

REVISTA DA

# ESCOLA NACIONAL DA MAGISTRATURA

A JUSTIÇA DO TRABALHO NO MUNDO PÓS-PANDÊMICO

## **Organização Científica**

Renata Gil de Alcantara Videira

Caetano Levi Lopes

Claudia Marcia Carvalho Soares

Paulo Roberto Dornelles Junior



Nº 11

## COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE ADESÃO À INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

Taciela Cordeiro Cylleno de Mesquita<sup>303</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da comunicação interna para implementação de um projeto de padronização de procedimentos no âmbito do Poder Judiciário, especificamente no Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região – Rio de Janeiro (TRT-RJ). Acredita-se que uma agenda de boas práticas a ser seguida por todas as unidades judiciárias resultaria em maior segurança jurídica aos jurisdicionados e impactaria positivamente a atuação do TRT-RJ como um todo. No modelo atual, os magistrados titulares de Varas têm, nos limites da lei, ampla discricionariedade no que tange à organização da gestão de suas unidades judiciárias, bem como quanto aos procedimentos adotados no desenvolvimento do processo, o que resulta em discrepâncias muito significativas no caminhar de um processo judicial dependendo da unidade para a qual ele for distribuído. As características intrínsecas do Poder Judiciário, normalmente conhecido como um Órgão refratário a mudanças e as peculiaridades culturais do Tribunal sob análise serão abordadas com o objetivo de demonstrar a relevância da comunicação interna como medida estratégica de transformação cultural e desenvolvimento de um ecossistema propício à inovação visando atender melhor as demandas da sociedade no mundo atual. Ressalto, por oportuno, que o termo inovação será usado como toda e qualquer medida que resulte em um novo modo de realizar um determinado ato, sem necessária vinculação com transformação tecnológica. A comunicação interna eficiente é uma estratégia importante para o engajamento de magistrados e servidores e para difusão das práticas, facilitando a disseminação de um modelo de gestão otimizado e efetivo.

**Palavras-chave:** comunicação estratégica; inovação; padronização; Poder Judiciário;

---

<sup>303</sup> Mestre em Direito Constitucional pela PUC-RJ; Especialista em Gestão de Negócios pela FDC; Especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela UGF; Graduação em Direito pela UFRJ Juíza do Trabalho do TRT-RJ. Tutora da Escola Judicial da 1ª Região. E-mail: [tacielacylleno@gmail.com](mailto:tacielacylleno@gmail.com).

## INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro, até o momento, não conseguiu garantir, aos cidadãos, o exercício do direito fundamental à razoável duração do processo, inserido, na Constituição da República de 1988 em 2004, pela Emenda Constitucional n. 45, a denominada Reforma do Poder Judiciário.

A busca pela efetividade, que envolve o melhor aproveitamento dos recursos e entrega da prestação jurisdicional no menor tempo possível torna-se ainda mais relevante em processos relacionados a verbas de natureza alimentar, como é o caso dos processos decorrentes das relações de trabalho, cuja competência para processar e julgar pertence à Justiça do Trabalho, na forma do art. 114 e incisos da Constituição da República.

O atual mundo VUCA no qual nos encontramos, cuja vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade ganharam ênfase após a recente pandemia da Covid-19, demanda novo modelo de prestação de serviços jurisdicionais, por meio de um novo modelo de gestão para o Poder Judiciário.

Não obstante as características peculiares deste Poder da República, entre as quais destaco o seu caráter conservador e avesso a riscos, a crescente transparência na gestão pública, a necessidade de *accountability* e responsividade em todas as esferas de Poder e o cenário de escassez de recursos exigem nova mentalidade no que tange à entrega da prestação jurisdicional como produto de um serviço público (CUNHA, 2010).

A *performance* dos magistrados, como veículos da prestação jurisdicional, tem sido objeto de metrificação após a criação do Conselho Nacional de Justiça, que com programas como o Justiça em Números, tem buscado melhorar a atuação do Poder Judiciário por meio de análise de dados (CNJ, 2020).

Nesse sentido, a padronização de processos relativos à tramitação dos feitos nas Varas do Trabalho representaria relevante ganho de eficiência e atenderia os princípios constitucionais do acesso à Justiça, da igualdade e da segurança jurídica.

Para o alcance desse objetivo, é imperativa a formação de um capital social, para que os juízes – como burocratas de nível de rua – adiram às inovações e implementem, de fato, as mudanças decorrentes da padronização das melhores práticas de gestão judicial (FERREIRA e MEDEIROS, 2016).

Nesse ponto, a comunicação interna como estratégia de persuasão e difusão de ideias tem extrema relevância para o alcance desses objetivos.

A ora defendida padronização de processos no âmbito das Varas do Trabalho do país somente resultará em reais mudanças positivas na jurisdição caso haja aderência por parte dos magistrados, conscientes de seus efetivos papéis de gestores de novo modelo de gestão focado na entrega da prestação jurisdicional o mais efetiva possível ao cidadão.

Dentro desse contexto, a comunicação interna deve ser realizada de forma eficiente, na melhor medida possível, de modo a enfraquecer as resistências e desenvolver a conscientização dos magistrados e servidores a respeito da importância da inovação, estimulando maior engajamento.

Como destaca Novelli (2006), o desafio de promover e engajar os servidores públicos é enorme para a comunicação pública, todavia é imprescindível para a maior democratização do Estado.

Nesse contexto, é imperativo problematizar o atual modelo, para diagnosticar e trazer consciência a respeito dos entraves gerados pela má gestão de alguns procedimentos e a possibilidade de esses serem melhorados, basicamente com a adoção de modelos já existentes e comprovadamente mais eficientes.

É preciso que o Poder Judiciário esteja atento às demandas da sociedade para que se consiga maior sintonia entre o modelo de gestão adotado e o novo ambiente social, que clama por efetividade, segurança, transparência e justiça.

A proposta deste artigo, portanto, é analisar de forma contextualizada, no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro, o papel da comunicação interna, a visão dos magistrados a respeito desta, e como esta pode ser utilizada como estratégia para inovação.

É preciso fomentar o entendimento institucional a respeito dos ganhos obtidos por uma comunicação estratégica bem desenvolvida, que, alavancando os canais de comunicação, permita o fácil acesso aos dados e às técnicas utilizados em unidades com melhores resultados.

Vislumbro, por fim, dois aspectos na comunicação proposta. O primeiro, de caráter subjetivo, que visa levar ao conhecimento dos magistrados e servidores a importância da adoção de um modelo padronizado de desenvolvimento processual e a desvantagem do modelo inverso, fragmentado, ora praticado. O aspecto objetivo, por sua vez, consistiria na

apresentação dos números das Varas envolvidas, na demonstração dos gargalos encontrados nos procedimentos e as técnicas utilizadas pelas Varas que superaram estes obstáculos e desenvolvem melhor modelo de gestão.

