte do cotidiano da organização. Percebe-se um esforço do Poder Judiciário Estadual para melhorar o processo de comunicação interno e externo, criando inclusive uma Diretoria Geral do Conhecimento, com um Serviço de Comunicação Interna, para gerenciar e disseminar o saber institucional, atuando em sintonia com todas as áreas do Poder Judiciário e especialmente com as ligadas à Jurisprudência, normas, gestão de documentos, à EMERJ e à ESAJ.

---

<sup>42</sup> Câmara Cível – Órgão julgador de 2º grau de jurisdição, composto por cinco desembargadores e distintas por números ordinais.

Acrescenta-se, ainda, que ao Departamento de Relações Institucionais, com as Divisões de Imprensa e de Comunicação Social, entre outras atribuições cabe:

- estabelecer o relacionamento institucional do Poder com a sociedade civil e com os veículos de comunicação de massa;
- apoiar as unidades organizacionais do Tribunal na divulgação de eventos e inaugurações, preparar e distribuir diariamente boletins de notícias,
- divulgar internamente atos, portarias e decisões de interesse público emitidos pelo presidente, bem como os plantões do Judiciário em todo o Estado;
- elaborar e implementar projetos de comunicação.

Na área da comunicação ligada a de gestão de pessoas foi criada a Ouvidoria na Corregedoria Geral da Justiça para receber e tratar manifestações, reclamações e solicitações do público interno bem como as da comunidade, colaborando na busca de soluções adequadas e de respostas em tempo oportuno e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas para promover ações de integração entre o público interno do Poder Judiciário (magistrados, servidores, pensionistas, estagiários e terceirizados) na busca de qualidade e celeridade nos serviços, desenvolvendo e aplicando metodologias para revelar e remover ou atenuar barreiras atitudinais e comportamentais que impeçam e dificultem informações.

Considerando-se a relevância do gerenciamento das relações com as comunidades internas e com entidades de outros Poderes e da própria sociedade, impõem-se novas formas de comunicação entre as pessoas e as equipes. Nem sempre seguindo a linha hierárquica tradicional, pretendendo-se que essas formas de comunicação venham transformar o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro em um sistema interconectado, dentro de uma rede aberta constantemente em mudança, que se apóia no trabalho baseado na colaboração interna, mas que também pode incluir parceiros externos e o próprio cidadão. Esses “times forenses” devem atuar como grupos cooperativos e multidisciplinares e propiciar a circulação e a acessibilidade do conhecimento produzido pelo Poder Judiciário para os públicos interno e externo, numa realimentação constante entre o Judiciário e a sociedade.

Atualmente, não obstante todos os esforços para que se implemente a comunicação interna no Judiciário Estadual Fluminense, ela ainda é influenciada pela hierarquia forte, pelo excesso de fragmentação de tarefas, pela estrutura organizacional complexa<sup>43</sup>. Suas diversas iniciativas encontram-se dispersas e ainda são incipientes se considerada de acordo com os novos paradigmas que devem norteá-la.

Para que estas transformações ocorram e a comunicação possa fluir mais facilmente, destaca-se a cultura organizacional que merece um estudo mais detalhado

## 5.2 Cultura organizacional

**“Na verdade, a comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão. Uma empresa que estimula a participação de seus colaboradores contribuirá para a circulação das informações e para a implementação de canais formais e informais, a fim de incrementar o relacionamento entre os vários segmentos da organização.” (BUENO, 2003, p.47)**

---

<sup>43</sup> Estrutura organizacional complexa – diz respeito à organização que possui algo em torno de 15 a 20 processos-chave de trabalho.

A partir da década de 80, confundindo-se, inicialmente como modismo, passou-se a enfatizar a questão da cultura organizacional, vista, hoje, como um dos fatores imprescindíveis para uma análise organizacional eficaz.

Entende-se que todos os seres humanos fazem parte de algum sistema cultural, tendendo a julgar as outras culturas a partir de sua própria cultura. A cultura influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro de uma sociedade, da mesma forma que a cultura organizacional implicitamente difundida, constitui força penetrante no comportamento das pessoas e dos grupos dentro de uma organização. Conseqüentemente, para que se compreenda qualquer aspecto dentro de uma organização (modelo de gestão, tecnologia, formulação das estratégias, estilos de liderança e comunicação interna) é preciso analisá-lo, relacionando-o a um contexto cultural.

