

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Lílian Cobalchini Brandão

**Comunicação entre os magistrados e as unidades administrativas
da Justiça Federal da 4ª Região:
o caso da Divisão de Assuntos da Magistratura**

**Porto Alegre
2007**

Lílian Cobalchini Brandão

**Comunicação entre os magistrados e as unidades administrativas
da Justiça Federal da 4ª Região:
o caso da Divisão de Assuntos da Magistratura**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Administração Pública.**

**Orientadora: Profa. Dra. Silvia
General da Costa**

**Porto Alegre
2007**

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região, pela oportunidade de realizar este trabalho.

À Direção do Foro da Seção Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul, pelo apoio prestado.

Aos magistrados da Justiça Federal da 4ª Região, pela disponibilidade em contribuir com o presente estudo.

Aos colegas e amigos da Divisão de Assuntos da Magistratura, pelo incentivo, compreensão e carinho ao longo do curso e do trabalho.

À professora Dra. Sílvia Generali da Costa, pela valiosa orientação recebida.

À minha família, presente em todos os momentos, pelo carinho, compreensão e apoio incansáveis, em especial ao meu esposo e às minhas filhas.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que este momento fosse possível.

A Deus, principalmente, pelo dom da Vida.

RESUMO

Este trabalho apresenta a análise do processo de comunicação entre os magistrados da Justiça Federal da 4ª Região e a Divisão de Assuntos da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e propõe alternativas para torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo. A metodologia empregada é uma pesquisa descritiva, aproximando-se do estudo de caso, por meio de levantamento de dados qualitativos, evidenciando o caráter exploratório, e de dados quantitativos, demonstrando o caráter descritivo. A amostra estudada é formada por Juízes da Seção Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul, vinculada ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região. A pesquisa permitiu identificar as necessidades de informação dos magistrados da 4ª Região, os meios utilizados para a comunicação, os pontos positivos e negativos de cada uma das formas de comunicação adotadas e avaliar sua eficiência, eficácia e efetividade. Foram avaliados o alcance da comunicação e os quesitos atualização e suficiência do conteúdo, clareza e objetividade. Constatou-se uma preferência pelos meios de comunicação ágeis e informais, preferencialmente eletrônicos. Também identificou-se uma demanda por informações de interesse geral para a magistratura, de forma precisa, completa, atualizada e de fácil acesso. As alternativas propostas foram baseadas nas informações e sugestões obtidas junto aos magistrados pesquisados, que se identificavam com o escopo do trabalho.

Palavras-chave: informação, fluxo de informação, comunicação, Organização Pública, Tribunal Regional Federal, Justiça Federal.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Dados, informação e conhecimento..... | 19 |
| Figura 2 – Características da informação..... | 20 |
| Figura 3 - Táticas para o gerenciamento do comportamento informacional..... | 29 |
| Figura 4 – Vantagens e limitações do questionário..... | 48 |
| Figura 5 – Distribuição da amostra por cargo..... | 54 |
| Figura 6 – Distribuição da população total por cargo | 54 |
| Figura 7 – Distribuição da amostra por faixa etária | 55 |
| Figura 8 – Distribuição da população total por faixa etária..... | 55 |
| Figura 9 – Distribuição da amostra por sexo | 56 |
| Figura 10 – Distribuição da população total por sexo..... | 56 |
| Figura 11 – Distribuição da amostra por tempo na magistratura federal..... | 57 |
| Figura 12 – Distribuição da população total por tempo na magistratura federal..... | 57 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Recebimento de informações relativas à vida funcional..... | 58 |
| Tabela 2 – Informações que não estariam sendo transferidas..... | 58 |
| Tabela 3 – Formas de comunicação utilizadas e grau de importância..... | 60 |
| Tabela 4 – Ofícios – quadro de respostas..... | 61 |
| Tabela 5 – Finalidades consideradas adequadas ao uso do ofício | 62 |
| Tabela 6 – Formulários de preenchimento manual – Quadro de respostas..... | 64 |
| Tabela 7 - Correio eletrônico – Quadro de respostas..... | 65 |
| Tabela 8 - Finalidades consideradas adequadas ao uso do correio eletrônico | 66 |
| Tabela 9 – Uso do SISCOB - Quadro de respostas | 67 |
| Tabela 10 – Intranet (página da DAM e Central RH) – Quadro de respostas | 69 |
| Tabela 11 – Informações existentes na página da DAM e frequência de acesso | 70 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

- DAM – Divisão de Assuntos da Magistratura
- RH – Recursos Humanos
- SISCOM – Sistema de Comunicações Eletrônicas
- TI – Tecnologia da Informação
- TRF – Tribunal Regional Federal
- TRF4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 11 |
| 1.2 | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 13 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 15 |
| 1.3.1 | <i>Objetivo Geral</i> | 16 |
| 1.3.2 | <i>Objetivos Específicos</i> | 16 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA | 16 |
| 2 | REVISÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 | INFORMAÇÃO | 18 |
| 2.2 | GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO..... | 21 |
| 2.2.1 | <i>Atributos-chave da ecologia da informação</i> | 22 |
| 2.2.1.1 | Integração dos diversos tipos de informação | 22 |
| 2.2.1.2 | Reconhecimento de mudanças evolutivas | 22 |
| 2.2.1.3 | Ênfase na observação e na descrição | 23 |
| 2.2.1.4 | Ênfase no comportamento pessoal e informacional..... | 23 |
| 2.2.2 | <i>Modelo para o gerenciamento da informação</i> | 24 |
| 2.2.2.1 | Estratégia da informação..... | 24 |
| 2.2.2.2 | Política da informação..... | 26 |
| 2.2.2.3 | Comportamento e cultura em relação à informação..... | 26 |
| 2.2.2.4 | <i>Staff</i> | 29 |
| 2.2.2.5 | Processo | 32 |
| 2.2.2.6 | Arquitetura ou Tecnologia da Informação?..... | 33 |
| 2.3 | FLUXO DE INFORMAÇÕES E COMUNICAÇÃO | 35 |
| 2.4 | ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA E COMUNICAÇÃO | 41 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 46 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 50 |
| 4.1 | ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS DADOS SECUNDÁRIOS..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 ESTUDO EXPLORATÓRIO E CONCLUSIVO COM OS MAGISTRADOS DA JUSTIÇA FEDERAL DE 1º GRAU DA 4ª REGIÃO | 52 |
| 4.2.1 <i>Perfil do entrevistado</i> | 53 |
| 4.2.1.1 Cargo | 54 |
| 4.2.1.2 Idade | 54 |
| 4.2.1.3 Sexo | 55 |
| 4.2.1.4 Tempo na magistratura federal | 56 |
| 4.2.2 <i>Alcance da comunicação entre a DAM e os magistrados</i> | 57 |
| 4.2.3 <i>Opinião sobre as diversas formas de comunicação utilizadas</i> | 59 |
| 4.2.3.1 Ofícios | 61 |
| 4.2.3.2 Formulários cujo preenchimento é manual..... | 63 |
| 4.2.3.3 Correio eletrônico (e-mail) | 64 |
| 4.2.3.4 SISCO (Sistema de Comunicação Eletrônica) | 66 |
| 4.2.3.5 Intranet – Página da Divisão de Assuntos da Magistratura e Central RH | 68 |
| 4.3 ALTERNATIVAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO | 71 |
| 5 CONCLUSÕES..... | 75 |
| REFERÊNCIAS..... | 78 |
| APÊNDICE A– MODELO DE QUESTIONÁRIO | 81 |

1 INTRODUÇÃO

Na visão de Mussak (2003), toda organização, pública ou privada, analogamente a um organismo vivo, é constituída de partes que a fazem funcionar. Em qualquer sistema orgânico é imprescindível que as partes se comuniquem adequadamente, uma vez que o objetivo final de todas elas deve ser o mesmo: a manutenção da vida do organismo inteiro.

O mesmo autor afirma que as organizações são equipes dedicadas a atingir objetivos profissionais que devem ser comuns a todos os seus integrantes e, para conhecer tais objetivos, bem como as necessidades, dificuldades, soluções, percepções e os desejos de todos, só há um caminho: o exercício da comunicação.

A falência do sistema de comunicação interna pode acarretar a extinção de uma organização; uma comunicação que não for efetiva não cumpre seu papel, não tem razão de existir. Pessoas e organizações que dispõem de informações precisas, qualificadas e no tempo correto possuem melhores condições para gerir seus recursos e alcançar os resultados desejados.

Tendo em vista o exercício da função de Diretora da Divisão de Assuntos da Magistratura, vinculada à Presidência do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, por esta pesquisadora, a realização do presente trabalho buscou aliar a experiência pessoal à possibilidade de contribuir para uma real melhoria no processo de comunicação com o seu público-alvo, qual seja, os magistrados da Justiça Federal da 4ª Região.

Com esse intuito, o presente trabalho foi desenvolvido, estando dividido em capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução, mostrando aspectos da organização estudada, definindo o problema, identificando os objetivos a serem alcançados e a justificativa para a realização.

O capítulo 2 apresenta a revisão teórica que fundamenta este estudo. Inicia conceituando informação, apresentando suas características, com ênfase na

abordagem holística, centrada no ser humano. Após é abordado o gerenciamento da informação, seus atributos e componentes, e, por fim, a comunicação.

O capítulo 3 destina-se a expor os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

Os dados obtidos na pesquisa são apresentados e analisados no capítulo 4, culminando em proposição de alternativas ao processo de comunicação.

No capítulo 5 estão contidas as conclusões a respeito do trabalho.

A seguir apresentamos a caracterização da organização estudada.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, com sede em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, integra o Poder Judiciário da União. Tem jurisdição nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, compõe-se de 27 Desembargadores Federais vitalícios, escolhidos entre os Juízes Federais de carreira, membros do Ministério Público Federal e representantes da Ordem dos Advogados do Brasil, nomeados pelo Presidente da República, nos termos da Constituição Federal.

De acordo com o artigo 108 da Constituição Federal de 1988, compete aos Tribunais Regionais Federais processar e julgar:

a) originariamente:

- os juízes federais da sua área de jurisdição, incluídos os da Justiça Militar e da Justiça do Trabalho, nos crimes comuns e de responsabilidade, e os membros do Ministério Público da União, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral;

- as revisões criminais e as ações rescisórias de julgados seus ou dos juízes federais da região;
- os mandados de segurança e os *habeas data*, contra ato do próprio Tribunal ou de juiz federal;
- os *habeas corpus*, quando a autoridade coatora for juiz federal;
- os conflitos de competência entre juízes federais vinculados ao Tribunal.

b) em grau de recurso:

- as causas decididas por juízes federais e juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

Ao TRF da 4ª Região estão vinculadas as Seções Judiciárias do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, cujos magistrados atuam no Primeiro Grau de Jurisdição da Justiça Federal, sendo 169 Juízes Federais e 157 Juízes Federais Substitutos.

Considerando o Primeiro e o Segundo Grau de Jurisdição, integram a Justiça Federal da 4ª Região 353 magistrados, distribuídos entre os cargos de Desembargador Federal, Juiz Federal e Juiz Federal Substituto.

Embora haja em cada uma das Seções Judiciárias uma estrutura da área de Recursos Humanos, os assuntos relacionados à vida funcional dos magistrados estão centralizados no Tribunal, na unidade denominada Divisão de Assuntos da Magistratura - DAM, subordinada à Presidência do Tribunal, e composta por uma Diretoria e dois setores, Setor de Cadastro de Magistrados e Setor de Instrução Processual, no total de seis servidores e um estagiário.

A competência para apreciar pedidos relativos à vida funcional dos magistrados de Primeiro Grau, em se tratando de licenças, afastamentos, férias e designações, é da Corregedoria-Geral da Justiça Federal da 4ª Região. As mesmas questões, quando se referirem a Desembargadores Federais, são apreciadas pela Presidência do Tribunal.

Os demais assuntos que demandam uma decisão, como antigüidade, aposentadoria, averbação de tempo de serviço, designações para Direção do Foro, Tribunal Regional Eleitoral, Turmas Recursais, lotação, nomeação, pensão, promoção e remoção, são atribuições da Presidência, Conselho de Administração, Corte Especial ou Plenário, conforme previsão no Regimento Interno do Tribunal.

Afora outras questões relacionadas aos assentamentos funcionais, a Divisão também é responsável pela instrução, registro, controle e certificação de todas essas informações pertinentes à vida funcional dos magistrados.

Em face dessa complexa dinâmica, que envolve magistrados de três Estados do Brasil e diversas competências decisórias no âmbito do Tribunal relativamente a questões funcionais dos magistrados, é fundamental que haja uma troca qualificada de informações, otimizando as tarefas desempenhadas por todos os atores envolvidos.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Divisão de Assuntos da Magistratura - DAM, vinculada à Presidência do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, é a unidade administrativa responsável pela instrução de processos administrativos, registro e controle das informações relativas à vida funcional dos magistrados vinculados àquele Órgão, quais sejam, Juízes Federais Substitutos e Juízes Federais das Seções Judiciárias do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, e Desembargadores Federais do mencionado Tribunal.

É de competência da DAM, também, divulgar tais informações aos próprios magistrados e a outras unidades administrativas e judiciais que por elas tenham interesse.

De um lado, o magistrado comunica-se com a Administração do Tribunal pleiteando férias, licenças, afastamentos, averbação de tempo de serviço e de certificados de participação em cursos, remoções, promoções, ajuda de custo,

inclusão/exclusão de dependentes, enfim, direitos e vantagens previstos na legislação aplicável à matéria, ou realizando consultas sobre assuntos de seu interesse.

De outro, a DAM comunica-se com os magistrados informando-os do andamento de seus pedidos, da abertura de Concursos de Remoção e Promoção, lembrando-os da necessidade de apresentação de documentos previstos em lei, respondendo a consultas, entre outros.