Conscientizar, informar e engajar para inovar.

Este artigo está estruturado em cinco partes. Primeiro, será apresentada a revisão de literatura que embasa a pesquisa realizada, o seu referencial teórico. Segundo a metodologia utilizada que incluiu pesquisa bibliográfica e *survey*. Terceiro, será feita a análise dos dados coletados, apresentação dos resultados e discussão a respeito deles. Quarto, serão apresentadas as conclusões e, por fim, as contribuições para agendas de pesquisa futuras.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 A ineficiência do Poder Judiciário como um problema de política pública

O índice de confiança do Poder Judiciário para os brasileiros tem-se apresentado bastante insatisfatório. De acordo com dados do ICJ (2017), “[...] Cerca de um quarto dos brasileiros afirmou confiar ou confiar muito no Poder Judiciário, número ligeiramente abaixo da confiança na Polícia (26%). Tal percentual encontra-se bastante abaixo de outras instituições como as Forças Armadas (56%) e a Igreja Católica (53%)”.

A preocupação com a duração do tempo do processo nos tribunais do país tem sido uma constante. A celeridade foi alçada a direito constitucional com a EC n. 45/2004, que trouxe, como direito fundamental, a razoável duração do processo.<sup>304</sup> Muitos estudos na área do Direito são realizados com enfoque teórico e diversas alterações legislativas já foram implementadas como tentativa de melhorar a celeridade processual e, conseqüentemente, a efetividade da prestação jurisdicional. Todavia, poucos são os estudos relacionados ao aprimoramento da gestão no âmbito do Poder Judiciário, como uma ferramenta eficaz para melhorar o tempo de tramitação dos processos e, com isso, tornar mais eficiente o Poder Judiciário (ARAÚJO e

---

<sup>304</sup> Art. 5º, LXXVIII – “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”

OLIVEIRA, 2013; VASCONCELOS, OLIVEIRA, COSTA e GUIMARÃES, 2018; NOGUEIRA, 2011; MORAES e AQUINO, 2017) .

A alegada ineficiência do Poder Judiciário, evidentemente, possui múltiplas causas e poderia ser classificada como um *wicked problem*, haja vista a diversidade de fatores causais e a complexidade de soluções que podem ser apresentadas, dependendo da abordagem adotada pelo pesquisador (HEAD, 2008).

O enfoque administrativo, de gestão judicial, não tem recebido a devida atenção dos estudiosos. Não obstante a criação do Conselho Nacional de Justiça, órgão que tem a incumbência de controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, pela citada EC n. 45, em 2004, pesquisas sobre gestão judicial ainda são pouco desenvolvidas (GOMES e GUIMARÃES, 2013).

Neste ensaio, partir-se-á da premissa de que o aprimoramento da gestão dos tribunais resultaria em ganhos substanciais para todos os *stakeholders*: juízes e servidores que se sentiriam mais produtivos, reduzindo a proclamada sensação de estar “enxugando gelo”, partes que receberiam uma resposta mais célere do Poder Judiciário e a sociedade em geral, que poderia contar com um Poder Judiciário mais efetivo.

Para tanto, acredita-se que, com base em dados empíricos, possa ser construído um modelo de gestão de Varas judiciais trabalhistas que venha a ser replicado.

Afirma-se, constantemente, que o Poder Judiciário é incapaz de responder às demandas por justiça e representa um Poder resistente às modificações. “Nas análises mais impressionistas sustenta-se, inclusive, que as instituições judiciais ficaram perdidas no século XVIII ou, na melhor das hipóteses, no século XIX, enquanto o resto do país teria adentrado nos anos 2000” (SADEK, 2004, p. 83).

A necessidade de análise da estrutura do Poder Judiciário trabalhista no país para que seja implementado um projeto de gestão moderno e eficiente é notória, mormente em momentos de crise econômica e social, como o atual (JUNIOR, 2010).

Como destacam Reymao e Cebolão (AREAS *et al.*, 2011):

O debate sobre a eficiência das instituições tem ganhado crescente destaque. No setor público brasileiro, a edição das referidas Emendas ilustra a importância desse tema, alçando-se à condição de constitucional a exigência de uma atuação célere, eficiente e efetiva. A busca pela maior qualidade e pelo melhor uso dos recursos na prestação desses serviços tem feito a sociedade pressionar o poder público nesse sentido. No caso do Poder Judiciário, detentor do monopólio da distribuição de justiça, um grande desafio é retomar a confiança da coletividade em seu papel de instrumento de pacificação social.

## **1.2 O Poder Judiciário como órgão prestador de serviços**

Como destaca Sadek (2004, p.79), o Poder Judiciário contempla duas funções igualmente relevantes: poder de Estado e órgão prestador de serviços. Como Poder de Estado, a Constituição de 1988 fortaleceu, significativamente, as suas atribuições, contribuindo, na visão de alguns, para a ascensão deste Poder e, conseqüentemente, a uma judicialização da política, que possui aspectos positivos e negativos.

O mundo evoluiu muito em questões administrativas e tecnológicas no século XXI, e o Poder Judiciário não pode se manter alheio a essas mudanças (REYMÃO e CEBOLÃO, 2019). Há uma exponencial cobrança da sociedade por maior transparência e responsividade no exercício deste Poder. Juízes – diferentemente dos membros dos demais Poderes – não são eleitos e sua legitimidade decorre da adequação de suas ações ao ordenamento jurídico do nosso Estado Democrático de Direito.

O Poder Judiciário, durante muitos anos, manteve-se alheio à pressão popular por uma melhor prestação de serviços. Ocorre que, com a elevada judicialização, mormente após a cristalização de diversos direitos e deveres na Constituição de 1988, a atenção da sociedade para a atuação do Poder Judiciário alcançou níveis nunca antes vistos e este Poder “não apresenta mais condições de impedir mudanças” (SADEK, 2004, p. 79).

Há certo consenso de que a melhora da prestação jurisdicional é necessária ao efetivo exercício da cidadania. Muitas são as teorias e perspectivas a respeito de como possa ser alcançada essa melhora. Poucos

estudos na área da administração foram realizados nesse sentido, como se tudo que envolvesse o Poder Judiciário estivesse adstrito à seara do Direito (NOGUEIRA, 2011).

Em cenários de escassez, como o momento atual, agravado pela pandemia da Covid-19, mais do que nunca se faz necessário repensar o modelo de gestão dos tribunais brasileiros, para que sejam mais profissionalizados e, conseqüentemente, mais eficientes. Os orçamentos dos tribunais brasileiros são extremamente significativos e é preciso que as habilidades necessárias para o desenvolvimento de uma gestão de qualidade sejam desenvolvidas.