Da mesma forma que se afirma que “a comunicação interna é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão”, a cultura organizacional é um dos fatores que determina qual o tipo de comunicação a ser praticado na organização: o seu conteúdo, os seus fluxos, suas redes, os canais e métodos a serem utilizados, ocorrendo, portanto, uma influência mútua entre ambas.

Conhecer a cultura organizacional é imprescindível para que se atinjam os resultados desejados dentro da organização. Quanto à comunicação interna, seu conhecimento torna-se indispensável, porque auxilia o encontro dos melhores caminhos para que se alcance o público interno.

### **5.2.1 A cultura organizacional e os resultados**

O estudo da cultura organizacional é importante, sobretudo em momentos de mudança, porque permite que se conheçam as reais características da organização, evitando-se barreiras e aproveitando-se oportunidades. Assim, é possível orientar-se para uma suposta cooperação entre os indivíduos.

Para que se possa analisar a coerência entre a comunicação, os modelos de gestão, a tecnologia e os estilos de liderança de uma organização é necessário que se conheçam as crenças e os valores que fundamentam suas práticas formais e informais. Só assim essas práticas poderão ser melhores aproveitadas em função das metas e objetivos organizacionais, estimulando o comprometimento e um clima harmonioso dentro da organização.

### **5.2.2 Como se constitui a cultura organizacional**

O conceito de cultura organizacional foi, inicialmente, elaborado a partir da antropologia, entendendo-a como um conjunto de ferramentas, utensílios, vestimentas, armamentos, costumes, crenças, rituais, obras de arte, linguagem etc. Posteriormente, seus conceitos passaram a ser influenciados pela sociologia, história e psicologia social, o que permite visualizar o fenômeno cultural ante a condição de intervir na realidade social.

A seguir destacam-se algumas definições:

**“Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.” (CHIAVENATO, 1999b, p.139)**

**“A cultura organizacional se refere ao *padrão compartilhado* de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo.” (BUONO e BOWDITCHI, 1982, p.653-685 apud BUONO e BOWDITCHI, 2002, p.182)**

**“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a seus problemas”. (SCHEIN, 1986 apud FLEURY, A. e FLEURY, M. T., 1997, p.24)**

**“Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”. (FLEURY, M.T., 1989, p.22 apud FLEURY, A. e FLEURY, M. T., 1997, p.27)**

A cultura organizacional representa as percepções da alta administração, dos magistrados e servidores da organização e reflete a mentalidade predominante na organização. Representa o universo simbólico da organização e influencia a maneira como as pessoas irão se comunicar dentro dela. A cultura exprime a identidade da organização, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados acrescentando-se, ainda, as relações de dominação e poder. Une todos os membros da organização em torno de uma mesma maneira de perceber, pensar, sentir, resolver seus problemas, a fim de alcançar suas metas e objetivos. Tudo que um grupo aprendeu e concordou a partir de um padrão de assuntos básicos, será compartilhado com os demais. Favorecerá, assim, uma adaptação integrada tanto externa quanto internamente. A importância dessa integração está no fato de transmitir aos novos membros, a maneira correta de perceber, pensar e sentir a organização.

Numa abordagem multidisciplinar, a cultura de uma organização decorre de um processo social complexo, compreendendo fatores intangíveis e tangíveis. Esses, facilmente perceptíveis, publicamente observáveis, são representados pelos artefatos da organização, todas as coisas e eventos que visual e auditivamente podem indicar como é a cultura organizacional. Abrangem a arquitetura de seus prédios, os leiautes de suas diferentes unidades, a tecnologia adotada, a maneira característica e a, dominante das pessoas se vestirem, falarem, os documentos públicos como manuais, termos de contratos e estrutura organizacional. Os artefatos são também representados pelos eventos, rituais, cerimônias anuais como o Dia da Justiça, em todo 8 de dezembro, o do aniversário dos cursos jurídicos