Em ambos os casos, a comunicação tem ocorrido por diversos canais, sem uma identificação precisa das reais necessidades e sem aferir a eficiência, eficácia e efetividade de tais procedimentos.

Desde 30 de março de 1989, quando da instalação do TRF da 4ª Região, as formas de comunicação entre a DAM e os magistrados têm evoluído, acompanhando as tendências e avanços tecnológicos.

No início, a tônica era a formalidade, no estilo tipicamente burocrático.

Os requerimentos dos magistrados, em observância à estrutura hierárquica, eram sempre dirigidos ao Presidente do Tribunal, por meio de ofício, de livre redação, tanto para as situações mais corriqueiras, como pedido de gozo de férias, até as mais complexas, as quais requeriam extensa argumentação.

Na outra via, o Tribunal comunicava-se com os seus magistrados também de modo bastante formal, sempre por ofício expedido pelo Presidente.

Naquela ocasião, tais procedimentos eram viáveis e até mesmo necessários, pois se de um lado o número de juízes não passava de 40, em toda a Região, de outro não havia os meios tecnológicos hoje disponíveis. As situações de urgência se resolviam através do uso do telex, telegrama, ou, nos casos extremos, por um telefonema, seguidos das formalidades de praxe.

Gradativamente, tais formalismos foram sendo reduzidos, tanto pela necessidade decorrente do aumento do número de juízes, que em 2006 chegou a 353, representando um crescimento da ordem de 782,5%, como pela urgente agilização de procedimentos.

Observou-se que o uso de formulários passou a ser incorporado ao hábito dos magistrados.

Por parte da Administração, alguns ofícios foram, num primeiro momento, delegados à Assessoria da Presidência e, após, à Diretoria da DAM. Mais recentemente, o uso do correio eletrônico foi sendo incorporado à rotina, tanto dos magistrados como da DAM. Em diversos assuntos, a ciência da decisão e disponibilização de informações tem se dado pela consulta do magistrado à página da Intranet do Tribunal, mediante o acesso restrito com sigla e senha individuais.

Foi instituído, também, pelo Tribunal, um Sistema de Comunicações Eletrônicas – SISCO, tornando-se o meio oficial de comunicações eletrônicas, tanto na esfera judicial como administrativa.

Verifica-se, no entanto, diante das mudanças que vem ocorrendo na forma de comunicação entre os magistrados e a unidade administrativa em tela, que não se tem conhecimento acerca da eficiência, eficácia e efetividade de tais procedimentos, ou seja, se as informações estão sendo transmitidas com objetividade, confiabilidade, clareza e rapidez necessárias.

Nesse contexto, o problema central do presente estudo consiste na seguinte análise: “Como ocorre o processo de comunicação entre os magistrados da Justiça Federal da 4ª Região e a Divisão de Assuntos da Magistratura do Tribunal e quais as alternativas para torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo?”

1.3 OBJETIVOS

Apresentam-se, a seguir, os objetivos buscados durante a realização deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de comunicação que envolve os magistrados da Justiça Federal da 4ª Região e a Administração do Tribunal, no caso em tela focado na Divisão de Assuntos da Magistratura, no que se refere aos aspectos funcionais, e identificar alternativas para torná-lo mais efetivo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) identificar as necessidades de informação dos magistrados da 4ª Região e da Divisão de Assuntos da Magistratura;
- b) identificar os meios utilizados para a comunicação;
- c) identificar os pontos positivos e negativos de cada uma das formas de comunicação adotadas e avaliar sua eficiência, eficácia e efetividade;
- d) propor alternativas visando otimizar o processo de comunicação que envolve os magistrados e a Divisão de Assuntos da Magistratura, de modo a torná-lo mais efetivo.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa analisar o processo de comunicação entre os magistrados da Justiça Federal da 4ª Região e a Administração do Tribunal, mais

especificamente o caso da Divisão de Assuntos da Magistratura, no que se refere às questões funcionais.

Adotando-se uma abordagem holística da informação, centrada no ser humano, procurar-se-á identificar o comportamento informacional dos magistrados, incluindo a busca, o uso, a alteração, a troca e o acúmulo de informação.

Tal análise servirá de subsídio para repensar esse processo, medir sua eficiência, eficácia e efetividade, as falhas existentes, detectar as necessidades de informação dos atores envolvidos e, ao final, propor uma alternativa que represente uma melhoria no sistema atual.

Pretende-se, assim, tornar mais acessíveis, transparentes e céleres os procedimentos administrativos relativos aos aspectos funcionais que envolvam os magistrados, eliminando os ruídos de comunicação, os atos desnecessários, reduzindo o tempo entre a decisão e sua ciência.

2 REVISÃO TEÓRICA

No presente capítulo é feita uma revisão dos conceitos encontrados na literatura a respeito do tema, evidenciando a importância de gerenciar o processo de comunicação nas organizações públicas com efetividade.

A presente revisão teórica inicia abordando conceituação de informação e o seu gerenciamento, dada a sua relevância ao processo de comunicação.

2.1 INFORMAÇÃO

As acepções mais correntes da palavra informação nos remetem a “dados acerca de alguém ou de algo” ou a “conhecimento, participação” (FERREIRA, 1999, p. 1109). Contudo, tais significados são imprecisos, mormente quando se trata do ponto de vista organizacional, em que a informação assume um papel estratégico.

Davenport (2000, p. 18) demonstra sua resistência em fazer a distinção entre dados, informação e conhecimento. Ele justifica dizendo que informação “é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter”.

Contudo, em sua obra retrocitada, o autor tece considerações acerca dos três conceitos, conforme se verifica na Figura 1, a seguir.

| Dados | Informação | Conhecimento |
|--|---|--|
| <p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente Quantificado • Facilmente transferível | <p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana | <p>Informação valiosa da mente humana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclui reflexão, síntese, contexto • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência |

Figura 1 - Dados, informação e conhecimento

Fonte: DAVENPORT (2000, p. 18)

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, são observações sobre o estado do mundo. De acordo com Oliveira (2000, p. 155), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Não se pode, no entanto, relegar sua importância a um plano inferior, já que constituem a matéria-prima da informação e, por via de consequência, se carecerem de qualidade, as informações e decisões assumirão a mesma natureza.

Quando acrescentamos significado aos dados, estes se transformam em informação.

Sendo a informação o produto final, ela deve ser apresentada em forma e conteúdo adequados ao usuário.

Na definição de Drucker (*apud* DAVENPORT, 2000, p. 19), as informações são “dados dotados de relevância e propósito”. Segundo MacDonough (*apud* LUSSATO, 1991), são um conjunto de dados contextualizados que visam fornecer uma solução para determinada situação de decisão. Para Malhotra (1993), informação é a matéria-prima para o conhecimento.

O conhecimento, derivado da informação, pode ser definido como:

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. (...) Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT E PRUSAK, 1998, p. 6)

Para Audy, Andrade e Cidral (2005), a presença, na informação, de uma série de características, é fator determinante de seu valor para a organização ou processo em análise, conforme Figura 2.

| CARACTERÍSTICA | DESCRIÇÃO |
|------------------|--|
| Precisão | Sem erros |
| Completeness | Conter todos os dados relevantes ao processo de análise |
| Economicidade | Considerar o valor da informação x custo para ser obtida |
| Flexibilidade | Disponível para ser utilizada de formas diferentes e apoiada em processos diferentes |
| Confiabilidade | Desde a obtenção dos seus dados de origem e dos métodos de coleta utilizados |
| Relevância | Em relação aos tomadores de decisão |
| Clareza | Não gerar dúvidas |
| Velocidade | Disponível para entrega quando necessária |
| Verificabilidade | Passível de comprovação, quando necessário |
| Acessibilidade | Disponível para usuários autorizados, no formato adequado e momento certo |
| Segurança | Acesso somente a pessoas autorizadas |

Figura 2 – Características da informação

Fonte: Adaptado de Audy, Andrade e Cidral (2005)

Evidencia-se, nas definições de Davenport (2000), uma abordagem holística da informação, centrada no ser humano. Ele refere que a observação dos dados brutos pode ser feita por pessoas ou por uma tecnologia apropriada; também são pessoas que transformam dados em informação e, quanto ao conhecimento, alguém refletiu sobre ele, acrescentando sua própria sabedoria.

Agregamos à essa idéia, a abordagem da Davenport (2000) denominada de *ecologia da informação*, pela qual é enfatizado o ambiente da informação em sua totalidade:

levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia).

Em face do enfoque holístico dado por Davenport ao gerenciamento da informação, tomamos seu modelo de ecologia da informação para ser referência deste estudo, o qual vai ao encontro da proposta do presente trabalho.

2.2 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Segundo Davenport (2000, p.14), a ecologia da informação baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Administradores que possuem uma abordagem ecológica acreditam que:

- a) a informação não é facilmente arquivada em computadores – e não é constituída apenas de dados;
- b) quanto mais complexo o modelo de informação, menor será sua utilidade;
- c) a informação pode ter muitos significados em uma organização;
- d) a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e freqüentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças.

2.2.1 *Atributos-chave da ecologia da informação*

Alguns atributos-chave apontados por Davenport (2000), na abordagem da ecologia da informação, merecem melhor análise. São eles:

2.2.1.1 Integração dos diversos tipos de informação

Deve haver a integração dos diversos tipos de informação: computadorizada e não computadorizada, estruturada e não-estruturada, via texto, áudio e vídeo.

Convém esclarecer que informações não-estruturadas podem ser aquelas transmitidas verbalmente, tais como rumores e histórias. As informações estruturadas, por sua vez, podem constar em bancos de dados computadorizados ou em registros e documentos em papel.

Tal integração tem sido impulsionada não apenas pelas novas tecnologias, mas também pela necessidade de melhorar o aproveitamento de formas não-tradicionais de informação.

2.2.1.2 Reconhecimento de mudanças evolutivas

Os sistemas de comunicação devem ser flexíveis, uma vez que é impossível entender ou prever totalmente como um ambiente informacional vai evoluir dentro de uma empresa, a administração informacional precisa abrir espaço para a transformação.

2.2.1.3 Ênfase na observação e na descrição

Os ambientes, nas organizações, são altamente complexos. Descrever as diversas fontes dos vários tipos de informação, a maneira como a informação e o conhecimento são usados nos processos de trabalho e as intenções e os objetivos da empresa é uma tarefa essencial para a administração da informação.

É necessário, também, perguntar-se como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela, para estarmos mais preparados para o futuro.

2.2.1.4 Ênfase no comportamento pessoal e informacional

No passado, os fornecedores de informação centravam a atenção quase exclusivamente na produção e na distribuição da informação, sem que ninguém se preocupasse com o que os usuários faziam com ela depois de recebê-la. Não havia muito conhecimento sobre como ajudar os indivíduos a procurar, compartilhar, estruturar e dar sentido à informação. Pouco se sabe, também, sobre formar ou desenvolver culturas de informação positivas – os amplos padrões de atitudes e comportamentos que perpassam toda a organização.

Mudar a maneira como as pessoas usam a informação – e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional – é o ponto crucial da ecologia da informação.

Mais adiante, abordaremos com detalhamento o comportamento e a cultura informacionais.

2.2.2 *Modelo para o gerenciamento da informação*

Davenport (2000) apresenta um modelo ecológico para o gerenciamento da informação que leva em conta a existência de três ambientes: o ambiente externo, o ambiente organizacional e o ambiente informacional.

O ambiente informacional está arraigado no ambiente mais amplo que o envolve, o organizacional, e ambos são afetados pelo ambiente externo, o mercado, ou, no caso das instituições públicas, a sociedade.

Para administrar a informação de maneira ecológica, é preciso compreender todo o cenário em que a informação é utilizada.

Davenport (2000) propõe o modelo ecológico para o gerenciamento da informação, indicando os diversos componentes que se interconectam nessa abordagem.

O ambiente informacional é o núcleo da abordagem ecológica. Abrange seis componentes: estratégia, política, comportamento/cultura, staff, processos e arquitetura, conforme veremos a seguir.

2.2.2.1 *Estratégia da informação*

Segundo Davenport (2000), as estratégias da informação giram em torno da pergunta: “O que queremos fazer com a informação nesta empresa?” A boa estratégia promove a comunicação, o debate, o consenso, leva os administradores a conversar. A estratégia significa a possibilidade de fazer escolhas, sem definir um plano imutável.

Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 85) definem estratégia como “um padrão ou plano que integra de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações de uma organização”.

Inspirado em Mintzberg, especialista em estratégia e pesquisador das necessidades da administração informacional, Davenport (2000) argumenta que:

- a estratégia é um processo contínuo, em desenvolvimento, de definir e redefinir as diretrizes de uma organização;
- a estratégia não deve ser elaborada ou detalhada, porque não podemos antecipar o futuro;
- a estratégia é mais um diálogo do que um documento;
- a estratégia e o planejamento devem ser feitos por gerentes administrativos, não por ‘planejadores de estratégias’.

Earl (2004, p. 31), em seu artigo “Todo Negócio diz Respeito a Informações”, aduz que ‘nenhuma estratégia de negócios está completa sem uma estratégia de informação’.

Davenport (2000) elenca cinco motivos para se pensar estrategicamente acerca da informação:

- o ambiente informacional da maioria das empresas é um desastre;
- os recursos de informação sempre podem ser melhor alocados;
- as estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptarem às mudanças;
- as estratégias informacionais tornam a informação mais significativa;
- a estratégia proposta não deve ser um fardo incômodo.

Não havendo uma estratégia de informação, o resultado, muitas vezes, é a sobrecarga de informações, como inúmeras mensagens diárias pelo correio

eletrônico, fax, ligações telefônicas e correspondência em papel em número exagerado.