Como pontua Nogueira (2011, p. 13):

[...] muitos dos fatores críticos do funcionamento do Poder Judiciário parecem ligados a aspectos relativos à gestão. A partir da instalação do CNJ, em 2005, vêm sendo produzidos dados sobre aspectos relativos à gestão do Poder Judiciário; há evidências de que a melhoria de procedimentos da gestão do Judiciário teria significativos impactos sobre a efetividade de sua atuação [...]

Nesse aspecto, uma agenda mínima de procedimentos padrões, baseados nas melhores práticas, garantiria maior racionalização no exercício da atividade jurisdicional. A padronização de processos representaria a superação de relevante obstáculo à melhoria de desempenho judicial (GOMES e GUIMARÃES, 2013; ROSALES-LÓPEZ, 2008) e garantiria a observância do direito fundamental à segurança jurídica, um dos pilares do nosso Estado Democrático de Direito.<sup>305</sup>

### **1.3 A importância da formação do juiz-gestor**

Juízes não são administradores, ou melhor, são administradores de fato, mas sem uma preparação adequada para o exercício dessa função. A seleção de magistrados não exige conhecimentos sobre a ciência da administração e,

---

<sup>305</sup> Art. 5º da Constituição da República de 1988.



durante a carreira, não há nenhuma atividade formativa mandatória que prepare o magistrado para função que ele, inexoravelmente, irá exercer quando assumir a titularidade de uma Vara.

Da mesma forma em relação aos cargos da alta administração dos tribunais, que são ocupados por juízes de carreira, eleitos por seus pares, sem que a habilidade em gestão esteja em discussão. Ora, por que o Poder Judiciário, como prestador de um serviço público exclusivo – a jurisdição – realiza a sua gestão administrativa de forma tão amadora?

Alguns fatores são apresentados como características próprias ao Poder Judiciário, que representam dificuldades para efetuação de modelos de gestão, como: ausência de *accountability* vertical (uma vez que, diferentemente dos demais Poderes, os membros do Judiciário não são eleitos pelo povo), presença de forte burocracia profissional (que refuta, via de regra, supervisões e padronizações) e ausência de formação para o cargo de administrador (NOGUEIRA, 2011).

Entre esses fatores, destaca-se o ambiente no qual os magistrados estão inseridos, em que predomina forte cultura refratária à supervisão e à mensuração de desempenho, estando cada magistrado, após a posse, livre para, nos limites da lei, gerir a sua Vara como melhor entender, independentemente dos resultados alcançados.

Uma melhor gestão reverbera em todo exercício da jurisdição. Não raro diversos servidores executam funções similares, concomitantemente, o que representa inaceitável desperdício de recursos públicos. Demandas similares, atividades repetitivas, retrabalho, lentidão, entre outras mazelas que tornam litigar judicialmente muito interessante para quem está errado e extremamente frustrante quem tem razão (SADEK, 2004).

Já é passada a hora de descortinarem-se as atividades desenvolvidas dentro das Varas judiciais, para que a sociedade, com maior transparência, possa verificar a eficiência das medidas adotadas e o magistrado-gestor possa responder pela sua atuação, não só como juiz prolator de sentenças, mas como juiz-gestor de uma unidade judiciária.

É preciso que seja repensado o modelo de gestão em vigor nas organizações do Judiciário, investindo-se no “hibridismo magistrado-gestor” (CUNHA, 2010).

A adoção de modelos padronizados de processos administrativos adotados na tramitação dos feitos é imperativa. A distribuição de uma ação judicial, no mesmo Tribunal, não pode representar uma loteria. Se o processo vai para a Vara X, ele deve ser resolvido em seis meses; se for para Vara Y, ele pode levar 24 meses. Isso fere a tão aclamada segurança jurídica, sem falar nos princípios constitucionais da igualdade e da eficiência.<sup>306</sup>

A independência funcional do magistrado não pode representar um passe livre para manutenção de modelos de gestão ineficientes, por mera convicção pessoal. Estamos na seara pública, em que é basilar o princípio de que o interesse público se sobrepõe ao privado.

Nesse sentido, destaca Novelli (2006, p. 79):

A organização burocrática da administração pública resultou na formação de uma estrutura autorreferenciada no Estado, baseada em seus próprios interesses e não nas necessidades da sociedade. Esta, contudo, é uma perspectiva conflituosa com o contexto democrático que as sociedades conquistaram, pois são exatamente os interesses da sociedade que a democracia deve proteger.

#### **1.4 Comunicação como estratégia para fomentar a inovação no Poder Judiciário**

A adoção de uma agenda de padronização de procedimentos no âmbito das Varas do Tribunal Regional do Trabalho precisa contar com a formação de um capital social aberto à inovação e determinado a aderir e disseminar as boas práticas compiladas.

A mobilização dos magistrados, de fato, não é tarefa fácil. Os membros da magistratura – ressalvadas exceções – tradicionalmente estiveram alheios à importância da gestão administrativa como ferramenta para exercício da função jurisdicional, como se as únicas atividades importantes desenvolvidas pelos magistrados fossem realizar audiências e proferir sentenças.

Sadek (2004, p. 89) destaca:

---

<sup>306</sup> Artigos 5º, *caput*, e 37 da CR/88.

Quanto à mentalidade, o Judiciário não difere neste aspecto, de outras instituições igualmente fechadas, com traços aristocráticos. O figurino da instituição tem se mostrado um ponto problemático, uma vez que, longe de encorajar o substantivo, prende-se à forma; em vez de premiar o compromisso com o real, incentiva o poder abstrato. O descompasso entre o valorizado pela instituição e as mudanças vividas pela sociedade responde, em grande parte, pela imagem negativa da magistratura junto à população.

A identificação de barreiras é crucial para a adoção das inovações. Uma das principais barreiras, no âmbito do Poder Judiciário, é a resistência cultural (SOUSA e GUIMARÃES, 2017). A implementação de um ecossistema de inovação é uma medida imprescindível para que a padronização dos processos ocorra. Uma cultura de inovação, solidariedade, responsividade e efetividade deve ser fomentada (OCDE, 2017). Por inovação, compreende-se a aplicação de ideias novas e úteis, que tem, na criatividade, a sua semente (BURKUS, 2013).<sup>307</sup>

Nesse sentido, a confecção e o fortalecimento do capital social são extremamente relevantes, utilizando-se, aqui, a definição de capital social como uma “norma informal que promove cooperação entre dois ou mais indivíduos”, ampliando-se os *radius of trust* dos magistrados inovadores, para que esse movimento de racionalização de procedimentos e melhoria da gestão consiga cada vez mais adeptos, pois, o capital social é vital para o funcionamento adequado das instituições públicas formais (FUKUYAMA, 2016, p. 12).