no Brasil em todo 11 de agosto, quando, no Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro se cultua a figura de Rui Barbosa. Neste também se comemora o Dia Nacional da Adoção em 25 de maio, o Dia da Testemunha em 29 de setembro, como também a Semana do Servidor, no mês de outubro e a da Saúde, no de novembro, demonstrando a preocupação da Administração com a qualidade de vida de seu público interno. Acrescente-se o respeito à memória do Judiciário do RJ, segundo do país, que em 2001 comemorou os 250 anos de sua criação e em 2002 os de sua instalação. Demonstrando também a preocupação com a preservação documental comemora-se o Dia do Arquivista em 20 de outubro. Embora sejam visíveis, fáceis de serem observados não encerram um nível de análise tão fácil, uma vez que nem sempre representam os verdadeiros valores da organização. Por outro lado, os intangíveis, menos visíveis, são, ainda, mais difíceis de serem analisados. São representados pelos seus símbolos, como o da balança, da figura da justiça com uma venda nos olhos, significando a imparcialidade; costumes; crenças; percepções; sentimentos; atitudes; valores; idéias preestabelecidas que representam a maneira como os integrantes de uma organização encaram, interpretam e se adaptam ao contexto em que vivem e até mesmo ao mundo. São orientados diretamente para os aspectos sociais e psicológicos. (ROCHA-PINTO, 2003).

### 5.2.3 Análise da cultura organizacional

CHIAVENATO (1999b) discorre sobre os três diferentes níveis da cultura: artefatos, valores compartilhados e pressupostos, apresentados por SCHEIN. Para este autor, citado também por FLEURY, A., e FLEURY, M. T. (1997) por meio da observação dos artefatos, dos valores e dos pressupostos sobre os quais se forma a cultura da organização se pode conhecê-la.

Figura 7 - Os três níveis da cultura organizacional



Fonte: CHIAVENATO, 1999 b, p.141

Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura, fácil de se decifrar e modificar. Mais visíveis são percebidos quando se percorre as dependências da organização. O vestuário, a maneira como as pessoas se relacionam, a fala, as cerimônias anuais e os assuntos tratados, refletem esse nível cultural.

No segundo nível estão os valores compartilhados, importantes para as pessoas e aceitos por todos os membros da organização. Para serem conhecidos, precisam de uma verdadeira pesquisa e não há como analisá-los de forma direta. Frequentemente, as pessoas dizem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações e racionalizações, razão por que não se consegue entender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.

Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam sua personalidade. São princípios e crenças compartilhados e percebidos por seus membros como sendo os que caracterizam a organização. Entende-se como valor organizacional o rompimento da indiferença, a manifestação da preferência de alguém por outra pessoa, por um objeto, por um comportamento, por um evento ou por uma idéia. Não podem ser confundidos com os valores pessoais. Os valores organizacionais são componentes importantes na construção da identidade social da organização, por determinar o que ela é e como ela se percebe.

Segundo TAMAYO e GONDIM (TAMAYO e GONDIM 1996 apud TAMAYO 1998), os valores organizacionais podem ser vistos sob três aspectos: cognitivo, motivacional e estruturante. A dimensão cognitiva dos valores, representada pelas crenças do que é ou não desejável na organização, permite que se conheça sua realidade, pois apresentam modelos às soluções de seus problemas ou comportamentos que deram certo na organização. Os valores podem motivar o indivíduo a agir, dando direção e a intensidade emocional à sua ação. Quanto ao aspecto estruturante, são os valores que orientam a vida na organização. Podem orientar através da influência que geram no comportamento de seus membros, bem como do julgamento que estes fazem de seus demais integrantes.

Como norteadores do comportamento diário da organização, os valores são elementos fundamentais no desenvolvimento da identidade da organização. Uma organização, que enfatiza os valores da hierarquia e tradição, difere facilmente daquela que dá maior ênfase aos valores da autonomia e criatividade. Nas organizações onde os valores de mando, de autoritarismo, do domínio sobre as pessoas é forte, as mudanças exigem mais tempo para se concretizarem.

Os valores organizacionais determinam a percepção que os públicos internos têm dos problemas organizacionais, da forma para solucioná-los, dos mecanismos e conteúdo da socialização de seus membros. As formas de pensar, de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e com os gestores, de analisar as expectativas próprias e dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados da organização. Esses valores, como já foi mencionado enquanto princípios orientadores da vida na organização, formam uma imagem mental da organização que compreende as expectativas, os comportamentos esperados e exigidos por ela. Quanto mais essa imagem mental for positiva, mais contribuirá para a satisfação com o trabalho, para o comprometimento afetivo de seu público interno, no caso magistrados, servidores administrativos e serventuários com o Poder Judiciário.