2.2.2.2 Política da informação

Em praticamente todas as organizações, a informação é influenciada a todo instante pelo poder, pela política e pela economia. Contudo, poucos gerentes lidam consciente e sistematicamente com a política da informação.

O gerenciamento da informação pode ser utilizado tanto para distribuir o poder como para centralizá-lo. Algumas empresas centralizam o controle da informação; outras empregam técnicas similares para promover o acesso às informações e envolver mais pessoas na tomada de decisão. É uma questão de escolha, baseada em inúmeros fatores, como o tamanho da empresa, seu principal ramo de atividade e sua estrutura organizacional, mas a essência da política da informação é formada por quem faz as escolhas e pelas conseqüências que essa escolha determina.

Davenport (2000) aponta que o único caminho seguro para medir o valor da informação é permitir que o usuário a defina.

2.2.2.3 Comportamento e cultura em relação à informação

Para Davenport (2000, p.109), “mudar a maneira como as pessoas usam a informação – e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional – é o ponto crucial da ecologia da informação”.

Segundo o autor, comportamento informacional se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes. Conseqüentemente, administrar

o comportamento ligado à informação é tentar aperfeiçoar a eficácia global de um ambiente informacional por meio de uma ação combinada.

Na medida em que o comportamento envolve atos individuais, a noção de cultura abrange grupos ou organizações, com destaque para os seus valores e crenças. Por cultura em relação à informação, entende-se o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional da empresa. As culturas, nesse sentido, podem ser fechadas ou abertas, orientadas por fatos ou baseadas na intuição ou em rumores, de enfoque interno ou externo, controladas ou autorizadas. A cultura informacional de uma empresa pode também incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais ou meios. Como exemplo, cita-se a comunicação pessoal em contraposição ao telefone ou correio eletrônico.

É facilmente aceita a idéia, entre os administradores, de que parte do valor das empresas está no conhecimento que possuem. Para utilizar com vantagens o conhecimento, uma organização deve instituir mudanças em seu comportamento informacional, combinadas com mudanças tecnológicas.

O mesmo autor aponta três espécies de comportamento ligado à informação que melhoram o ambiente informacional de uma empresa: compartilhamento, administração de sobrecarga de informações e reduções de significados múltiplos.

a) Compartilhamento de informações:

Em uma organização, quem controla a informação certa também possui mais poder. Daí decorre a dificuldade em compartilhar informações, que nada mais é do que o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. Compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira rotineira e estruturada. O relatório habitualmente ocorre na hierarquia estrutural – sobe aos superiores e desce aos subordinados – e limita-se a funções definidas.

Verifica-se que as barreiras ao compartilhamento de informações estão profundamente arraigadas na política informacional da organização. Para que o comportamento mude na direção certa, é preciso que a estrutura política também mude. É necessário perceber que o aperfeiçoamento no uso do conhecimento pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um negócio.

b) Administração da sobrecarga de informações:

Quando proliferam os meios, as tecnologias e os tipos de informação, a única constante é nossa capacidade limitada de atenção, em especial para os responsáveis pelo processo decisório e para quem precisa do conhecimento para agir. Profissionais que são ao mesmo tempo fornecedores e usuários de informação não têm se preocupado em atrair a atenção para seus informes.

Diante de tantas informações vindas do ambiente externo, talvez a informação menos atraente seja a que vem do sistema informacional da organização. É preciso mudar drasticamente as perspectivas e ações se quisermos fazer uso integral de toda a informação gerada por uma organização. É preciso transmitir a informação de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e a utilizá-la.

c) Reduções de significados múltiplos:

Os significados para termos-chave rapidamente se multiplicam nas organizações. Esse problema já se verificava antes do aparecimento da tecnologia informacional.

Quando significados alternativos proliferam, diferentes gerentes apresentam diferentes resultados em reuniões. Na comunicação, os significados múltiplos podem gerar interpretações afastadas do sentido que o emissor quis dar.

Existem ocasiões que os significados múltiplos devem ser gerenciados e controlados. Para algumas entidades-chave de uma organização, é útil fixar-se o máximo possível a um único termo com um único significado. Muitas empresas tentam criar esse tipo de informação empresarial ou comum a todos. Deve-se, no entanto, estar preparado não apenas para definir as informações comuns, mas para mantê-las, monitorando e policiando sua utilização em toda a empresa.

Davenport (2000) arrisca dizer que o componente mais importante da administração comportamental seja tornar claro que a informação – e o comportamento que promove seu uso efetivo – é valiosa.

Ele apresenta um conjunto de táticas que podem tornar o gerenciamento do comportamento informacional mais eficaz, conforme Figura 3.

Ações

- Comunicar que a informação é valiosa.
 - Tornar claros as estratégias e os objetivos da organização.
 - Identificar competências informacionais necessárias.
 - Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação.
 - Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional.
 - Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional.
 - Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.
-

Figura 3 - Táticas para o gerenciamento do comportamento informacional

Fonte: Adaptado de Davenport (2000)

2.2.2.4 Staff

A característica principal da revolução do computador foi aumentar, e não reduzir, a importância das pessoas para os sistemas de informação, pois são as pessoas que facilitam a inclusão de informações em computadores pela definição, análise, criação, aconselhamento, manutenção e gerenciamento de recursos informacionais.

A estrutura de apoio para qualquer ambiente informacional deve estar centrada nas pessoas que agregam valor à informação, particularmente editores, pesquisadores, roteiristas e outros profissionais que interpretam conteúdos dos dados.

Porém, em sua maioria, os profissionais de informação ainda são os especialistas em tecnologia.

Davenport (2000, p. 141) prevê um novo quadro de pessoal da informação no futuro:

Esses novos profissionais agregarão valor às informações fornecidas aos usuários e desempenharão papéis diferentes dos atuais – entre eles condensar, contextualizar, aconselhar o melhor estilo e escolher os meios corretos de apresentação da informação.

A equipe de informação ideal, segundo o autor, deve ter os seguintes atributos:

- compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa;
- conhecimento sobre as diferentes fontes de informações da organização;
- facilidade de acesso a tecnologias de informação;
- entendimento político associado à habilidade para exercer liderança;
- fortes qualificações para relações interpessoais;
- expressiva orientação para o conjunto do desempenho do negócio, em vez de submissão a objetivos funcionais da organização.

O primeiro objetivo da equipe de informação é torná-la significativa. E de que modo? Wurman (*apud* DAVENPORT, 2000), projetista de sistemas de informação, observa que dados devem estar “imbuídos de forma, e aplicados de modo a se tornar significativos” como informação. Esse processo é o primeiro passo para a agregação de valor à informação e só o homem pode fazê-lo de forma eficaz.

Mckinnon e Bruns (*apud* DAVENPORT, 2000) sugerem uma forma de avaliar informações mais centrada no processo, baseada em três características que definem o valor da informação para os gerentes: oportunidade, exatidão e relevância. Davenport acrescenta, ainda, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade e escassez. Rapidamente repassamos tais atributos:

- a) exatidão: ausência de erros na transcrição, na coleta e na agregação de dados;

- b) oportunidade: a informação, na maioria dos casos, só é útil se estiver atualizada e fornecida no momento em que demandada, sendo melhor priorizar a rapidez, muitas vezes, do que a forma;
- c) acessibilidade: envolve não apenas a capacidade de abarcar a informação como as mãos e a mente, mas também estruturar um sistema de informação compreensível e que permita extrair dele o que interessa, sem ter de lidar com arquivos indesejáveis;
- d) envolvimento: a apresentação da informação deve envolver o usuário potencial por meio do formato, do meio usado, da apresentação e de outros métodos;
- e) aplicabilidade: a informação se torna aplicável quando pode ser diretamente utilizada para equacionar problemas ou apoiar a decisão de negócios, sem que isso envolva mais análises e rearranjo de dados;
- f) escassez: a raridade de uma informação pode ter grande influência em seu valor; se necessário, pode-se restringir o acesso amplo à informação, a qual perderia seu valor caso circulasse livremente.

Algumas tarefas podem ser implementadas pela equipe de informação a fim de agregar maior valor. São elas:

- condensação: gerentes informacionais devem cortar o obsoleto, o irrelevante, a imprecisão dos principais meios de comunicação e fontes, devendo, para tanto, conhecer o ambiente organizacional e os objetivos de seu público;
- contextualização: geralmente implica detalhar a fonte e comparar a informação disponível com o histórico que a envolve, é tentar compreender o contexto e moldar o conteúdo de acordo com ele;
- apresentação: o estilo da informação deve ser adequado às diversas situações e públicos específicos, podendo ser definido pelo vocabulário, pela fluência, ênfase, representação e outras escolhas de linguagem;

- meio: o estilo está bastante relacionado com o meio usado para a apresentação, havendo atualmente uma grande gama de meios de comunicação (vídeo, videoconferência, slides, relatórios em papel, correio eletrônico, comunicação interpessoal, ligações telefônicas, fax, serviço de correio interno e externo, entre outros).

2.2.2.5 Processo

O processo de gerenciamento da informação é, para Davenport (2000), um “conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. O gerenciamento de processos requer um gerente, alguém que assuma a responsabilidade pela administração informacional, e também a identificação de clientes. Segundo ele, concentrar o enfoque nas necessidades e na satisfação dos clientes tornará mais efetiva a administração informacional.

Para ele, o processo de gerenciamento da informação abrange quatro passos: determinação das exigências, obtenção das informações, distribuição e utilização.

Uma outra abordagem à gestão da informação é dada por Gouveia ([2001 ou 2002]), que atribui as responsabilidades a três grupos distintos:

- a) gestor da informação, a quem cabe;
 - gerir de forma integrada todos os recursos da informação;
 - integrar a gestão da informação na gestão do negócio;
 - definir, divulgar e implementar políticas, normas, procedimentos e técnicas de gestão da informação;
 - gerir e coordenar fluxos de informação;

- estabelecer e manter a cultura da informação;
 - coordenar mudanças de necessidades e de requisitos de informação;
- b) gestor de topo, a quem cabe
- contribuir para identificar quem detém e quem guarda a informação;
 - envolvimento e comprometimento com as políticas e práticas de gestão da informação;
- c) utilizador, que
- deve possuir responsabilidades bem definidas;
 - é imputável pela utilização que faz dos recursos de informação que cria e processa;
 - deve ser sensibilizado de forma planejada.

Segundo Gouveia ([2001 ou 2002]), o plano de gestão da informação “deve ser desenvolvido de forma a suportar a missão e os objetivos da organização”. Ele depende do conhecimento da estratégia da organização e necessita, também, do perfil informacional dos utilizadores, das características, custos e valor da informação, das normas e legislação que devem ser respeitadas.

2.2.2.6 Arquitetura ou Tecnologia da Informação?

Davenport (2000, p. 200) faz uma crítica à abordagem tradicional ao gerenciamento de informações – a visão tecnoutopista de que todos os seres humanos podem passar por processos de ‘engenharia’, estruturar-se de modo a caber em um computador, ser projetado como uma planta arquitetônica. A ênfase exagerada no projeto tecnológico ignora as verdadeiras questões – humanas – do uso da informação.

Nesse sentido, a arquitetura da informação cumpre seu papel se for considerada apenas um componente do ambiente informacional como todos os outros. Ela se constitui de uma série de ferramentas que adaptam os recursos às necessidades da informação, tendo por objetivo fazer a ligação entre o comportamento, os processos, o pessoal especializado e outros aspectos da empresa, como métodos administrativos, estrutura organizacional e espaço físico.

O uso da arquitetura se justifica pelo fato de que as informações normalmente encontram-se muito dispersas nas organizações, sendo provenientes de diversas fontes, usadas para finalidades variadas, ficam armazenadas em uma diversidade de meios e formatos.

A solução não é reduzir o número de fontes, o que muitas vezes faz com que a informação seja mais valiosa. A arquitetura informacional, ao conduzir o usuário ao local onde os dados se encontram, melhora a possibilidade de estes serem utilizados de maneira eficiente, e a informação já obtida pode ser facilmente reutilizada.

Outra abordagem, fornecida por Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 155), define Tecnologia da Informação, comumente conhecida como TI, como sendo “métodos, técnicas e as ferramentas para planejamento, desenvolvimento e suporte dos processos de utilização da informação”. Os autores classificam as principais tecnologias utilizadas nos sistemas de informação como tecnologias de *hardware*, de *software* e de comunicação.

Por *hardware* entende-se o conjunto de equipamentos utilizados num sistema de informações. Tais equipamentos, segundo Audy, Andrade e Cidral (2005), constituem um sistema de computação, que é composto pelos equipamentos (computadores) e todos os componentes internos e externos de armazenamento e processamento de informações ligados a eles, direta ou indiretamente, bem como as interfaces para entrada e saída de informações, com funcionamento baseado no princípio do programa armazenado.

A tecnologia de *software* corresponde ao conjunto de programas que um sistema de computador é capaz de executar para o atendimento das necessidades de um usuário. Pode ser dividida em dois grupos principais:

- a) o software de sistema, ou software básico, corresponde ao conjunto de programas que realizam tarefas fundamentais para o funcionamento do hardware, ou seja, conjunto de programas que habilitam o funcionamento do hardware;
- b) o software aplicativo abrange os programas que permitem aplicar os recursos da Tecnologia da Informação na solução de problemas específicos nas mais diversas áreas da atividade humana ; é a interface existente entre o homem e o computador (AUDY, ANDRADE e CIDRAL, 2005).

Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 178) definem tecnologia de comunicação como “o conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que possibilita a criação de sistemas de comunicação”. Os autores a subdividem em tecnologia de telecomunicações, ao se referirem ao *hardware* e *software*, e em tecnologia de redes de computadores, em referência à interligação de computadores que propicia o compartilhamento de recursos e a melhoria do processo de comunicação.