Embora a formatação do capital social seja difícil de ser implantada formalmente, a educação pode ser importante ferramenta a ser explorada pela Administração Pública para arquitetura de novo modelo de gestão no Poder Judiciário. (FUKUYAMA, 2016). Desse modo, um maior intercâmbio de conhecimento entre as Escolas Judiciais e as Escolas de Administração Pública do país seria extremamente salutar para evolução da prestação jurisdicional.

---

<sup>307</sup> Disponível em: <https://davidburkus.com/top-innovation-keynote-speaker/>.

A construção de uma agenda de padronização de procedimentos, por si só, não tem o condão de garantir a melhoria da gestão judicial, pois não significa que, automaticamente, essas inovações serão praticadas, sendo imprescindível o engajamento dos magistrados. (VIEIA e COSTA, 2013).

A implementação das políticas públicas de inovação – especificamente nesse caso a padronização dos processos – tem importância central, como destacam Ferreira e Medeiros (2016), uma vez que os juízes, como burocratas de nível de rua, interagem diretamente com a população destinatária dos serviços (LIPSKY, 2010) e, desse modo, constroem as políticas, já que a atuação dos magistrados possui considerável grau de discricionariedade.

O redirecionamento do foco da prestação de serviços para o cidadão, como razão primordial da existência do Poder Judiciário, é o vetor que deve guiar toda essa nova arquitetura. Como expõe Almeida (2018, p. 29):

Retomar a consciência do papel do cidadão como destinatário, como fundamento e até mesmo como colaborador/formulador de políticas públicas é iniciar um processo de revisão da atividade administrativa que não seja pautado e orientado pelas estruturas formais existentes, mas sim pelo objetivo pretendido e pelas pessoas a serem atendidas.

A defendida padronização de processos no âmbito das Varas do Trabalho do TRT-RJ, portanto, somente resultará em reais mudanças positivas na jurisdição caso haja aderência por parte dos magistrados, conscientes de seus efetivos papéis de gestores de novo modelo de gestão focado na entrega da prestação jurisdicional o mais efetiva possível ao cidadão.

Nesse aspecto, a comunicação estratégica tem um papel essencial, pois o Tribunal deve enviar mensagens claras e compreensíveis, “comunicadas com paixão, e que sejam estrategicamente repetitivas e repetidas, além de serem consistentes” (ARGENTI, 2014, p. 33).

A realização de mudanças institucionais relevantes, como a ora proposta, precisa estar amparada por uma série de pressupostos que garantam o seu entendimento e a adesão dos envolvidos. A informação, por meio da

comunicação, é uma estratégia propulsora para o diagnóstico dos obstáculos da efetuação e para criação de dados importantes aos interessados.

Sobre a importância da comunicação estratégica, ressalta Kunsch (2009, p. 80):

Nesse sentido a área de comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Em outras palavras, ela precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir o seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos.

A comunicação efetiva, ao apresentar os aspectos positivos do modelo sugerido e os aspectos negativos do modelo disfuncional eventualmente adotado por uma unidade, pode contribuir para uma mudança cultural mais direcionada à efetividade e ao atendimento das necessidades dos jurisdicionados. Desse modo, a informação e a comunicação são processos poderosos de realização das potencialidades estratégicas e para integração das estruturas organizacionais, neste estudo, representadas pelas Varas do Trabalho (CARDOSO, 2006, p. 1125).

Essencial, portanto, o uso de uma estratégia de comunicação eficiente e coerente com as características intrínsecas da instituição e o seu escopo maior, que é a prestação jurisdicional célere e efetiva. Nesse aspecto, elucida Cardoso (2006, p.1132): “A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade [...]”.

## **2. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para realização do presente estudo, adotou-se a metodologia do Estudo de Caso único, realizado no TRT-RJ, através de *survey* estruturada, que contou com a resposta de 78 magistrados (juízes de 1º grau e

desembargadores) e pesquisa bibliográfica, por meio da seleção e revisão de artigos e livros relacionados ao tema de gestão judiciária e comunicação organizacional, problemas complexos na esfera pública, inovação em ambiente hostil e papel dos magistrados como líderes.

O objetivo principal deste estudo é compreender como a comunicação pode atuar como ferramenta estratégica de inovação no TRT-RJ, analisando a eficiência da comunicação interna para adesão à inovação dentro do TRT 1ª Região, para, com isso, concluir se há espaço para aprimoramento dessa estratégia. Como objetivos intermediários, esta pesquisa visa verificar a impressão dos magistrados a respeito da importância da gestão eficiente como instrumento de efetividade das Varas; pesar o interesse dos magistrados a respeito de gestão e de uma agenda de padronização de procedimentos; e analisar a comunicação como estratégia de inovação no Tribunal.

Com base nos objetivos propostos, optou-se pela abordagem metodológica do estudo de caso, pois, como afirma Yin (2001), “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Nesse aspecto, a pesquisa pode, portanto, ser enquadrada como descritiva. Todavia, conforme pontua Yin (2001), esta pesquisa também possui características exploratórias, uma vez que irá, por meio da elaboração de perguntas realizadas a magistrados explorar a percepção deles a respeito dos temas abordados no presente estudo.

Quanto aos meios de investigação utilizados, a pesquisa pode ser apontada como pesquisa de campo e bibliográfica.

A abordagem pode ser classificada como interpretativista, pois visa compreender como a comunicação pode influenciar o processo de inovação em uma organização pública, no caso o TRT-RJ.

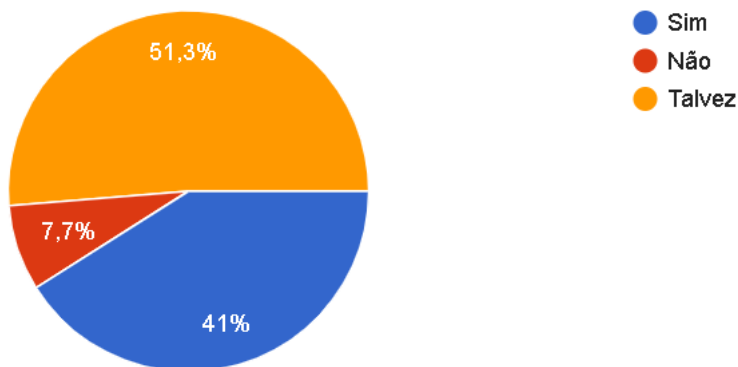
Destaco que compõem o TRT-RJ, neste momento, 249 juízes de 1º grau e 54 desembargadores, totalizando 303 magistrados, que serão tratados de forma indistinta para o escopo desta pesquisa. Considerando que 78 magistrados responderam a pesquisa, esta corresponde a 25,74% dos magistrados do Tribunal.