Para que se conheçam os valores de uma organização são necessárias pesquisas, não se podendo analisá-las de forma direta.

As pressuposições básicas de Schein constituem o terceiro nível, o mais íntimo e inconsciente. Esses pressupostos, porém, não se formam aleatoriamente. Formam-se, a partir de uma série de categorias lógicas: a relação da organização com o seu ambiente externo; a natureza da realidade e da verdade, isto é, como a organização define o que é real e o que não é; a natureza da natureza humana, ou melhor, se as pessoas são passíveis de serem desenvolvidas ou não; como as pessoas devem ser em relação ao trabalho, se ativos, passivos,

fatalistas; como são os relacionamentos na organização, como as pessoas interagem, como se relacionam com o poder, como este se distribui. Os pressupostos se formam à medida que certos valores compartilhados pelo grupo se transformam, gradualmente. Quanto mais verdadeiro um pressuposto, mais inconsciente ele se torna para os integrantes da organização, por ser menos questionado.

De acordo com uma abordagem pragmática, para se chegar aos valores básicos de uma organização é preciso que se desvende suas práticas através do estudo da história da organização, do significado atribuído ao trabalho, às relações de poder. Observar também suas políticas de recursos humanos que determinam e refletem muitos dos valores da organização é fundamental, pois uma organização que deseja valorizar a inovação, o trabalho em equipe não pode ter uma política que não remunere adequadamente a todos, estimulando o crescimento pessoal e profissional de seu público interno, além de zelar pela segurança de todos. Seguindo o mesmo raciocínio, não é possível, nos dias de hoje, conceber uma organização pública que terá de servir ao cidadão e que ainda seja excessivamente burocrática e lenta. Ela deverá ter estruturas ágeis e flexíveis, através do conhecimento e melhorias constantes dos processos de trabalho, sem fugir da estrutura convencional. Só, assim, serão capazes de se adaptarem às demandas do cidadão como já foi ressaltado, quando se tratou de modelos de gestão. Finalmente, para que se conheça a cultura de uma organização se faz necessário mapear seu sistema de comunicação, considerando seus meios, instrumentos, canais, fluxos, linguagem e redes formais e informais, enfim, tudo o que ocorre no processo de comunicação. Desta forma, vislumbram-se os níveis de informação e a participação de seus integrantes.

#### **5.2.4 Subculturas**

Até aqui se tratou de cultura organizacional como se fosse um bloco monolítico. Porém, uma organização é formada de grupos heterogêneos com características particulares, tanto nas diferentes áreas da organização como nas diferentes regiões e, bem assim, em sua linha vertical. Embora cada organização tenha uma cultura dominante com valores e normas compartilhadas pela maioria do grupo, estas subculturas são identificáveis. Basta que para isso, se observe o discurso de um servidor da informática, da engenharia, de um servidor do Tribunal de Justiça, da Comarca da Capital, de Itaperuna, de Vassouras, de Paraty, ou ainda, de um magistrado desses diferentes locais.

Para que ocorra o máximo de integração, é preciso que se valorize e respeite essas diversidades (diferentes culturas). É preciso que essas várias subculturas estejam conectadas e que se respeitem, pois do contrário, criar-se-ão barreiras insuperáveis.

Numa organização em que se pretende adotar nova arquitetura organizacional com menos níveis hierárquicos e sinergia entre as diferentes áreas, é de extrema importância que se reconheçam suas subculturas. Para que a nova arquitetura organizacional se efetive, é imprescindível reconhecer possíveis barreiras impostas pela cultura e subculturas e minimizá-las por meio de uma comunicação efetiva com seus públicos.

#### **5.2.5 Cultura organizacional e comunicação interna**

Toda ação estratégica precisa estar em sintonia com a cultura organizacional. Essa cultura equivale ao modo de vida da organização e é um reflexo de sua “personalidade”. Ela pode ser um fator de sucesso e de fracasso da organização. Pode ser flexível e impulsionar a organização, ou ser rígida e travar o seu desenvolvimento. Isto não significa que a cultura não possa mudar.