Oliveira (2000, p. 194) cita definição de Shoshana Zuboff para Tecnologia da Informação:

é uma denominação que reflete a convergência de diversas correntes de desenvolvimento tecnológico, incluindo microeletrônica, ciência da computação, telecomunicações, engenharia de software e análise de sistemas. É uma tecnologia que aumenta incrivelmente a habilidade para registrar, armazenar, analisar e transmitir informação, tendo como características a flexibilidade, integridade, e a não-existência de limites geográficos, bem como a possibilidade de manipular grandes volumes de informação.

2.3 FLUXO DE INFORMAÇÕES E COMUNICAÇÃO

Fluxo de informações, numa organização, corresponde ao trânsito da informação entre as suas diversas áreas. Esse fluxo pode caracterizar-se por ser um movimento unidirecional, quando a informação é apenas transmitida, ou bidirecional,

quando sugere a troca de informações. Ele coexiste ao processo de comunicação, com o qual se confunde.

Ferreira (1999, p. 517) nos apresenta uma das possíveis conceituações para comunicação:

Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada e escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual.

A eficácia do fluxo de informação está diretamente relacionada à eficácia do processo de comunicação utilizado, envolvendo não apenas o caminho percorrido pela informação mas a forma como ela circula, os atores envolvidos (indivíduos, setores ou organizações) e o objetivo pretendido com a sua transferência.

Mussak (2003) dedica um capítulo de seu livro “Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal” ao tema “O Homem é um animal que dialoga”, enfatizando a importância da comunicação para as organizações. Ele compara a empresa a um organismo vivo e, como tal, constituída de partes que a fazem funcionar. Em qualquer sistema orgânico é imprescindível que as partes se comuniquem adequadamente, uma vez que o objetivo final de todas elas deve ser o mesmo: a manutenção da vida do organismo inteiro. Analogamente, as empresas são equipes dedicadas a atingir objetivos profissionais que devem ser comuns a todos os seus integrantes. Para conhecer os objetivos comuns, bem como as necessidades, dificuldades, soluções, percepções e os desejos de todos, só há um caminho: o exercício simples da comunicação. Assim como os corpos morrem, empresas deixam de existir por falência do sistema de comunicação interna e projetos não são bem sucedidos por inabilidade interpessoal dos componentes do grupo.

O excerto do livro “Fundamentos de comportamento organizacional”, a seguir transcrito, de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), nos demonstra os aspectos comportamental e cultural do fluxo de informações, o qual permeia o processo de comunicação.

A tecnologia da computação aumentou extraordinariamente o papel da comunicação eletrônica nos locais de trabalho de todos os tipos, tamanhos e localizações. Isso requer maior necessidade não só de estarmos atualizados com os avanços tecnológicos, mas de redefinir os papéis e os relacionamentos das pessoas que as usam. E é importante notar que a tecnologia sozinha não garante que as necessidades de comunicação de uma organização sejam resolvidas; também há necessidade de uma cultura de confiança que incentive um fluxo livre de informações, idéias e sugestões. Só quando a comunicação é genuína e os fluxos de informações são irrestritos é que podemos usufruir totalmente as vantagens da nova tecnologia de informação. (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 240)

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) definem comunicação “como um processo de remessa e recebimento de mensagens com conteúdo significativo”. Segundo os autores, uma fonte de transmissor insere um significado pretendido numa mensagem e um receptor decodifica a mensagem obtendo um significado percebido. Em havendo alguma interrupção ou interferência na transmissão da mensagem, há o que se denomina ruído na comunicação. Pelo *feedback*, processo pelo qual o receptor se comunica de volta com o transmissor, a imprecisão da comunicação pode ser eliminada.

Quando o significado pretendido pela fonte e o percebido pelo receptor são virtualmente o mesmo têm-se que a comunicação foi *eficaz*. Uma comunicação é dita *eficiente* quando há um custo mínimo em termos de recursos dispendidos. Pode-se falar, também, em comunicação *efetiva*, quando se responde ao questionamento “por quê”, traduzido na preocupação com o sentido lógico da comunicação. A comunicação efetiva é aquela necessária, justificável, que cumpre uma função dentro da organização.

Para Robbins (2002), a comunicação pode desempenhar quatro funções básicas em um grupo ou organização:

- controle do comportamento, através de orientações formais a serem seguidas pelos funcionários;
- motivação, ao esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo, com ocorrência de *feedback* para metas estabelecidas;
- meio para a expressão emocional;

- proporcionadora de informações.

Os livros de administração costumam referir-se a três fluxos de comunicação dentro das empresas. Apresentamos a classificação de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 246):

- a) comunicação descendente: segue oficialmente o canal de comunicação, do topo para a base, e desempenha um papel informativo quanto a políticas, estratégias, objetivos e desenvolvimentos técnicos, além de ser utilizada, também, para dar o feedback dos resultados do desempenho;
- b) comunicação ascendente: é o fluxo de mensagens dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores, servindo para manter os níveis superiores informados a respeito das tarefas, dos problemas e sugestões para melhoramento dos funcionários dos níveis inferiores;
- c) comunicação lateral: tem por funções informar, apoiar e coordenar as atividades dentre os componentes internos das organizações, objetivando maior rapidez na transferência das informações.

De acordo com Robbins (2002), canal é o meio através da qual a mensagem trafega. Podem ser formais e informais. Para ele, as redes formais são consideradas tipicamente verticais, seguindo a cadeia de autoridade e sendo limitadas à comunicação relacionada ao trabalho. As redes informais, por sua vez, também chamadas de redes de rumores, fluem em qualquer direção, passam por cima dos níveis de autoridade e podem satisfazer as necessidades sociais dos membros dos grupos, bem como facilitar a execução de tarefas.

Conforme relatado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 243), pesquisas têm indicado que “a riqueza do canal, ou seja, a capacidade de o canal de comunicação remeter informações, vai influenciar na eficácia da comunicação”. Segundo os autores, os canais mais ricos tendem a ser os face a face, e em seguida o telefone, e-mail, memorandos escritos e cartas. Os canais formais de comunicação seguem a cadeia de comando; eles encaminham as comunicações ponto a ponto, seguindo a hierarquia de autoridade da organização. Normalmente, só atendem um

aspecto de uma série ampla de responsabilidades da comunicação no ambiente de trabalho.

Oportuno discorrer sobre alguns dos canais de comunicação relevantes para o estudo em tela:

- a) comunicação face a face: as comunicações face a face, no dizer de Minicucci (1995), são superiores às escritas, às cartas, às circulares, aos anúncios e aos impressos em geral. Nesse canal de comunicação, há oportunidades para perceber além da mensagem e a inter-relação torna-se mais fácil, completa, envolvente. A voz, as atitudes e as expressões facilitam a realimentação. É, por excelência, o canal de comunicação que possibilita o fluxo de informações bidirecional;
- b) telefone: numa escala decrescente de valor, a comunicação via telefone estaria logo após a comunicação face a face, pois há possibilidade de percepção da entonação da voz, do conteúdo emotivo que a mensagem traz consigo, possibilitando, muitas vezes, o *feedback* imediato. Trata-se, também, de meio que permite o fluxo bidirecional de informações;
- c) ofícios, Memorandos, Resoluções, Editais e outros documentos formais: são documentos da chamada correspondência oficial e são usados para se manterem relações de serviço na administração pública direta e indireta, nas órbitas federal, estadual e municipal. Segundo Kaspary (1995), a redação oficial preocupa-se, acima de tudo, com a objetividade, a eficácia e a exatidão das comunicações;
- d) correio eletrônico: segundo O'Brien (2001), o correio eletrônico tem mudado o modo como as pessoas trabalham e se comunicam, fazendo com que milhões de usuários finais atualmente dependam de software de e-mail para se comunicarem uns com os outros enviando e recebendo mensagens eletrônicas via Internet ou intranets. O e-mail é armazenado em servidores de rede até que o usuário esteja pronto para recebê-lo. Os pacotes de e-mail permitem a edição e envio de gráficos e multimídia além de texto, podem fornecer quadros de anotações e a possibilidade de conferências por computador, permitem a filtragem e separação

automáticas de mensagens que estão chegando e direcionamento para as devidas caixas postais e pastas dos usuários;

- e) intranets: para O'Brien (2001), as intranets são projetadas para serem redes abertas, seguras e internas, cujo software de navegação fornece acesso fácil para usuários finais acessarem informações em multimídia em *sites* da rede interna. Os *sites* de rede intranet podem ser estabelecidos em servidores de rede interna por uma empresa, suas unidades, departamentos e grupos de trabalho. Um departamento de recursos humanos, por exemplo, pode estabelecer um *site* da rede intranet para que os funcionários possam acessar suas informações funcionais, benefícios, inscrições em cursos de capacitação.

Eis algumas vantagens das novas tecnologias da comunicação, relatadas por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 249): distribuem as informações mais depressa; tornam mais informações disponíveis; permitem um acesso mais amplo e imediato a estas informações; incentivam a participação para compartilhar e usar as informações. Paralelamente às vantagens, surgem algumas potenciais desvantagens: a comunicação eletrônica é fortemente impessoal; quando a usam, as pessoas interagem diretamente com as máquinas, não umas com as outras, o que lhe retira aspectos não-verbais que poderiam acrescentar conteúdo e significado.

Segundo Mussak (2003), “de nada adianta o investimento na tecnologia da comunicação se ele não vier acompanhado de investimentos na habilidade da comunicação”. A tecnologia e a sistematização são necessárias, mas não se pode esquecer que elas são utilizadas para a comunicação entre as pessoas, e estas, portanto, devem ser dotadas de um mínimo de habilidade interpessoal pelo menos para usar adequadamente a tecnologia disponível.

Robbins (2002) apresenta barreiras interpessoais e intrapessoais que podem prejudicar a comunicação eficaz, listadas abaixo:

- a) filtragem: corresponde à manipulação da informação pelo emissor, para que seja vista de forma mais favorável ao receptor, evitando sobrecarga

na transferência de informações. É realizada de acordo com a percepção e interesse dos emissores sobre o que é importante na informação;

- b) percepção seletiva: constitui o processo em que o receptor decodifica seletivamente as mensagens, baseado em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e características pessoais, podendo, também, proteger seus interesses e expectativas;
- c) sobrecarga de informação: refere-se à transferência de informações em excesso, posto que as pessoas têm capacidade limitada de processar informações;
- d) defesa: decorre da interpretação de uma mensagem como ameaçadora, podendo gerar reação que prejudique a capacidade de entendimento mútuo;
- e) linguagem: permite que palavras possam assumir significados diferentes para pessoas diferentes. Aqui situam-se as barreiras semânticas e as causadas por conotações, diferenças de entonação e diferenças de percepção;
- f) medo da comunicação: pode produzir distorções nas demandas de comunicação, em função de tentativas de minimização da comunicação.

2.4 ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA E COMUNICAÇÃO

A era moderna, segundo Misoczky (2001, p. 61), é uma era de organizações e a organização característica é a burocrática, a qual apresenta peculiaridades, de acordo com seu campo de atuação e contexto em que se encontra, além dos propósitos a que serve.

Organização, na definição de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 30), “é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”. Segundo os autores, as organizações têm como propósito

contribuir com algo de valor para a sociedade, traduzido em bens e serviços, quando se trata de organizações que visam o lucro, ou benefícios públicos, tais como assistência médica, educação, justiça, entre outros, quando se referem a organizações sem fins lucrativos.

As organizações públicas são notadamente organizações burocráticas, estas assim conceituadas por Prestes Motta e Bresser Pereira (1980, p. 23):

é o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos.

Em seu tipo ideal puro, objeto do estudo de Max Weber, as organizações burocráticas são sistemas sociais racionais.

Segundo Karl Mannheim, apud Chinelato Filho (2004), o modelo burocrático “é um tipo de cooperação no qual as funções de cada parte do grupo são preestabelecidas com precisão e no qual há uma garantia de que as atividades planejadas serão executadas sem maiores atritos”.

Chinelato Filho (2004, p. 24) destaca, no modelo burocrático, além do princípio da previsibilidade, a idéia de racionalidade, e analisa as principais características desse modelo, em sua origem:

- Existência de normas escritas sobre todos os setores e todas as atividades da organização. Asseguram-se, assim, a continuidade e a interpretação exata das operações, o que permite a padronização da qualidade e economiza custos e esforços. As normas burocráticas são racionais – porque são coerentes com os fins; são legais – uma vez que são baixadas por quem de direito, estabelecendo padrões e imprimindo a disciplina; e exaustivas – porque abrangem todas as áreas da organização e são atualizadas sempre que necessário.
- Ênfase na divisão do trabalho, em que cada um conhece os limites de sua função, dos seus direitos, dos seus deveres e do seu poder.

- As funções são especializadas e distintas, havendo ênfase para a departamentalização.
- Impessoalidade nos cargos e nas funções, bem como no trato com o público externo.
- Fixação das funções segundo o princípio hierárquico; cada cargo é supervisionado pelo cargo hierarquicamente superior.
- Ênfase na máxima produtividade, por meio do ajustamento do empregado ao cargo e da fixação de regras, normas e padrões para o desempenho de cada função.
- Ênfase nos critérios de seleção e de avaliação, dando-se destaque ao mérito profissional.
- Separação entre a administração do empreendimento e a sua propriedade: o dirigente passa a ser um funcionário especializado e não mais o dono da organização.
- Fixação dos cargos e dos seus objetivos em função das necessidades da organização, e não da vontade dos seus dirigentes.
- Ênfase na profissionalização dos empregados.
- Previsibilidade do comportamento dos empregados.
- Recompensas diferenciadas por empregado.

Importante ressaltar considerações tecidas por Prestes Motta e Bresser Pereira (1980, p. 33) em relação à administração da justiça:

A administração da justiça, por exemplo, só perdeu seus pressupostos irracionais e se desligou da tradição quando passou por um processo de burocratização. A imparcialidade e a objetividade são tão necessárias para a administração da justiça quanto para a direção das organizações.