### 3. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

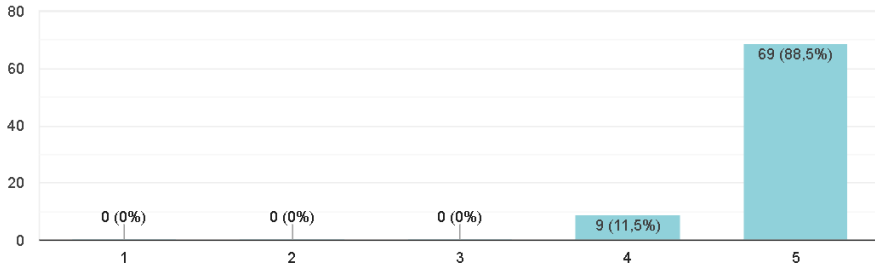
A pesquisa realizada com formulário eletrônico disponibilizado em grupos de mensagens dos magistrados do TRT-RJ resultou em importantes informações.

Inicialmente, destaco a percepção dos magistrados a respeito do Índice de Desenvolvimento das Varas (IDV), uma das principais métricas para classificação das unidades judiciárias do Tribunal, que é divulgada mensalmente contendo um *ranking* com as Varas. O IDV classifica o desenvolvimento das Varas com base em alguns critérios objetivos como acervo, celeridade, taxa de congestionamento e produtividade.

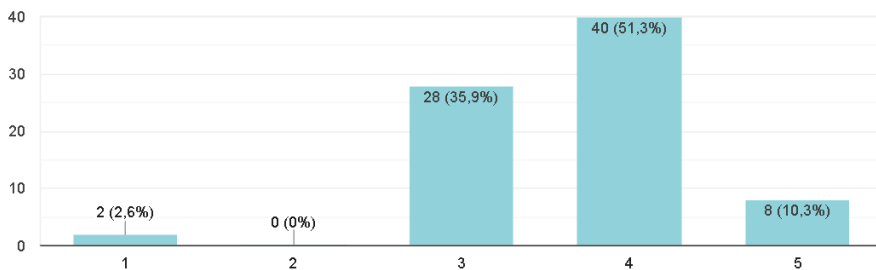
Ao serem questionados se as Varas mais bem classificadas no IDV praticam uma gestão mais eficiente, 40 magistrados responderam “talvez”, 32 responderam que sim e somente 6 responderam que “não”.



No gráfico reproduzido a seguir, verifica-se que ao responderem à pergunta “Qual a importância da boa gestão no resultado da Vara”, 69 dos 78 magistrados responderam com a nota cinco, em escala de um a cinco e os demais, 9, responderam com a nota quatro, o que demonstra o reconhecimento por parte dos magistrados ouvidos da importância da gestão como ferramenta de efetividade da entrega jurisdicional.

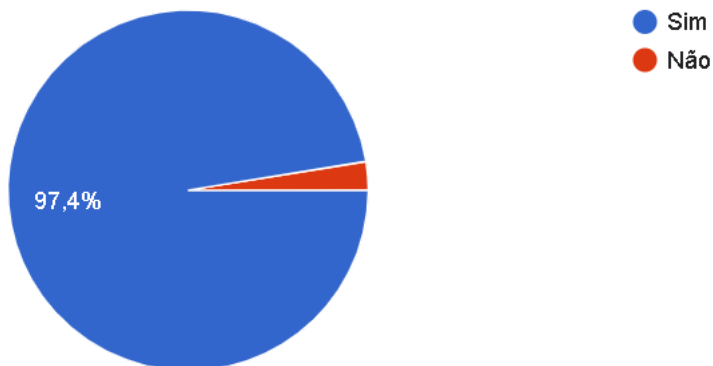


Ao serem questionados a respeito de suas autopercepções como gestores, os números variaram mais na escala, com a maioria dos entrevistados (51,3%) posicionando-se na escala 4, que corresponde a muito bom, seguido por bom (35,9%), ótimo (10,3%) e com somente dois magistrados se classificando como gestores muito ruins (2,6%).

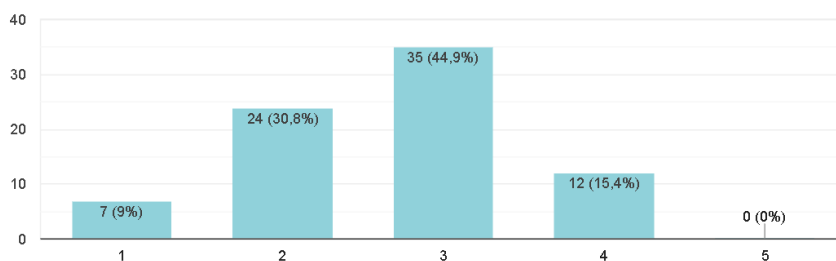


À pergunta sobre o interesse em aprenderem técnicas eficientes de gestão de Varas, o resultado demonstra ampla aceitação por parte dos magistrados, uma vez que 76 responderam afirmativamente e somente dois negativamente, como evidencia o gráfico que se segue:

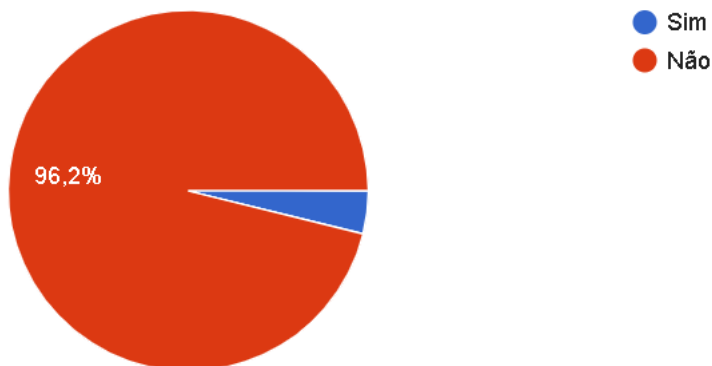




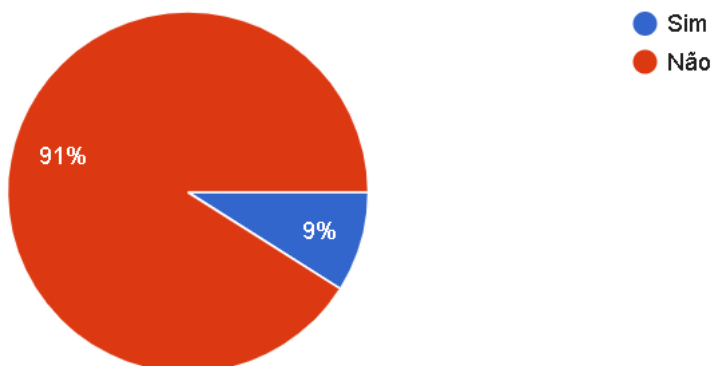
No que tange à opinião dos magistrados sobre a comunicação interna do TRT-RJ, a maioria (35 magistrados) classificou como boa, seguidos por 24 magistrados que consideraram ruim, 12 que consideraram muito boa e sete 7 que consideraram muito ruim. Nenhum magistrado ouvido considerou ótima a comunicação.