O estudo da cultura organizacional é importante, sobretudo em momentos de mudança, porque permite que se conheçam as reais características da organização, evitando-se barreiras e aproveitando-se oportunidades. Assim, é possível orientar-se para uma suposta cooperação entre os indivíduos. Para que se possa analisar a coerência entre a comunicação, os modelos de gestão, a tecnologia e os estilos de liderança de uma organização é necessário que se conheçam as crenças e os valores que fundamentam suas práticas formais e informais. Só assim essas práticas poderão ser melhores aproveitadas em função das metas e objetivos organizacionais, estimulando o comprometimento e um clima harmonioso dentro da organização.



## 6 CONCLUSÃO

Após a análise do referencial teórico são apresentados alguns pontos que merecem um tratamento mais detalhado e de forma sucinta apresentam-se algumas sugestões.

O desenvolvimento desse trabalho leva à constatação de que o público interno é um fator de suma importância para o sucesso da organização, por ser ele que concretiza sua existência, realiza a comunicação, forma a cultura e circula pela organização, se comunicando, se relacionando internamente ao mesmo tempo em que projeta a organização externamente. Este público influencia os processos de mudança, podendo impulsioná-los ou retardá-los. Além disso, conclui-se que qualquer ação na organização que envolva comunicação interna, cultura organizacional, modelo de gestão e mudança deverá levar em conta as demais variáveis, em razão da estreita interligação e interdependência entre elas.

A necessidade de mudança é uma realidade. Num mundo de grandes transformações, veloz, em que a informação circula em frações de segundos, não se concebe que haja uma organização, inclusive no Poder Judiciário, em que a comunicação interna seja escassa, verticalizada principalmente no sentido descendente, propiciando os fenômenos do “efeito silo”, do “efeito chaminé”, da “terra de ninguém”, dos “buracos negros”, dos “gargalos de informação” e dos “feudos”. Não há mais lugar para as organizações em que reine como padrão de comunicação o modelo em “Y”, “em cadeia e em roda” que refletem as formas mais tradicionais de relacionamento e, ainda, são constantes no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, devido a sua estrutura historicamente sustentada na hierarquia e no poder dos gestores. Não há mais lugar para uma cultura tradicional impregnada de valores de mando, de autoritarismo, do domínio das pessoas e ao mesmo tempo paternalista. Não há mais lugar para as organizações que adotam como modelo de gestão a abordagem funcional.

Nos dias atuais, é preciso que se busque modelos de gestão mais flexíveis, sistemas de comunicação mais ágeis que incentivem a participação e o *feedback*, considerando-se a comunicação como uma responsabilidade de todos, além de uma cultura organizacional mais aberta e orientada para mudanças com um público interno comprometido. Estas são as características fundamentais para que a organização tenha mais facilidade em se renovar e possa acompanhar a transformação da sociedade brasileira, atualmente, mais democrática.

O Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro assenta sua agenda de mudanças em três pilares principais: a gestão da informação e do conhecimento, a valorização das pessoas e o foco no usuário dos serviços prestados pelo Poder, quer seja seu público interno, quer seja o cidadão. Pretende que suas ações sejam norteadas pelo trabalho em equipe, pelo desenvolvimento do senso de iniciativa para a solução dos problemas, pelo desenvolvimento do questionamento sobre a maneira como as tarefas são executadas, pela melhoria da qualificação profissional e pela melhoria da qualidade de vida de seu público interno.

A proposta de mudança poderá ser um sucesso ou um fracasso, dependendo da habilidade com que for gerenciada. Qualquer mudança só ocorrerá se o público interno a entender e aceitar sua importância. Não se consegue mudar um modelo organizacional, sem a aplicação de processos adequados de comunicação, sem que se faça uma escolha adequada dos canais, sem uma estruturação profissional das mensagens, sem uma seleção competente das mídias e, sobretudo, sem se basear no conhecimento profundo do público com quem se deseja dialogar. A importância da comunicação foi constatada e consolidada como diferencial e hoje sua eficácia é auditada até por normas como a ISO 9001:2000.