A principal causa da emergência das organizações burocráticas entre os sistemas sociais do mundo moderno foi a busca pela eficiência. Segundo Prestes Motta e Bresser Pereira (1980, p. 48), eficiência é uma forma específica de

racionalidade, na qual a coerência dos meios em relação aos fins visados se traduz no emprego de um mínimo de esforços para a obtenção de um máximo de resultados.

A lei máxima de nosso país (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e Emendas Constitucionais posteriores) prevê, no *caput* do art. 37, os princípios norteadores da Administração Pública, *in verbis*:

Art. 37 – A administração pública direta e indireta, de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e, também, ao seguinte: ...

O legislador constituinte quis introduzir diversos princípios norteadores da Administração Pública, que se coadunam com o modelo weberiano de burocracia.

Diante do exposto, o que torna a burocracia um termo com conotação tão negativa no senso comum da sociedade, visto como sinônimo de ineficiência?

Chinelato Filho (2004, p. 28) aborda as “disfunções da burocracia”:

A democracia não precedida de amadurecimento crítico e a falta de controles sociais sobre as instituições fizeram com que os interesses eleitorais, o profissionalismo político e o favorecimento de correligionários passassem a ser critérios de atribuição de postos-chave na administração pública. O empreguismo, o paternalismo, o nepotismo e outros ‘ismos’ foram substituindo gradativamente o mérito profissional. A competência técnica, que era um dos requisitos básicos e imprescindíveis do modelo burocrático, passou para o segundo plano, e isso foi o suficiente para fazer ruírem sistemas organizacionais e sociedades inteiras, sob os aspectos da eficiência, da economicidade e da efetividade.

Hoje, por mais que vivamos em um mundo organizado, convivendo com algumas entidades, principalmente privadas, bastante eficientes e que se utilizam de maneira coerente dos princípios burocráticos, a verdade é que a palavra burocracia assusta, pela carga negativa que lhe é, erroneamente, atribuída. As pessoas criticam não a própria burocracia, embora assim pensem. Criticam, sim, as falhas e as distorções que a burocracia foi sofrendo ao longo dos anos.

Evidentemente os aspectos negativos são mais marcantes e há grande tendência à generalização. Segundo Merton, apud Chinelato Filho (2004), a aplicação errônea da burocracia gera distorções como: excesso de formalidade, com a despersonalização dos relacionamentos humanos; excessivo apego aos regulamentos, com a perda de flexibilidade e transformação de meios em fins; rigidez no comportamento dos funcionários; defesa coletiva contra inovações, entre outros.

No que diz respeito à comunicação, um efeito imprevisto da organização burocrática é o excesso de documentos. Esse desvio, por assim dizer, deriva do

elevado grau de formalismo, do princípio de que tudo o que ocorre em uma organização deve ser documentado. Outra razão para o excesso de documentos é o desvio de finalidade: muitas vezes é possível atingir o mesmo fim utilizando outros meios de comunicação que não os formais, com mais eficiência e eficácia, sem afastar-se do princípio da legalidade.

Bergue (2005, p. 105) cita a problemática dos excessos e extremos sobre o satisfatório desempenho institucional. Segundo o autor, “o grande desafio do gestor público, com intensas implicações na relação de pessoas, é compatibilizar o nível de formalização na administração com um grau ideal de flexibilidade organizacional”. Para ele, não se busca a eliminação do modelo burocrático, senão sua transformação, preservando-se sua essência – a eficiência.

Referindo-se à eficácia da comunicação, Bergue cita atitudes que evidenciam a diferença entre destinatários (a quem interessa o conteúdo da mensagem) e receptores (quem recebe a mensagem). Entre elas, exemplifica, a atitude comum de “generalização do alcance do comunicado, com o propósito de minimizar efeitos negativos de uma ação restritiva”, tem como reflexo potencial perdas no processo de comunicação: efetivos destinatários podem não ser atingidos; receptores, a quem não interessa a mensagem, “podem ter seu desempenho afetado justamente por não compreender seu conteúdo” (BERGUE, 2005, p. 290).

A seguir, serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo a que se propõe o presente trabalho, qual seja, analisar o processo de comunicação que envolve os magistrados da Justiça Federal da 4ª Região e a Divisão de Assuntos da Magistratura, adotou-se a pesquisa descritiva, cuja principal finalidade, no dizer de Gil (1999, p. 44), é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa aproxima-se, também, do estudo de caso, que, de acordo com Yin (*apud* ROESCH, 2005), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

No caso em tela, conforme classificação utilizada pelo referido autor, o estudo de caso foi utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses, por meio de dados qualitativos, e também descritivo, na medida em que buscou associações entre variáveis, evidenciando o caráter quantitativo.

Num primeiro momento fez-se um estudo exploratório de dados qualitativos na Divisão de Assuntos da Magistratura, através da análise de documentos, bancos de dados e meios de comunicação utilizados, objetivando a identificação das informações relevantes à composição do fluxo, bem como dos procedimentos atualmente adotados.

A partir das informações obtidas com o estudo dos dados secundários, utilizou-se a pesquisa *survey* (levantamento), a qual caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

No presente trabalho, a pesquisa visa conhecer o comportamento informacional dos magistrados com relação às questões funcionais que lhe dizem respeito e que são afetas à Divisão de Assuntos da Magistratura.

Considerando questões operacionais e tendo em vista que a população-alvo do estudo compreenderia 353 magistrados ativos da Justiça Federal de 1º e 2º

Graus da 4ª Região, dispersos entre os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, optou-se pela utilização do processo de amostragem, do tipo “amostra por blocos”, conforme classificação de Easterby-Smith et al (1991) *apud* ROESCH (2005), com a aplicação de questionário, constante no Apêndice A, enviado a 111 magistrados ativos da Justiça Federal de 1º Grau da 4ª Região, lotados na Seção Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul, abrangendo os cargos de Juiz Federal Substituto e Juiz Federal, por meio do qual se pretendeu identificar a sua percepção acerca do fluxo de informações, verificando necessidades, meios utilizados, sua adequação, expectativas e dificuldades. Pela semelhança de características com os magistrados lotados em Santa Catarina e no Paraná, acredita-se que essa amostra foi representativa em relação ao público-alvo total.

O instrumento de coleta de dados utilizado - o questionário - permite que uma série de perguntas sejam respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Segundo Gil (1999), o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Para este último autor, o questionário apresenta vantagens e limitações, as quais constam da Figura 4, a seguir.

| Vantagens | Limitações |
|---|---|
| Possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio. | Exclui pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação. |
| Implica em menores custos com pessoal, posto que o questionário não exige treinamento de pesquisadores. | Impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas. |
| Garante o anonimato das respostas. | Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas. |

continua

conclusão

| Vantagens | Limitações |
|--|--|
| Permite que as pessoas respondam no momento que acharem mais conveniente. | Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra. |
| Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. | Envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos. |
| | Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado. |

Figura 4 – Vantagens e limitações do questionário

Fonte: Adaptado de Gil (1999)

Seguindo a recomendação de Roesch (2005, p. 143), foi feita uma pesquisa-piloto com 5 (cinco) magistrados, para verificar se as questões são compreensíveis, se o tempo de preenchimento do questionário é razoável, se a seqüência de questões está boa, se há questões sensíveis, se há condições de analisar os dados, se os resultados têm sentido.

Feitas as adequações, os questionários foram enviados pelo malote do Tribunal, precedidos de apresentação da pesquisadora e da finalidade da pesquisa, enfatizando o caráter voluntário de participação, o sigilo das informações e assinalando prazo para devolução.

Transcorrido o prazo, houve o retorno de 42 questionários, o que representa 37,84% da população-alvo da pesquisa, sendo considerado satisfatório em função da abrangência obtida, em face da representatividade por cargos, sexo, idade e tempo na magistratura.

Quanto à análise dos dados, foram observadas as seguintes etapas, conforme lição de Gil (1999):

- a) estabelecimento de categorias (agrupamento das respostas em certo número de categorias);
- b) codificação (transformação dos dados brutos em símbolos que pudessem ser tabulados);
- c) tabulação (agrupamento e contagem dos casos que estão nas várias categorias de análise);
- d) análise estatística dos dados (em três níveis: freqüência das respostas, percentual e média);
- e) avaliação das generalizações obtidas com os dados (questionamento quanto às diferenças verificadas no grupo pesquisado refletirem o pensamento de toda população);
- f) inferência de relações causais (análise lógica das relações que aparecem na pesquisa, com vistas a eliminar conclusões equivocadas);
- g) interpretação dos dados (procurar dar um sentido mais amplo para os dados, por meio de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos);
- h) proposição de alternativas ao atual processo de comunicação entre os magistrados da Justiça Federal da 4ª Região e a Divisão de Assuntos da Magistratura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados finais obtidos em cada método de pesquisa utilizado. A seção 4.1 apresenta estudo exploratório dos dados secundários realizado para melhor compreensão do objeto de estudo, cujo resultado compôs questionário final aplicado aos magistrados ativos da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul. Na seção 4.2 são apresentados os dados obtidos na pesquisa *survey* (levantamento), feita por meio do questionário retromencionado. Através da análise conjunta dos dados obtidos nos dois métodos de pesquisa, tornou-se viável identificar a percepção dos magistrados a respeito do processo de comunicação que os envolve juntamente com a Divisão de Assuntos da Magistratura do TRF da 4ª Região. A partir dessa análise, foi possível propor alternativas para melhoria do atual processo, apresentadas na seção 4.3.

4.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS DADOS SECUNDÁRIOS

O estudo exploratório dos dados secundários iniciou-se com a identificação dos assuntos que envolvem a Divisão de Assuntos da Magistratura, no tocante aos aspectos funcionais dos magistrados.

Foram elencados os seguintes temas: afastamentos, antigüidade, aposentadoria, averbação de tempo de serviço, carteira funcional, currículo, dados cadastrais, dependentes, designações Direção do Foro e Tribunal Regional Eleitoral, férias, licenças, nomeação, pensão, promoção, remoção e Turmas Recursais, entre outros.

Verificou-se que a Divisão comunica-se com os magistrados, e vice-versa, por inúmeras formas, quais sejam:

- ofício

- formulários de preenchimento manual
- correio eletrônico (e-mail)
- SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica)
- Intranet, incluindo página da Divisão e Central RH;
- conversas informais ou por telefone, em que são veiculadas informações não-escritas.

A partir dos meios de comunicação utilizados, procurou-se identificar quais informações eram normalmente veiculadas por esses instrumentos, obtendo-se as seguintes constatações:

- a) ofícios: por parte da Administração, destina-se a comunicações de decisões administrativas e respostas a consultas encaminhadas por ofício. Têm caráter formal e normalmente são assinados pelo Desembargador Federal Presidente do Tribunal. O envio se dá por malote e, em sendo urgente, é encaminhado primeiramente por fax ou e-mail. É o meio utilizado, também, para fazer solicitações as quais não se obteve sucesso por outras formas ou que exija maior formalidade. Do ponto de vista dos magistrados, os ofícios são utilizados para formular pedidos dirigidos ao Presidente do Tribunal e consultas, revestidos de uma maior formalidade;
- b) formulários de preenchimento manual: se destina às solicitações dos magistrados para averbação de tempo de serviço, currículo, alteração de dados cadastrais, ajuda de custo, entre outros. Trata-se de um procedimento remanescente do período em que não havia sistema interligado nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Tribunal, com tendência a ser totalmente substituído pelos formulários de preenchimento *on-line*, disponíveis na Intranet;
- c) correio eletrônico (e-mail): seu uso vem sendo ampliado gradativamente. Atualmente é utilizado para fazer solicitações que não requeiram maiores formalidades, por ambas as partes, consultas sobre andamento de processos e dúvidas, por parte dos magistrados, divulgação de Editais de

Remoção, Promoção e Turmas Recursais e respostas às solicitações, por parte da Divisão de Assuntos da Magistratura;

- d) SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica): trata-se do sistema oficial de comunicação do Tribunal. Funciona como correio eletrônico mas com dispositivos de prazo e certificação de leitura. A lista de e-mails é única no órgão e é alimentada pela Diretoria de Informática;
- e) intranet: a comunicação da DAM com os magistrados, na Intranet, se dá em dois níveis: 1) página da Divisão, em que há informações de acesso geral a todos os integrantes da Justiça Federal da 4ª Região, tais como listas de antigüidade dos magistrados, juízes em ordem alfabética e por lotação, Diretores de Foro, Desembargadores Federais e juízes convocados para o Tribunal e formulários de preenchimento manual, e 2) Central RH, cujo acesso é restrito ao cadastro do magistrado, mediante sigla e senha individuais. Nessa Central os magistrados podem consultar o cadastro funcional, histórico funcional, solicitar licenças, afastamento e férias e consultar o andamento dos pedidos e eventuais substituições;
- f) Conversas informais ou por telefone: são utilizadas para consultas, pedido de informações sobre andamento dos concursos de remoção, promoção, Turmas Recursais, solicitações de apresentação de documentos periódicos, etc.

4.2 ESTUDO EXPLORATÓRIO E CONCLUSIVO COM OS MAGISTRADOS DA JUSTIÇA FEDERAL DE 1º GRAU DA 4ª REGIÃO

O questionário aplicado aos magistrados da Justiça Federal de 1º Grau da 4ª Região teve sua confecção baseada na análise dos dados secundários obtidos junto à Divisão de Assuntos da Magistratura, na revisão de literatura e na experiência pessoal da pesquisadora, Diretora da referida Divisão.