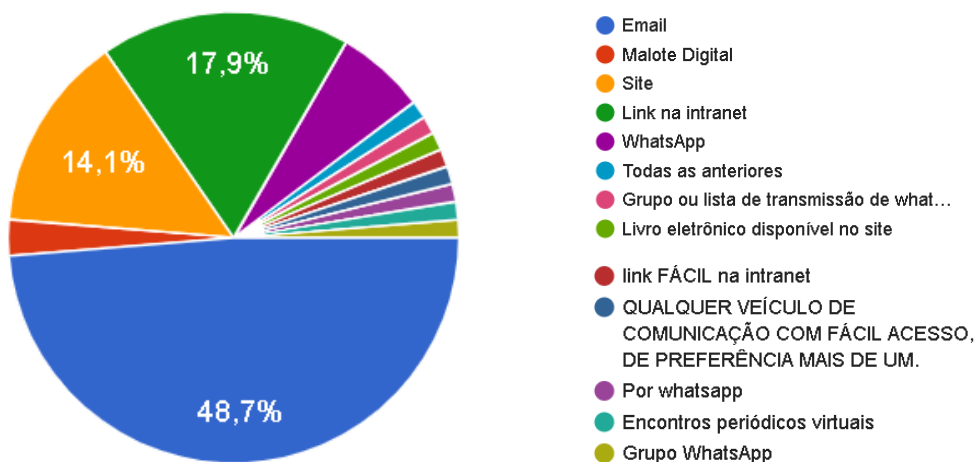
Especificamente quanto à comunicação interna das boas práticas realizadas por outras Varas, a pesquisa demonstra ampla insatisfação por parte dos magistrados ouvidos, uma vez que 75 dos 78 entrevistados respondeu que o Tribunal não comunica bem as boas práticas realizadas por outras Varas.



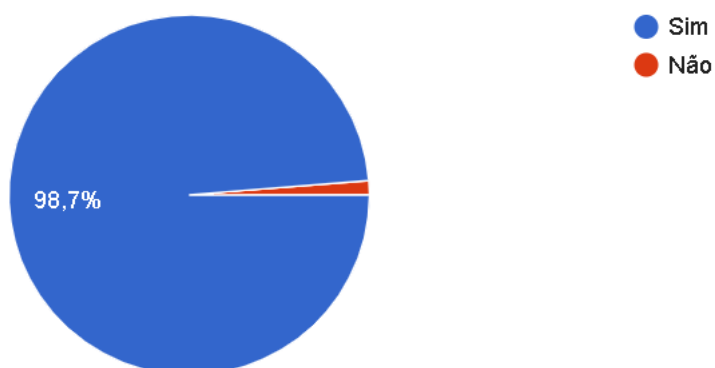
Consequentemente, a maioria dos magistrados ouvidos não se considera bem informado em relação às boas práticas realizadas por outros juízes, como demonstra o gráfico a seguir:



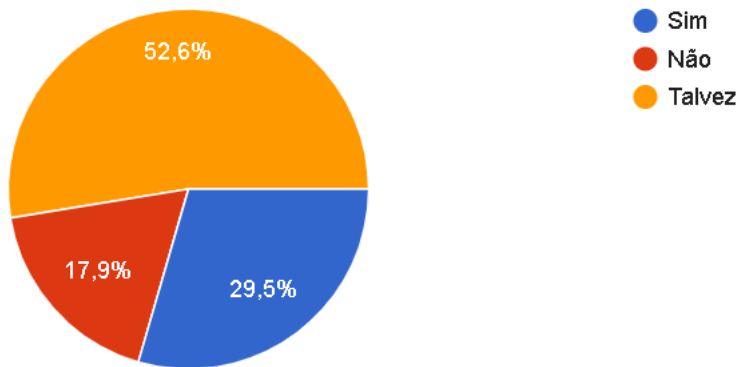
Ainda no que tange à comunicação interna, os magistrados responderam como gostariam de tomar conhecimento das boas práticas realizadas nas Varas. A maioria, 38 optou por *e-mail*, seguida por *link* na Intranet, 14 magistrados, e *site*, 11 magistrados. Algumas outras ferramentas também foram citadas como *whatsapp* e malote digital.



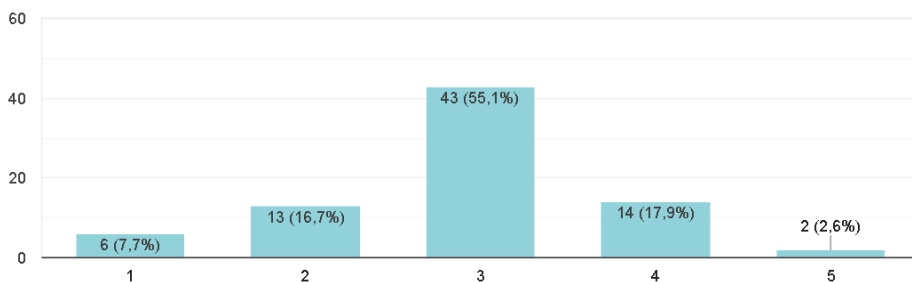
Quanto à relevância da criação de uma agenda de práticas eficientes em termos administrativos, a pesquisa evidencia amplo interesse dos magistrados entrevistados. Setenta e sete magistrados responderam que acham interessante a criação. Somente um respondeu negativamente.



Nesta esteira de raciocínio, à pergunta se os magistrados estariam dispostos a adotar uma prática eficiente que colidisse com suas convicções pessoais, as respostas ficaram mais divididas. No gráfico seguinte, podemos observar que a maioria dos magistrados, no caso, 41, respondeu “talvez”; seguida por 23 que responderam “sim”; e, por último, 14 magistrados responderam “não”.



Por fim, a respeito da impressão dos magistrados sobre se o TRT-RJ é uma instituição aberta à inovação, o gráfico que se segue demonstra que a maioria dos magistrados entende que, em uma escala de 1 a 5, o Tribunal posicionar-se-ia no meio, sendo que somente dois magistrados veem o Tribunal como um Órgão muito aberto à inovação.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados sugerem que os magistrados do TRT-RJ reconhecem a importância da gestão na produtividade das Varas e estão dispostos a aprender a respeito, para melhor exercer as suas funções, o que demonstra um espaço aberto para atuação tanto da Escola Judicial do Tribunal quanto para as Escolas de Administração Pública, com o objetivo de firmar parcerias e, com isso, ampliar o conhecimento dos magistrados em relação à administração pública em sentido amplo.