Compreendendo-se que a mudança está na cabeça das pessoas, o processo de mudança não pode ser considerado apenas como um problema de tecnologia, de estrutura organizacional, de motivação do público interno. Exige, também, uma mudança cultural que envolva novas práticas e valores compartilhados. Sem estes, as mudanças não terão sustentação. Assim, o processo de mudança deve, também, ser considerado pelo impacto gerado principalmente nos valores da organização, identificados os comportamentos desejados para a nova situação. Estes valores serão construídos e disseminados por meio da comunicação. O êxito dessa empreitada dependerá do engajamento dos líderes e do posicionamento da alta administração, por serem estes que levarão as mensagens aos diversos públicos. A transformação da mentalidade da organização será a pedra fundamental no processo estratégico.

Embora seja o público interno fator decisivo no processo de mudança, é, muitas vezes, relegado a segundo plano. Nesses casos, nos períodos de transição o risco de resistência à mudança será ainda maior. É preciso que cada um dentro da organização se sinta co-responsável pela mudança, para que esta possa ocorrer com sucesso. Se os processos de mudança dependem do público interno, são nestes momentos, em que ele se sente mais ansioso, que a comunicação interna tem papel de destaque. Os processos de mudança indiretamente dependem de uma comunicação entre a organização e seu público interno, a começar pelos seus líderes e gestores, uma vez que as informações é que irão orientá-los a respeito dos rumos da organização. As resistências que as pessoas demonstram, não se engajando em algo com o qual não acreditam ou não se identificam podem ser amenizadas ou até mesmo se desvanecer quando se sabe aonde se quer ir e onde se deseja chegar. De nada adianta formar um grupo talentoso de magistrados e servidores se eles não souberem se comunicar. Portanto, exige-se, especialmente dos que sejam gestores que além de anteverem acontecimentos, analisarem oportunidades e ameaças sejam porta-vozes da organização, sendo co-responsáveis por informações ou esclarecimentos, empenhando-se em persuadir com argumentos.

Contudo, algumas dificuldades se apresentam sobre como conduzir o discurso, pois nem sempre a realidade é a que se gostaria que fosse. Em alguns casos, por exemplo, é preciso a extinção de alguns segmentos, ou, ainda, de alguns cargos comissionados ou funções gratificadas, gerando verdadeiras perdas em remunerações de alguns gestores e servidores administrativos. Por outro lado, em outras áreas, cargos e funções estão sendo criados o que leva a uma certa desconfiança e instabilidade no sistema organizacional.

A melhor postura é convencer a todos de que apoiar a mudança é fundamental, e será salutar para a organização como um todo e para a sociedade democrática. Este convencimento só é possível dando-se espaço e tempo para que todos, com base no diálogo, possam debater e compartilhar vitórias e fracassos, e, assim, transformem informações em conhecimento, numa construção da inteligência organizacional. Para tanto a comunicação interna terá que obedecer aos postulados da transparência, do discurso coerente com as ações do dia a dia, do diálogo franco e transparente entre todos: magistrados, servidores, alta administração, gestores, gerando um clima de confiança, incentivando o feedback, tanto no relacionamento interpessoal como no processo decisório, e estimulando a comunicação informal. Esta permite que se tenha uma autêntica posição das pessoas perante as mudanças. Aliás, a identificação dos líderes informais é de suma importância para que se enfrentem os boatos. O diálogo a que se refere não significa a simples troca de informações, mas a demonstração de todos em coletar e incorporar críticas e sugestões recebidas, valorizando-se a pluralidade de idéias, respeitando-se as diversidades entre as pessoas e as diferentes áreas existentes na organização, para que possa ocorrer o máximo de integração. A partir dessa forma interativa de se comunicar, em que todos se sintam co-responsáveis, haverá maior facilidade de magistrados e servidores serem conquistados pela identidade, missão, visão de futuro e valores da organização e, assim, aderirem a suas metas e objetivos.

Àqueles que aceitarem as mudanças deverão ser recompensados. Todos precisam estar informados sobre os rumos que se pretende tomar, e as mudanças precisam ser disseminadas, pois não serão uns poucos que transformarão uma organização e o discurso, como foi ressaltado, não poderá ter um conteúdo manipulador, nem expressar a visão de um grupo restrito e quantitativamente minoritário, inibindo o pensamento pluralista. O papel da comunicação é no sentido de conscientizar e de conhecer os anseios do público interno para ajudá-lo a transpor os períodos de mudança acentuada.