A formatação do questionário e o conteúdo das perguntas seguiu seqüência considerada lógica, objetivando:

- a) conhecer o perfil do entrevistado;
- b) avaliar o alcance da comunicação entre a Divisão objeto do estudo e o público-alvo;
- c) obter a opinião sobre as diversas formas de comunicação utilizadas, através de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade;
- d) identificar hábitos do entrevistado quanto aos meios de comunicação disponíveis.

O questionário inicialmente foi aplicado a uma amostra de cinco juízes da Seção Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul, integrante da Justiça Federal de 1º Grau da 4ª Região, servindo como um pré-teste. O objetivo foi verificar o entendimento e a validade das questões apresentadas, considerando aspectos como linguagem utilizada, forma e conteúdo das questões. Quatro questionários foram devolvidos em tempo hábil, permitindo identificar questões que apresentavam dupla interpretação, havendo sugestões quanto à clareza dos enunciados. Feitas as adequações, foram remetidos os questionários definitivos.

A população total corresponde a 353 magistrados, tendo sido enviados 111 questionários a magistrados lotados na Seção Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul, excluindo-se alguns que estavam em férias e outros cedidos para o Tribunal.

Obteve-se o retorno de 42 questionários.

4.2.1 Perfil do entrevistado

Para identificar o perfil dos entrevistados e avaliar sua representatividade perante o total da população, foram feitas quatro questões, a saber: cargo, idade, sexo e tempo na magistratura federal.

4.2.1.1 Cargo

A Figura 5 demonstra a distribuição da amostra por cargo, considerando os 42 questionários devolvidos, em percentuais.

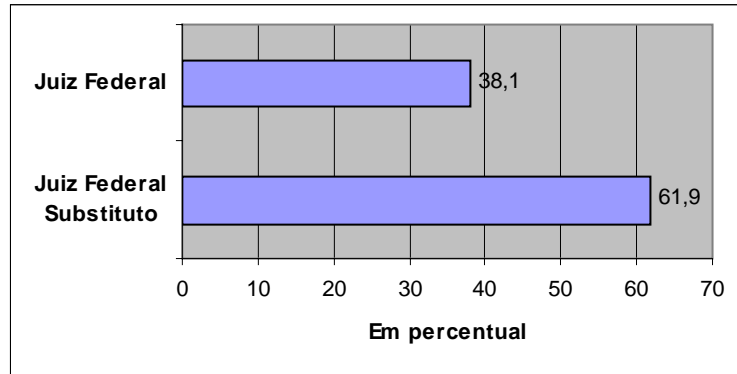


Figura 5 – Distribuição da amostra por cargo

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A Figura 6 demonstra a distribuição dos cargos em relação à população total de magistrados de Primeiro Grau da 4ª Região, considerando os Estado do RS, SC e PR.

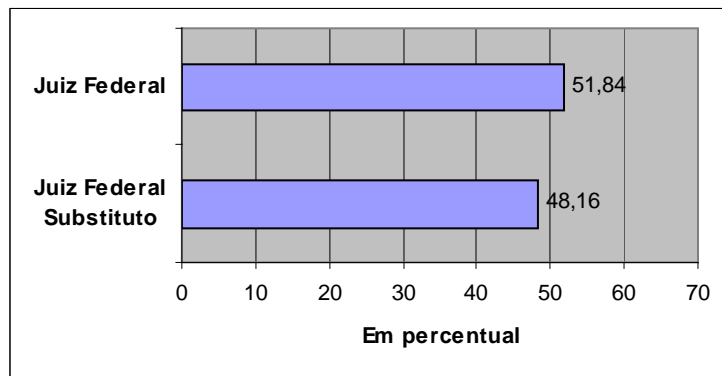


Figura 6 – Distribuição da população total por cargo

Fonte: Banco de dados da Divisão de Assuntos da Magistratura.

4.2.1.2 Idade

A Figura 7 mostra a distribuição da amostra por faixa etária: 21,4% dos entrevistados possuíam idade de até 30 anos, 61,9% entre 31 e 40 anos, 9,5% entre

41 e 50 anos e 7,1% possuíam idade acima de 50 anos. Verifica-se que 83,3% estão concentrados nas faixas etárias de até 40 anos.

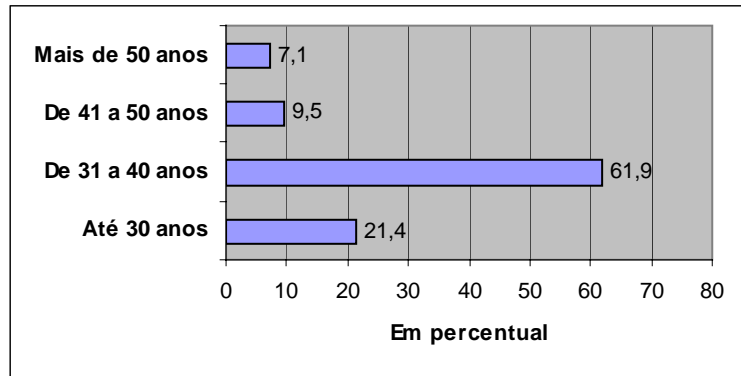


Figura 7 – Distribuição da amostra por faixa etária

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A distribuição da população total por faixa etária está representada na Figura 8.

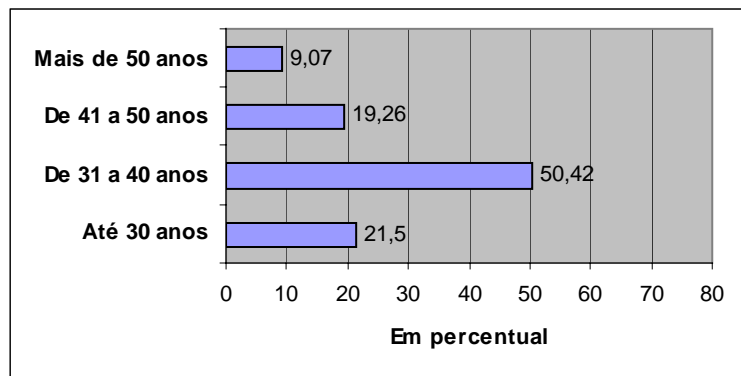


Figura 8 – Distribuição da população total por faixa etária

Fonte: Banco de dados da Divisão de Assuntos da Magistratura.

4.2.1.3 Sexo

A Figura 9 mostra a distribuição dos entrevistados por sexo, onde se verifica a prevalência do sexo masculino (64,3% contra 35,75).

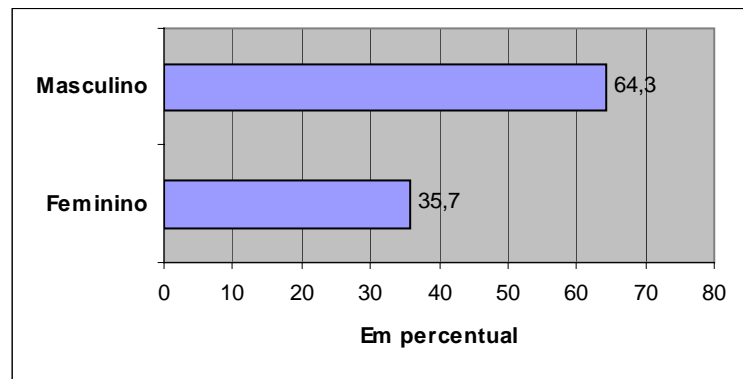


Figura 9 – Distribuição da amostra por sexo

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

Em relação à população total, a distribuição por sexo apresenta-se nos mesmos moldes, consoante Figura 10.

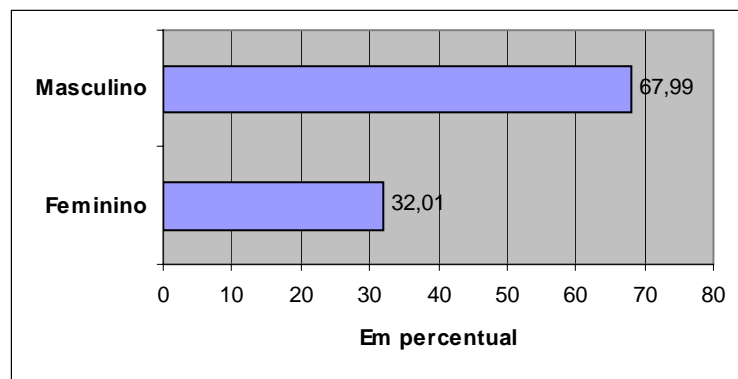


Figura 10 – Distribuição da população total por sexo

Fonte: Banco de dados da Divisão de Assuntos da Magistratura.

4.2.1.4 Tempo na magistratura federal

No aspecto tempo na magistratura federal, a amostra está equilibrada, conforme se verifica na Figura 11: 21,4% têm até 2 anos na magistratura, 33,3% têm de 3 a 5 anos, 16,7% de 6 a 10 anos, 28,6% têm entre 11 e 20 anos e não houve magistrados com mais de 20 anos de magistratura que tenham respondido o questionário.

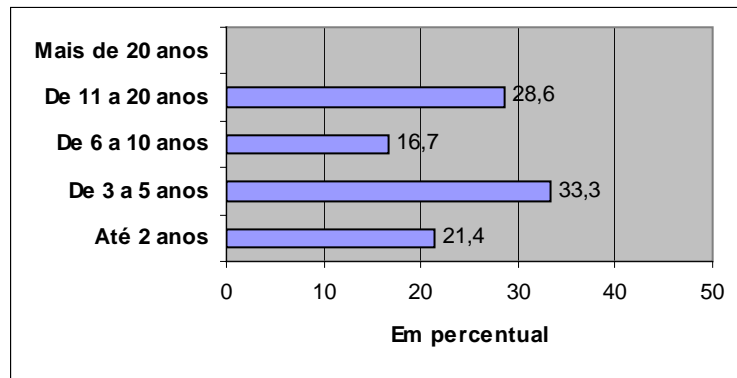


Figura 11 – Distribuição da amostra por tempo na magistratura federal

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A distribuição da população total por tempo na magistratura está apresentada na Figura 12.

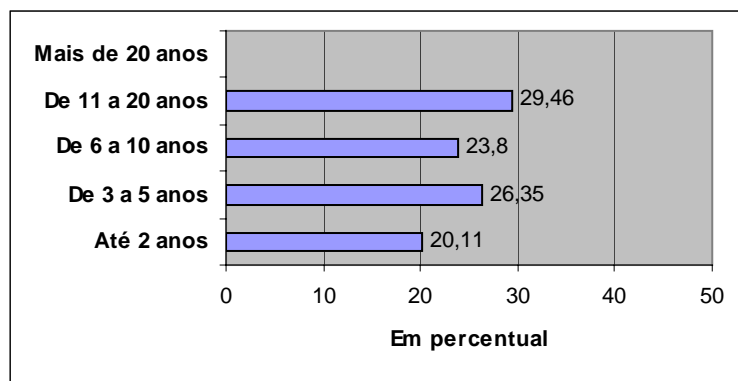


Figura 12 – Distribuição da população total por tempo na magistratura federal

Fonte: Banco de dados da Divisão de Assuntos da Magistratura.

4.2.2 Alcance da comunicação entre a DAM e os magistrados

Questionados sobre se estariam recebendo da DAM as informações julgadas necessárias relativamente à sua vida funcional, os magistrados responderam, em 71,4% das vezes, que isso ocorria “sempre”, opção cuja média converge, conforme se verifica na Tabela 1. Considerando que a opção “quase sempre” recebeu 21,4% das respostas dos entrevistados, têm-se um total de 92,8% de aprovação quanto ao alcance da comunicação. As demais indicações convergiram para “às vezes”, representando 7,1% das respostas.

Os dados estão representados pela freqüência das respostas e percentuais em relação à amostra.

Tabela 1 – Recebimento de informações relativas à vida funcional

| Opiniões (42 respostas) | Sempre 5 | | Quase sempre 4 | | Às vezes 3 | | Quase nunca 2 | | Nunca 1 | | Média |
|---|-------------|------|----------------------|------|---------------|-----|---------------------|---|------------|---|-------|
| | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | |
| Recebimento da DAM de informações julgadas necessárias relativamente à vida funcional | 30 | 71,4 | 9 | 21,4 | 3 | 7,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,64 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

Quanto às informações julgadas não recebidas, constante na questão 2 do questionário, 18 dos 42 magistrados entrevistados responderam, com múltipla escolha, num total de 25 respostas, conforme se verifica na Tabela 2.

Tabela 2 – Informações que não estariam sendo transferidas

| Opiniões (18 respostas com múltipla escolha – total 25) | Freqüência | Percentual |
|--|------------|--------------|
| Decisões administrativas em que consta como requerente ou interessado direto | 5 | 27,8 |
| Editais de Remoção, Promoção, Turmas Recursais | 4 | 22,2 |
| Necessidade de entrega de documentos periodicamente (declaração IR, comprovante de votação, recadastramento de dependentes, atualização de dados cadastrais) | 5 | 27,8 |
| Resposta a consultas | 1 | 5,6 |
| Outro tipo de informação | 10 | 55,6 |
| TOTAL DE RESPOSTAS | 25 | 138,9 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A alternativa “outros tipos de informações não recebidas” obteve 10 respostas, as quais foram agrupadas nos seguintes temas:

- atos da Administração do Tribunal e decisões do Conselho de Administração sobre questões da carreira ou de interesse geral;

- confirmação de recebimento de documentos pela DAM;
- vencimentos, critérios de cálculo, modificações salariais, evolução na carreira;
- decisões em recursos pendentes de colegas em que o magistrado consta como interessado;
- resultados de promoções e remoções;
- cargos vagos, inscrições em editais, com sugestão de que conste na Internet/Intranet, on-line;
- listas atualizadas de antigüidade após as promoções.

4.2.3 Opinião sobre as diversas formas de comunicação utilizadas

No questionário enviado, foram apresentadas questões sobre o grau de importância das formas de comunicação utilizadas, avaliação de cada uma das formas em particular e adequação aos fins para os quais vêm sendo utilizadas.