Destaco, ainda, o fato de um número relevante dos magistrados ouvidos estarem dispostos a adotar práticas eficientes de gestão ainda que colidissem com suas convicções pessoais, o que demonstra o reconhecimento da importância da efetividade na prestação de serviços. Nesse tópico, o maior número dos magistrados ouvidos respondeu “talvez” para essa questão, o que, a meu ver, indica que a comunicação realizada de forma clara, objetiva e convincente poderia persuadir esses magistrados a aderir ao projeto.

Os resultados indicam, ainda, espaço para aprimoramento da comunicação interna do Tribunal, mormente no que tange à divulgação das boas práticas realizadas pelas Varas com melhores índices de produtividade e eficiência. A grande maioria dos magistrados entrevistados considerou insuficiente a comunicação nesse aspecto.

Pesquisas mais detalhada precisam ser realizadas para melhor compreensão da opinião dos magistrados a respeito do índice usado para medição da produtividade das Varas. A maioria dos entrevistados respondeu que, talvez, esse índice represente as Varas com melhor gestão, o que precisa ser aprofundado para sabermos se há insatisfação em relação à métrica utilizada ou quais seriam as ponderações em relação à conexão entre boa gestão e boa classificação no IDV.

## 5. CONTRIBUIÇÕES PARA AGENDA DE PESQUISA

A pesquisa realizada demonstra o posicionamento de quase 26% dos magistrados do TRT-RJ em relação a temas como gestão das unidades judiciárias e comunicação interna como estratégia para inovação.

Os dados coletados podem embasar pesquisas futuras a respeito da construção de uma agenda de comunicação interna que vise alavancar o processo de inovação no âmbito do Poder Judiciário.

Novos estudos também podem ser realizados a respeito da construção desta agenda de comunicação, tomando por base as necessidades de todos *stakeholders*, mormente jurisdicionados, magistrados, servidores e Estado, como um todo.

Acredita-se que a pesquisa ora realizada possa ser complementada por análises mais aprofundadas a respeito das perguntas realizadas, como, por exemplo, para aqueles que responderam “talvez” à pergunta sobre se o índice de desenvolvimento das Varas representaria as Varas com melhor gestão, qual a motivação e fundamentação para a resposta. E, ainda, das características pessoais dos magistrados que responderam à pesquisa, como a faixa etária, o grau de escolaridade, o gênero e classe social visando identificar se essas características influenciam a visão do magistrado no tocante à inovação, gestão e comunicação.

## CONCLUSÃO

Concluo, quanto à comunicação interna do TRT-RJ, haver amplo espaço para aprimoramento, tanto no que tange as ferramentas utilizadas, quanto ao que diz respeito ao conteúdo veiculado. Os magistrados mostraram-se ávidos para ter conhecimento das boas práticas realizadas por seus colegas, o que é uma oportunidade que não pode ser desperdiçada.

Destaco que essa oportunidade de aprimoramento da comunicação interna do TRT-RJ deve ser construída juntamente com os *stakeholders*, entendendo suas necessidades e interesses para que esse modelo construído de forma democrática seja mais adequado às demandas dos usuários.

A disseminação de informações não basta existir, mas deve, acima de tudo, atingir aqueles para os quais é direcionada de forma eficiente. Este trabalho sugere, portanto, o desenvolvimento de um projeto de comunicação, que entenda a importância estratégica desta, para o melhor desenvolvimento da atividade-fim do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região.

Partindo-se da hipótese de que as melhores unidades judiciárias desenvolvem práticas semelhantes e, por esse motivo, têm alto índice de desenvolvimento, deve-se buscar identificar essas práticas para criação de um modelo padronizado, que possa ser reaplicado em todas as Varas do Trabalho do Tribunal. Espera-se, com essa medida, garantir maior transparência, previsibilidade e eficiência no TRT-RJ.

Deve-se reconhecer, contudo, que a criação de uma agenda de padronização de processos relativos à gestão judicial precisa contar com a efetiva mobilização dos magistrados que, para tanto, precisam receber a formação necessária e ser conscientizados a respeito da importância da inovação, com a formação de um denso e profícuo capital social.

A manutenção de uma mentalidade alheia à inovação e desconectada das mudanças e necessidades do mundo moderno inviabilizará toda e qualquer medida que venha a ser criada para garantir maior efetividade na prestação jurisdicional, seja ela de ordem legal, econômica ou administrativa.

Operacionalizar a padronização de procedimentos nas Varas do TRT-RJ tem, na comunicação interna, um instrumental valioso, uma estratégia de atuação de importância ímpar, que, conforme demonstram os dados coletados, precisa ser alavancada.

Neste sentido, destaca Cardoso (2006, p.1127):

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Com base em todo o exposto, destacam-se algumas políticas públicas que podem ser desenvolvidas: a) fomento à pesquisa na área de administração pública judicial; b) exigência de conhecimentos de administração pública para ingresso na carreira da magistratura; c) qualificação dos magistrados para o exercício da função de gestão; d) formação de líderes entre os magistrados para propagar inovação; e) padronização da gestão dos processos judiciais, com base nas práticas realizadas pelas Varas mais eficientes; e f) desenvolvimento da comunicação interna do TRT-RJ como área estratégica para inovação.

As recomendações para estudos futuros incluem pesquisas mais aprofundadas a respeito da comunicação no âmbito do Poder Judiciário, especificamente a comunicação interna no Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, para melhor compreensão do seu estado da arte. Entrevistas mais elaboradas também precisam ser realizadas para trazer mais fidedignidade às conclusões, uma vez que pode haver dissonância cognitiva em relação a algumas expressões que foram objeto das perguntas, como “inovação” e “gestão mais eficiente”, por exemplo.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Guilherme Alberto Almeida de. Desafios atuais da Inovação no Setor Público. *In: Brasília em Debate*. 20. ed. p. 26-31. Brasília: Codeplan, 2018. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/Bras%C3%ADlia-em-Debate-20-1.pdf>.

ARAÚJO, Mayara; OLIVEIRA, Raisa. Da morosidade da justiça como recurso para a manutenção do *status quo*: a chicana processual e os “castelos de fachadas”. *Revista de Direito Brasileira*, ano 3, v. 4, 2013.

AREAS, W. *et al.* Handbook on economic analysis of. **Exchange Organizational Behavior Teaching Journal**, v. 3, n. 7, p. 239-243, 2011. Disponível em: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/agphome/documents/faooecd/oecd\\_proceedings.pdf#page=302%5Cn](http://www.fao.org/fileadmin/templates/agphome/documents/faooecd/oecd_proceedings.pdf#page=302%5Cn).

ARGENTI, P. **Comunicação empresarial**. 6. ed. 2014. Cap. 2 e 4.