Porém, o trabalho da comunicação interna deve ser um processo contínuo, não sendo realizado apenas ou intensificado em momentos de mudança acentuada. A comunicação interna deve ser um valor cultural desenvolvido na organização e, assim, funcionar como um fator estratégico, contribuindo, como foi visto, para humanizar as relações de trabalho, para consolidar a identidade da organização e melhorar sua imagem perante o público interno e externo.

A preocupação com a mídia é uma constante no Poder Judiciário e não poderia deixar de assim ser. Acontece que amadoristicamente imagina-se que tornando-o mais permeável e transparente para o público externo é o suficiente para conquistar a opinião pública e, desta forma, melhorar a imagem do Judiciário e conquistar a tão sonhada credibilidade. Esquece-se que a comunicação é um fenômeno muito mais complexo e que é o público interno – em especial, magistrados, servidores administrativos e serventuários que constroem a identidade da organização.

Propõe-se que se dê no Tribunal de Justiça mais atenção a comunicação interna, concebendo-a como uma especialidade da comunicação ao lado da identidade visual, relações públicas, das atividades relacionadas diretamente com a imprensa etc.,. A comunicação há de ser vista de forma integrada, levando-se em consideração que qualquer ação na organização que a envolva terá que considerar a cultura organizacional e modelo de gestão, sem o que qualquer mudança não se concretizará. Só assim, poder-se-á chegar à sinergia desejada e construir a comunicação como instrumento da inteligência organizacional. As ações podem ser múltiplas, com base em vários canais, mas o planejamento deve ser único, porque além de acarretar economia de recursos e de esforços, contribui para o objetivo institucional maior que é a consolidação da imagem perante a opinião pública, num resgate da merecida credibilidade almejada.

O ponto de partida que se propõe é que se trace um programa de comunicação que tenha como política as posturas éticas e o fortalecimento da imagem institucional em plena sintonia com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, a partir de pesquisas e diagnósticos que irão orientá-lo. Sem estes, envolvendo não só magistrados e servidores em todos os seus níveis hierárquicos, porém todos os segmentos da organização, ou mais, todo o público estratégico, é impossível identificar os pontos de ruptura e criar mecanismos para capturá-los.

Os profissionais da comunicação não podem partir do pressuposto de que os processos comunicacionais são simples e que facilmente poderão entendê-lo, descartando um estudo sistemático. Dentro da comunicação interna algumas indagações permanecem como: avaliar o conteúdo das publicações, medir o volume de comunicação por seu tipo e por sua direção, verificar os procedimentos que devem nortear o estudo sobre o receptor, tendo em vista a diversidade de públicos internos com interesse, expectativas e demandas de informações diferentes, o grau de sensibilização e habilitação dos gestores, diagnosticar as necessidades institucionais, além da relação existente entre cultura organizacional e comunicação,

considerando as especificidades da cultura organizacional e do processo de gestão. Propõe-se que no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, a prática da pesquisa, do planejamento, do desenvolvimento de metodologias que mensurem resultados, avaliando-se a eficácia institucional numa busca de constante melhoria seja incorporada à comunicação e em especial à comunicação interna, ainda tão dispersa e incipiente.

Tudo isso de modo que o público interno pare e perceba que existe uma nova energia quanto à comunicação interna no Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro, que tem viva consciência da crise que o Judiciário atravessa e da necessidade de que sejam examinadas as ações passadas com um olhar para o futuro. Este olhar que é cheio de esperança porque se pode vislumbrar o Judiciário Fluminense a cada dia melhor.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: 2000.
- BARTOLOMÉ, Fernando. Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 5ª. ed. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BENUCCI, Mauro. Informações desencontradas – um perigo organizacional. Disponível na Internet via www. <http://www.rh.com.br/ler.php?code=3510&org=2>. (jul. 2003)
- BOWDITCH, James; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, Thomson, 2002.
- BRESSER, Luiz Carlos Pereira. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, Ignacy; WILHEIM, Jorge; PINHEIRO, Paulo Sérgio. Brasil um século de transformações. São Paulo: Cia das Letras, 2001, p. 222-259.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. [S. l: s. n.].  
\_\_\_\_\_. Endomarketing como gestão estratégica de gestão. [S. l: s. n.].
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.
- CARNEIRO, Eraldo. O papel da comunicação nos processos de mudanças está a exigir um profissional com um olho na invenção e outro na gestão. Disponível na Internet via www. <http://www.aberj.com.br/artigo/revista/n29/artigoc.htm>. (jul.2003)
- CARVALHO, Ângela Maria de. Desenvolvendo habilidades de comunicação interpessoal e de negociação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 56 p. Apostila de disciplina.
- CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.  
\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.  
\_\_\_\_\_. Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CORREA, Vera Lúcia de Almeida. Metodologia para elaboração da monografia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 39 p. Apostila da disciplina.