A pergunta 3 relacionou seis formas utilizadas atualmente e uma opção em aberto, para inclusão de forma não indicada. Foi solicitada a classificação por ordem de importância, atribuindo valor 1 para a mais importante até 6 para a menos importante, deixando em branco a forma não utilizada.

Das respostas obtidas, elaborou-se o quadro da Tabela 3, em que são alinhadas as formas de comunicação e o grau de importância atribuído, com a distribuição da frequência e percentual das respostas em relação aos meios utilizados. Consta também a frequência das formas não utilizadas e percentual respectivo.

Tabela 3 – Formas de comunicação utilizadas e grau de importância

| Opiniões (42 respostas com múltipla escolha) | 1º lugar | | 2º lugar | | 3º lugar | | 4º lugar | | 5º lugar | | 6º lugar | | Total | | Não utiliza | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-------|-----|-------------|------|
| | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % |
| Ofícios | 8 | 24,2 | 7 | 21,2 | 5 | 15,2 | 5 | 15,2 | 6 | 18,2 | 2 | 6,1 | 33 | 100 | 9 | 21,4 |
| Formulários de preenchimento manual | 1 | 5,0 | 1 | 5,0 | 1 | 5,0 | 9 | 45,0 | 6 | 30,0 | 2 | 10,0 | 22 | 100 | 22 | 52,4 |
| Correio eletrônico (e-mail) | 19 | 48,7 | 9 | 23,1 | 8 | 20,5 | 3 | 7,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 39 | 100 | 3 | 7,1 |
| SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica) | 6 | 33,3 | 1 | 5,6 | 4 | 22,2 | 2 | 11,1 | 2 | 11,1 | 3 | 16,7 | 18 | 100 | 24 | 57,1 |
| Intranet (página da DAM e Central RH, incluindo os formulários on-line) | 14 | 40,0 | 10 | 28,6 | 6 | 17,1 | 3 | 8,6 | 2 | 5,7 | 0 | 0 | 35 | 100 | 7 | 16,7 |
| Conversas informais ou por telefone (informações não escritas) | 9 | 25,7 | 6 | 17,1 | 9 | 25,7 | 5 | 14,3 | 3 | 8,6 | 3 | 8,6 | 35 | 100 | 7 | 16,7 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A partir dos dados da Tabela 3 tem-se o ordenamento das formas de comunicação utilizadas de acordo com o grau de importância, com destaque para as três primeiras:

- a) correio eletrônico (e-mail);
- b) intranet, incluindo página da DAM e Central RH;
- c) conversas informais ou por telefone (informações não escritas);
- d) ofícios;
- e) formulários de preenchimento manual;
- f) SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica).

Outras formas de comunicação não foram citadas.

Analisando os ordenamentos obtidos, constata-se a preferência por meios ágeis e informais, com destaque para os meios eletrônicos, demonstrada pelos altos percentuais das três primeiras formas: correio eletrônico, Intranet e conversas informais.

Das formas consideradas oficiais (ofícios e SISCOM), a primeira obteve preferência razoável, ficando com a 4ª posição, e a última obteve a 6ª colocação. Essa forma também constou entre aquelas com menor índice de utilização (57,1 %). A segunda forma menos utilizada foram os formulários de preenchimento manual, demonstrando a priorização dos meios eletrônicos (52,4 %).

4.2.3.1 Ofícios

As questões 4 a 8 do questionário trataram acerca dos ofícios. As primeiras quatro questões se referiram à avaliação da necessidade de uso do instrumento, atualização das informações veiculadas, grau de adequação das informações aos objetivos de comunicação a que se destina, clareza e objetividade da linguagem.

As respostas estão representadas no quadro da Tabela 4, constando frequência das respostas, percentual e média, segundo a convenção a seguir descrita:

- às respostas “sempre” foi atribuído valor 5, “quase sempre” valor 4, “às vezes” valor 3, “quase nunca” valor 2 e “nunca” valor 1. Às questões sem resposta foi atribuído 0;
- as colunas “Fr.” representam a frequência com que cada resposta apareceu nos questionários e a coluna “%” o percentual que cada resposta representa em relação ao total de respostas daquela pergunta;
- a coluna média indica a média das respostas obtidas.

Tabela 4 – Ofícios – quadro de respostas

| Opiniões sobre os OFÍCIOS (42 respostas) | Sempre 5 | | Quase sempre 4 | | Às vezes 3 | | Quase nunca 2 | | Nunca 1 | | Média |
|---|-------------|------|----------------------|------|---------------|------|---------------------|------|------------|---|-------|
| | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | |
| Necessários à comunicação entre a DAM e os magistrados? | 12 | 28,6 | 8 | 19,0 | 16 | 38,1 | 6 | 14,3 | 0 | 0 | 3,62 |
| Informações atualizadas? | 23 | 54,8 | 17 | 40,5 | 2 | 4,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,50 |
| Informações suficientes? | 16 | 38,1 | 24 | 57,1 | 2 | 4,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,33 |
| Informações claras e objetivas? | 23 | 54,8 | 17 | 40,5 | 2 | 4,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,50 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A partir da Tabela 4, é possível verificar, pelo valor médio das respostas, que a amostra de pesquisa considera que “quase sempre” os ofícios são necessários e contêm informações atualizadas, suficientes, claras e objetivas. Apesar disso, a proporção de escolha referente a cada uma das respostas demonstra que houve dispersão nas opiniões dos entrevistados. A Tabela 4 também mostra que para o quesito “necessidade”, a alternativa mais votada foi “às vezes”, com 38,1% e a resposta “sempre” também foi significativa para o cálculo da média, com 28,6% da preferência.

Com relação à adequação do ofício aos fins a que se destina, foi elaborada a questão 8, em que constaram quatro finalidades, além da opção “outro tipo de informação”. As mais assinaladas foram “comunicar decisões administrativas em que o magistrado consta como requerente ou interessado direto”, com 95,1% das respostas, seguida da alternativa “resposta a consultas”, com 51,2%. A Tabela 5 demonstra a distribuição das respostas, salientando que 41 entrevistados responderam com múltipla escolha, no total de 80 respostas.

Tabela 5 – Finalidades consideradas adequadas ao uso do ofício

| Opiniões (41 respostas com múltipla escolha – total 80) | Freqüência | Percentual |
|---|-------------------|-------------------|
| Comunicar decisões administrativas em que consta como requerente ou interessado direto | 39 | 95,1 |
| Divulgar Editais de Remoção, Promoção, Turmas Recursais | 5 | 12,2 |
| Informar necessidade de entrega de documentos periodicamente (declaração IR, comprovante de votação, recadastramento de dependentes, atualização de dados cadastrais) | 9 | 22,0 |
| Resposta a consultas | 21 | 51,2 |
| Outro tipo de informação | 6 | 14,6 |
| TOTAL DE RESPOSTAS | 80 | 195,1 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A alternativa “outro tipo de informação” adequada ao uso do ofício, assinalada por 6 entrevistados, correspondendo a 14,6% das respostas, teve as seguintes sugestões:

- questões que necessitem notificação formal;

- comunicar decisões coletivas sobre temas de interesse da magistratura em geral;
- comunicar Resoluções da Presidência;
- respostas a requerimentos e recursos administrativos;
- comunicar averbações e registros;
- somente quando necessária a prova do recebimento documentada em papel.

4.2.3.2 Formulários cujo preenchimento é manual

As questões 9 a 13 do questionários trataram a respeito dos formulários cujo preenchimento é manual, disponíveis na página da DAM na Intranet ou solicitados por telefone ou e-mail. Foi colhida a opinião dos entrevistados acerca da necessidade dessa forma de comunicação, adequação dos campos, clareza, objetividade, se contêm informações suficientes e facilidade de localização.

As respostas estão representadas na Tabela 6, constando freqüência das respostas, percentual e média, segundo a convenção a seguir descrita:

- às respostas “sempre” foi atribuído valor 5, “quase sempre” valor 4, “às vezes” valor 3, “quase nunca” valor 2 e “nunca” valor 1. Às questões sem resposta foi atribuído 0;
- as colunas “Fr.” representam a freqüência com que cada resposta apareceu nos questionários e a coluna “%” o percentual que cada resposta representa em relação ao total de respostas daquela pergunta;
- a coluna média indica a média das respostas obtidas.

Tabela 6 – Formulários de preenchimento manual – Quadro de respostas

| Opiniões sobre os FORMULÁRIOS (42 respostas) | Sempre 5 | | Quase sempre 4 | | Às vezes 3 | | Quase nunca 2 | | Nunca 1 | | Média |
|--|-------------|------|-------------------|------|---------------|------|------------------|------|------------|-----|-------|
| | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | |
| Necessários às solicitações dos magistrados? | 8 | 19,5 | 8 | 19,5 | 14 | 34,1 | 9 | 22,0 | 2 | 4,9 | 3,27 |
| Campos necessários à elaboração do pedido? | 22 | 52,4 | 15 | 35,7 | 5 | 11,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,40 |
| Clareza e objetividade? | 19 | 45,2 | 19 | 45,2 | 4 | 9,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,36 |
| Informações suficientes? | 16 | 38,1 | 20 | 47,6 | 6 | 14,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,24 |
| Fácil localização? | 12 | 28,6 | 13 | 31,0 | 14 | 33,3 | 3 | 7,1 | 0 | 0 | 3,81 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

Quanto à necessidade de uso, a média demonstra a tendência “às vezes”. Os demais quesitos alcançaram média próxima à opção “quase sempre”.

4.2.3.3 Correio eletrônico (e-mail)

As questões 14 a 19 do questionário trataram do uso do correio eletrônico para a comunicação entre a DAM e os magistrados. A primeira questão teve por objetivo medir o quanto essa forma de comunicação é utilizada. As quatro questões seguintes destinam-se a avaliar a sua necessidade de uso, a atualização, quantidade, clareza e objetividade das informações.

As respostas estão representadas na Tabela 7, constando freqüência das respostas, percentual e média, segundo a convenção a seguir descrita:

- às respostas “sempre” foi atribuído valor 5, “quase sempre” valor 4, “às vezes” valor 3, “quase nunca” valor 2 e “nunca” valor 1. Às questões sem resposta foi atribuído 0;

- as colunas “Fr.” representam a freqüência com que cada resposta apareceu nos questionários e a coluna “%” o percentual que cada resposta representa em relação ao total de respostas daquela pergunta;
- a coluna média indica a média das respostas obtidas.

Tabela 7 - Correio eletrônico – Quadro de respostas

| Opiniões sobre os CORREIO ELETRÔNICO (42 respostas) | Sempre 5 | | Quase sempre 4 | | Às vezes 3 | | Quase nunca 2 | | Nunca 1 | | Média |
|--|----------|------|----------------|------|------------|------|---------------|------|---------|-----|-------|
| | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | |
| V.Exa. utiliza o correio eletrônico para comunicar-se com a DAM? | 8 | 20,0 | 11 | 27,5 | 13 | 32,5 | 5 | 12,5 | 3 | 7,5 | 3,40 |
| Necessário à comunicação entre a DAM e os magistrados? | 25 | 62,5 | 5 | 12,5 | 9 | 22,5 | 0 | 0 | 1 | 2,5 | 4,33 |
| Informações veiculadas são atualizadas? | 25 | 62,5 | 14 | 35,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2,5 | 4,55 |
| Informações suficientes? | 22 | 55,0 | 17 | 42,5 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,53 |
| Informações claras e objetivas? | 27 | 69,2 | 11 | 28,2 | 1 | 2,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,67 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

Com relação à freqüência do uso do correio eletrônico para a comunicação com a DAM, a média tende à opção “às vezes”, embora na questão 3 tenha figurado como o meio mais utilizado pelos magistrados.

Quanto à necessidade de uso, a média aponta para a opção “quase sempre”, salientando-se que 62,5% marcaram “sempre”.

No tocante aos quesitos “atualização, quantidade, clareza e objetividade das informações” veiculadas por correio eletrônico, a média demonstra a tendência “sempre”.

A questão 19 teve por intuito avaliar a adequação do instrumento “correio eletrônico” às diversas finalidades.

A Tabela 8 demonstra a distribuição das respostas, salientando que 40 entrevistados responderam com múltipla escolha, no total de 124 respostas.

Tabela 8 - Finalidades consideradas adequadas ao uso do correio eletrônico

| Opiniões (40 respostas com múltipla escolha – total 124) | Freqüência | Percentual |
|---|-------------------|-------------------|
| Comunicar decisões administrativas em que consta como requerente ou interessado direto | 18 | 45,0 |
| Divulgar Editais de Remoção, Promoção, Turmas Recursais | 38 | 95,0 |
| Informar necessidade de entrega de documentos periodicamente (declaração IR, comprovante de votação, recadastramento de dependentes, atualização de dados cadastrais) | 37 | 92,5 |
| Resposta a consultas | 24 | 60,0 |
| Outras finalidades | 7 | 17,5 |
| TOTAL DE RESPOSTAS | 124 | 310,0 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

Dentre as finalidades consideradas adequadas ao uso do correio eletrônico, consoante Tabela 8, merecem destaque as opções “divulgar Editais de Remoção, Promoção e Turmas Recursais” e “informar necessidade de entrega de documentos periodicamente”, com 95,0% e 92,5%, respectivamente. A terceira opção com maior número de escolhas foi “resposta a consultas”, com 60,0% de respostas dos entrevistados. A quarta opção ficou com “comunicar decisões administrativas”, com 45,0%, e, em último lugar, “outras finalidades”, com 17,5%.