ARGENTI, P.; ROBERT, A. **The strategic communication imperative**. MIT Sloan Management Review, 2005.

BANCO MUNDIAL. **Fazendo com que a justiça conte**: medindo e aprimorando o desempenho da justiça no Brasil. Unidade de Redução de Pobreza e Gestão Econômica. América Latina e Caribe. 2004.

BURSTEIN, R.; BLACK, A. **A guide for making innovation offices work**. [S.d.].

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. RAP. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: **Erro! A referência de hiperlink não é válida.**

COLUMBIA UNIVERSITY. **O futuro da ia no sistema judiciário brasileiro**: mapeamento, integração e governança de IA. Rio de Janeiro, ITS:

2020. Disponível em: <https://itsrio.org/wp-content/uploads/2020/07/TRADUC%CC%A7A%CC%83O-The-Future-of-AI-in-the-Brazilian-Judicial-System.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**: ano-base 2019. Relatório Analítico. Brasília: CNJ, 2020.

CHRISTENSEN, Lars Thøger; CORNELISSEN, Joep. **Bridging corporate and organizational communication**: review, development and a look to the future. Springer VS: Wiesbaden, 2013.

CUNHA, Armando. A busca de maior vitalidade da gestão nas organizações do Poder Judiciário. In: **2010 Cadernos FGV Projetos**. Disponível em: [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/caderno\\_n12.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/caderno_n12.pdf).

CUNHA, Luciana. Indicadores de desempenho do Judiciário: como são produzidos e qual sua finalidade. In: **2010 Cadernos FGV Projetos**. Disponível em: [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/caderno\\_n12.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/caderno_n12.pdf).

DO, T. *et al.* **Inovação no judiciário**. [S.l: s.n.], [S.d.].

ECON, P.; ECON, P. Capítulo 4 – inovação em ambiente hostil : o caso do processo normativo na casa civil. In: VASCONCELOS, Ronaldo Alves Nogueira; VASCONCELOS, Caio Castelliano de; CAMPOS FILHO, Antonio Claret. **Inovação e políticas públicas**: superan. [S.d.].

FALCÃO, Joaquim; HARTMAN, Ivar Alberto; CHAVES, Vítor P. **Supremo em Números**: o Supremo e o tempo. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. 2014.

FERREIRA, Vicente; MEDEIROS, Janann. Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. In: **2016 Cadernos EBAPE.BR**, p. 776-793.

FUKUYAMA, Francis. 2016. **Social capital, civil society and development**. [s.l]: [s.n.], 2016.

GAETANI, F. **Inovação no processo normativo projeto em colaboração GNova e Casa Civil**. 2018.

GOMES, Adalmir; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa 1**, v. 47, n. 2, p. 379-401, 2013.

HEAD, Brian W. Wicked problems in public policy. *In: Australian Public Policy Conference*, 29-30 jan., 2018.

ICJ BRASIL. **Relatório Índice de Confiança na Justiça no Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2017.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR 9.4**, p. 1045-1065, 2011.

MARQUES, Â. C. S. Comunicação pública e constituição de cenas de dissenso em contextos institucionais. **Organicom**, v. 12, n. 22, p. 78-91, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, teoria e fundamentos**. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap. 4 e 5.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public service**. 30<sup>th</sup> anniversary expanded edition. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MORAES, M. de; AQUINO, T. de. The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 103-113, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.008>.

NEIVA, Filipa. Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-73, 2018.

NOGUEIRA, J. M. M. A ausência do poder judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Díke Δίκη**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2011.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Organicom**, ano 3, n 4.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **O sistema de inovação do serviço público do Brasil**: conclusões preliminares. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3628/1/3b.%20Review%20OCDE%20Innovation%20System%20%28Portugu%c3%aas%29.pdf>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Revisão do governo digital do Brasil rumo à transformação digital do setor público**: conclusões preliminares. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3627/1/2b.%20Review%20OCDE%20Governo%20Digital%20%28Portugu%c3%aas%29.pdf>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Core skills for public sector innovation**. Disponível em: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf).

PERFORMANCE, I. J. **Public disclosure authorized making justice count measuring and improving judicial performance in brazil.** n. 32789, 2004.

PRELIMINARES, C.; OCDE, D. **O sistema de inovação do serviço público do Brasil.** [s.n.d.].

REINALDO, Priscila; VERÔNICA, Mayer Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira.** Disponível em: **Erro! A referência de hiperlink não é válida.**

REYMÃO, Ana Elizabeth Neirão; CEBOLÃO, Karla Azevedo. 2019. A eficiência dos tribunais de justiça no Brasil. *In: Economic Analysis of Law Review (EALR)*, v. 10, n. 2, p. 44-69, Mai-Ago/2019 2019. Disponível em: <https://www.govlab.elogroup.com.br/business-process-transformation>.

ROSALES-LÓPEZ, Virginia. Economics of court performance: an empirical analysis. **European Journal of Law and Economics**, v. 25, p. 231-251, 2008.

SADEK, Maria T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SADEK, Maria T.; OLIVEIRA, Fabiana L. Estudos, pesquisas e dados em Justiça. *In: OLIVEIRA, Fabiana L. (org.). Justiça em foco: estudos empíricos.* Rio de Janeiro: FGV, 2012.

SCHWENGBER, Silvane. **Mensurando a eficiência no sistema Judiciário: métodos paramétricos e não paramétricos.** Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARAES, Tomas Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e

metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 321-344, abr./jun. 2014.

SOUSA; Marcos de Moraes; GUIMARAES, Tomas Aquino. Performance and innovation adoption in labor courts in Brazil. *In: 2016 EGPA Annual Conference*. Proceedings. European Group for Public Administration. Utrecht, The Netherlands. 2016.

SOUSA; Marcos de Moraes; GUIMARAES, Tomas Aquino. The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. *In: 2017 Revista de Administração 52 FEAUSP*. São Paulo, 2017.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010.

SUNSTEIN, Cass R. **The cost-benefit revolution**. Cambridge, MA: MIT Press, 2018.

SUSSKIND, Richard. **Online Courts and the Future of Justice**. New York: Oxford University Press, 2019.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados**. Brasília: Enap, 2001.

VAN DER AALST, W. M. P.; WEIJTERS, A. J. M. M. Process mining: a research agenda. **Computers in Industry**, v. 53, n. 3, p. 231-244, 2004.

VASCONCELOS, Caio; WATANABE, Eduardo; COSTA, Henrique; GUIMARÃES, Tomas. Tempo de processos judiciais na Justiça Federal do Brasil. *In: 2018 XLII Encontro da ANPAD*. Curitiba/PR.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de**

**Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 927-948, 2013. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/pdf/rap/v47n4/v47n4a06.pdf>.