- DRUKER, Peter F. Os novos paradigmas da administração. Exame. São Paulo: Abril, 24 fev. 1999. pg. 34-53.
- DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. HSM Management. São Paulo: HSM, set/out/00. pg.70-78.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 16, p. 273-292.
- FLEURY, Newton Meyer. Gerenciando a informação e o conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 97 p. Apostila da disciplina.
- FREIRE, Patrícia. Gestão do conhecimento e conhecimento da gestão. Disponível na Internet via WWW. [http://www.conhecimentoempresarial.com.br/nova\\_pagina\\_1.htm](http://www.conhecimentoempresarial.com.br/nova_pagina_1.htm). (out. 2002).
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível na Internet via www. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao>. (ago. 2003)
- MACEDO, Ivanildo Izaías de (coord.). Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003 (Série Gestão Empresarial).
- MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. Modelando os processos de trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 119 p. Apostila da disciplina.
- MAIRA, Arun N.; BRAGAR, Joan L. Learning organization: aprender a aprender. HSM Management. São Paulo: HSM, jul/ago/98. pg.57-64.
- MARCHESE, Amauri Beleza. Comunicação: fator estratégico na gestão empresarial. Revista ESPM, v.3, n.2, ago/96. pg.19-22.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

- NASSAR, Paulo. A imagem do Judiciário, qual imagem? Disponível na Internet via [www. http://www.aberje.com.br/antigo/clipping/clip12.htm](http://www.aberje.com.br/antigo/clipping/clip12.htm). (jul.2003)
- \_\_\_\_\_. (org.) Comunicação interna: a força das empresas. São Paulo: ABERJ, 2003.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PETERS, John. Um programa de estudos. HSM Management. São Paulo, jul/ago/98. pg.74-80.
- PIGNATARI, Décio. Informação, linguagem, comunicação. 9ª. ed. São Paulo: Cultrix, [19--].
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Relatório das atividades do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro: Biênio 95/96. Rio de Janeiro: TJERJ, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da (coord.). Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Série Gestão Empresarial, 2003.
- SADEK, Maria Tereza. Controle externo não resolve os problemas do Judiciário. Folha de São Paulo. 10 nov.2003. pg.12. Entrevista concedida a Frederico Vasconcelos.
- SAUSSURE, Ferdinand de. Curso de linguística geral. São Paulo: Cultrix, [199-].
- SIDOU, J. M. Othon. Dicionário jurídico: Academia Brasileira de Letras Jurídicas. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- STEWART, Thomas. A nova era do capital intelectual. Exame. São Paulo: Abril. Ano 31, n. 17, ago./97. pg.86-89.
- STORK, John; HILL, Patrícia A. Comunidades estratégicas. HSM Management. São Paulo: HSM, set/out/00, pg.80-88.
- SVEIBY, Karl E. O valor do intangível. HSM Management. São Paulo: HSM, set/out/00. pg.66-69. Entrevista concedida a Graciela Biondo.
- TAMOYO, Álvaro. Revista de Administração. São Paulo. vol.33, jul/set/1998, pág.56-63

- TAVARES, André Cardoso. Comunicação estratégica: introdução conceitual. Revista Brasileira de administração. Brasília: Conselho Federal de Administração. Ano XI, n. 33, jun./01. pg.38-46.
- TORDINO, Claudio Antônio. Qualidade da comunicação dentro das organizações. Revista ESPM, v.2, n.3, nov/95. pg.90-97.
- TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Capital intelectual: um futuro que já chegou. Revista Brasileira de Administração. Brasília: Conselho Federal de Administração. Ano VII, n. 23, out/98. pg.14-18.
- WAH, Louisa. Muito além de um modismo. HSM Management. São Paulo: HSM, set/out/00. pg.52-64.