A alternativa “outras finalidades” teve as seguintes sugestões:

- informar listas atualizadas de antigüidade após as promoções;
- assuntos de interesse geral;
- comunicar deferimento de pedidos de afastamento/férias;
- comunicar decisões administrativas da Presidência, Conselho de Administração e Plenário, relacionadas à carreira ou de interesse geral dos magistrados.

4.2.3.4 SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica)

Foram elaboradas as questões 20 a 22 acerca do SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica). Preliminarmente, por se tratar de uma alternativa oficial de

uso do correio eletrônico e de implantação relativamente recente no Tribunal, foi avaliado o seu uso para as comunicações judiciais e administrativas.

As respostas constam na Tabela 9.

Tabela 9 – Uso do SISCOM - Quadro de respostas

| Opiniões sobre o SISCOM (40 respostas) | Sim | | Não | |
|--|-----|------|-----|------|
| | Fr. | % | Fr. | % |
| Utiliza o SISCOM para as comunicações judiciais? | 7 | 17,5 | 33 | 82,5 |
| Utiliza o SISCOM para as comunicações administrativas? | 14 | 35,0 | 26 | 65,0 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

Da análise do quadro acima, verifica-se um elevado percentual de magistrados que não utiliza o SISCOM para as comunicações judiciais e um índice um pouco menor relativamente às comunicações administrativas (82,5% e 65,0%, respectivamente).

A questão 22 visou avaliar a adequação do meio à finalidade, salientando que somente 16 magistrados responderam, com múltipla escolha, no total de 42 respostas.

Dos juízes que responderam, 81,3% entendem que o SISCOM é o meio adequado para “comunicar decisões administrativas em que conste como requerente ou interessado direto”, 62,5% opinaram pela alternativa “informar necessidade de entrega de documentos periodicamente”, 56,3% entendem adequado para “divulgar Editais de Remoção, Promoção e Turmas Recursais” e 50,0% marcaram “resposta a consultas”.

A alternativa “outras finalidades” recebeu 12,5% das preferências, no total de 2 entrevistados, que apontaram como adequado para comunicações que exijam prova de recebimento.

Outros comentários apontados pelos entrevistados quanto ao uso do SISCOM:

- O SISCOM é substituível pelo e-mail;
- Só recebe mensagens no SISCOM;

- O SISCOM é demorado, preferindo o e-mail.

4.2.3.5 Intranet – Página da Divisão de Assuntos da Magistratura e Central RH

A avaliação do uso da Intranet, incluindo página da DAM e Central RH, foi objeto das questões 23 a 33. A questão 23 referiu-se ao acesso à Intranet para uso geral. A questão 24 objetivou medir o grau de necessidade desse meio à comunicação entre a DAM e os magistrados. A questão 25 teve por escopo avaliar o grau de acesso à página da DAM na Intranet. As questões 26 a 30 versaram sobre o uso da Central RH, clareza, objetividade e conteúdo das informações constantes nos requerimentos e consultas da Central RH, facilidade de localização e adequação do meio para a comunicação do deferimento dos pedidos. A questão 31 procurou mensurar a frequência de acesso às informações disponíveis na página da DAM na Intranet. Já as questões 32 e 33, de preenchimento livre, destinava-se a colher opiniões sobre outras informações entendidas como adequadas à página da DAM e sobre os requerimentos e consultas da Central RH.

As respostas das questões 23 a 30 estão representadas na Tabela 10, constando frequência das respostas, percentual e média, segundo a convenção a seguir descrita:

- às respostas “sempre” foi atribuído valor 5, “quase sempre” valor 4, “às vezes” valor 3, “quase nunca” valor 2 e “nunca” valor 1. Às questões sem resposta foi atribuído 0;
- as colunas “Fr.” representam a frequência com que cada resposta apareceu nos questionários e a coluna “%” o percentual que cada resposta representa em relação ao total de respostas daquela pergunta;
- a coluna média indica a média das respostas obtidas.

Tabela 10 – Intranet (página da DAM e Central RH) – Quadro de respostas

| Opiniões sobre a Intranet – página da DAM e Central RH (42 respostas) | Sempre 5 | | Quase sempre 4 | | Às vezes 3 | | Quase nunca 2 | | Nunca 1 | | Média |
|--|----------|------|----------------|------|------------|------|---------------|------|---------|-----|-------|
| | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | |
| Acessa a Intranet do Tribunal/Justiça Federal? | 14 | 33,3 | 11 | 26,2 | 14 | 33,3 | 2 | 4,8 | 1 | 2,4 | 3,83 |
| A Intranet é necessária à comunicação entre a DAM e os magistrados? | 13 | 32,5 | 12 | 30,0 | 12 | 30,0 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 3,88 |
| Acessa a página da DAM para obter informações funcionais? | 9 | 22,0 | 11 | 26,8 | 13 | 31,7 | 5 | 12,2 | 3 | 7,3 | 3,44 |
| Utiliza os requerimentos e consultas da Central RH, disponíveis na Intranet? | 14 | 34,1 | 15 | 36,6 | 11 | 26,8 | 1 | 2,4 | 0 | 0 | 4,02 |
| Os requerimentos e consultas da Central RH são claros e objetivos? | 13 | 31,7 | 21 | 51,2 | 7 | 17,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,15 |
| Os requerimentos e consultas da Central RH apresentam informações suficientes? | 12 | 29,3 | 21 | 51,2 | 6 | 14,6 | 1 | 2,4 | 1 | 2,4 | 4,02 |
| Os requerimentos e consultas da Central RH são de fácil localização? | 12 | 30,0 | 13 | 32,5 | 11 | 27,5 | 4 | 10,0 | 0 | 0 | 3,83 |
| V.Exa. considera a comunicação do deferimento de pedidos pela Central RH um meio adequado? | 12 | 29,3 | 19 | 46,3 | 5 | 12,2 | 1 | 2,4 | 4 | 9,8 | 3,83 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

Da análise das respostas, verifica-se que a alternativa “quase sempre” preponderou no tocante ao acesso à Intranet e à necessidade dessa forma de comunicação, obtendo médias 3,83 e 3,88, respectivamente.

Quanto ao acesso à página da DAM na Intranet, a média tendeu para a alternativa “às vezes”, alcançando o índice 3,44.

Os quesitos relacionados à Central RH, tais como nível de utilização, clareza, objetividade e conteúdo das informações, facilidade de localização e adequação do meio à finalidade de comunicar o deferimento de pedidos, as médias apresentaram tendência à opção “quase sempre”.

A questão 31 foi elaborada com o intuito de medir o nível de procura por informações existentes na página da DAM, solicitando a ordenação por ordem de frequência.

Tabela 11 – Informações existentes na página da DAM e freqüência de acesso

| Opiniões (42 respostas com múltipla escolha) | 1º lugar | | 2º lugar | | 3º lugar | | 4º lugar | | 5º lugar | | Total | | Não utiliza | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-------|-----|-------------|------|
| | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % | Fr. | % |
| listas de antigüidade dos Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos | 19 | 63,3 | 8 | 26,7 | 3 | 10,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 100 | 12 | 28,6 |
| relação de juízes em ordem alfabética ou por lotação | 3 | 13,6 | 7 | 31,8 | 9 | 40,9 | 2 | 9,1 | 1 | 4,5 | 22 | 100 | 20 | 47,6 |
| relação de Diretores do Foro | 0 | 0 | 3 | 30,0 | 1 | 10,0 | 5 | 50,0 | 1 | 10,0 | 10 | 100 | 32 | 76,2 |
| relação de Desembargadores Federais e Juízes Convocados | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 26,7 | 6 | 40,0 | 5 | 33,3 | 15 | 100 | 27 | 64,3 |
| Formulários | 13 | 44,8 | 8 | 27,6 | 5 | 17,2 | 1 | 3,4 | 2 | 6,9 | 29 | 100 | 13 | 31,0 |

Fonte: Questionários aplicados aos magistrados da Seção Judiciária do RS. Novembro, 2006.

A partir dos dados da Tabela 11 tem-se o ordenamento das informações disponíveis na página da DAM na Intranet, de acordo com a freqüência de acesso, com destaque para as três primeiras:

- lista de antigüidade dos Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos;
- formulários;
- relação de juízes em ordem alfabética ou por lotação.

A questão 32, relacionada a “outras informações entendidas como adequadas ao uso da página da DAM na Intranet”, obtiveram 7 respostas, a seguir elencadas:

- divulgação de contracheque;
- informações de interesse eventual;
- informações pertinentes aos registros funcionais relevantes à promoção e remoção;
- número de sentenças e votos de louvor;
- informações sobre procedimentos remuneratórios que dependam do TRF;

- divulgação *on-line* dos inscritos em editais de remoção e promoção;
- orientações gerais sobre evolução na carreira e questões salariais.

A questão 33 destinava-se a colher opiniões sobre os requerimentos e consultas da Central RH. Houve 7 respostas, com o seguinte teor:

- sugestão de uniformização de formulários e requerimentos de magistrados e servidores;
- sugestão de que a interface de relacionamentos servidor/RH seja interativa com respostas por e-mail;
- alguns documentos são difíceis de imprimir;
- há contradição entre dados das bases do Tribunal e das Seções Judiciárias, com sugestão de que seja uma base única cadastral;
- necessidade de acesso aos gastos da UNIMED para os magistrados;
- a Intranet funciona muito bem;
- a Central RH ficou de mais fácil manejo do que o SIRH.

4.3 ALTERNATIVAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Reportando-nos à abordagem holística da informação, centrada no ser humano, foco da revisão teórica, procurou-se conhecer o comportamento e a cultura informacionais dos magistrados da Justiça Federal da 4ª Região. Foi possível colher opiniões sobre suas necessidades e anseios acerca da comunicação. Através das respostas obtidas na pesquisa, fez-se uma análise de cada uma das formas de comunicação utilizadas, pensando no seu uso, adequação, cumprimento de requisitos que assegurem eficiência, eficácia e efetividade ao processo.

Preliminarmente, constatou-se uma busca pela informação ágil, segura e atualizada, desprendida do excesso de formalismos. Há grande disponibilidade para o uso da Intranet e correio eletrônico, conforme se depreendeu das questões relacionadas a essas formas de comunicação.

Não se pode descuidar, todavia, das formalidades necessárias, inerentes ao ofício, quando se tratar de questões mais formais, como requerimentos que demandem decisões administrativas de maior complexidade.

Isso nos leva à conclusão de que são necessárias diversas formas de comunicação, cada qual adequada ao fim a que se destina.

No tocante ao recebimento das informações julgadas necessárias pelos magistrados, constatou-se um elevado nível de satisfação. Contudo, é possível sugerir alternativas que otimizem o acesso, reduzindo as lacunas encontradas e evitando-se os ruídos de comunicação.

Há que se rever as causas de alguns magistrados, em torno de 12% dos que responderam aos questionários, não estarem recebendo informações como decisões administrativas, editais, necessidade de entrega de documentos, entre outros. Muitas delas são enviadas por correio eletrônico, devendo ser permanentemente atualizados os endereços eletrônicos.

Com relação aos ofícios, pelas tendências indicadas na pesquisa, é recomendável que seu uso se restrinja às situações de comunicação de decisões administrativas aos interessados ou de resposta às consultas formais. Quanto aos quesitos dos ofícios, receberam elevado índice de aprovação quanto à atualização, conteúdo, clareza e objetividade.

No que diz respeito aos formulários de preenchimento manual, há um índice relativamente considerável (52,4%) que não os utiliza, além de manifestações sugerindo que todos os formulários estejam disponíveis em um único lugar, preferencialmente na Intranet, e uniformização com os formulários dos servidores. Considerando que a Central RH é um meio de comunicação relativamente recente, com aproximadamente 1 ano e 6 meses de uso pelos juízes, e que sua introdução está recebendo aprovação por parte do público-alvo, demonstrada na pesquisa

através da média de respostas tendente à “quase sempre” para a pergunta “Acesso à Central RH”, é viável que sejam implantados todos os formulários nessa sistemática, facilitando o acesso de qualquer computador conectado à Internet, bastando o magistrado digitar sua sigla e senha da rede da Justiça Federal.

No tocante ao correio eletrônico, o uso desse meio para a comunicação com a DAM apresenta média tendente à alternativa “às vezes”, embora 62,5% entendam que se trata de uma forma necessária. Os quesitos relacionados ao conteúdo, atualização, clareza e objetividade das informações estão atendidos plenamente. Quanto à finalidade, sugere-se que seja direcionado para as situações de divulgação, informação ou de respostas a consultas informais.

Na questão “outras finalidades para o uso do correio eletrônico”, é facilmente exeqüível a sugestão de informar as listas de antigüidade após as promoções. Todavia, considerando que tais listas estão disponíveis na Intranet, talvez a melhor solução seja divulgar que são permanentemente atualizadas, principalmente após as promoções. Quanto à comunicação do deferimento de pedidos de afastamento/férias, estes estão disponíveis na Central RH, podendo ser dada maior divulgação desse meio. Com relação à sugestão de comunicar decisões administrativas da Presidência, Conselho de Administração e Plenário, relacionadas à carreira ou de interesse geral dos magistrados, a questão poderá ser submetida à Administração Superior do Tribunal.

Quanto à constatação do elevado índice de não utilização do SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica), sugere-se que sejam averiguadas as causas, já que estas não foram objeto do presente estudo.

Com relação ao uso da Intranet, a média das respostas tende à alternativa “quase sempre”, o que demonstra uma boa receptividade desse meio. A média mais baixa diz respeito ao acesso à página da DAM, o que denota que é preciso repensar a sua formatação e a divulgação de seu conteúdo.

Já a Central RH apresentou, em geral, médias tendentes à opção “quase sempre”, demonstrando que estão sendo atingidos seus objetivos.

Como sugestão final, dada a boa receptividade e grau de utilização dos meios eletrônicos, sugere-se a adoção de uma única página na Intranet reunindo todas as informações pertinentes aos magistrados, hoje dispersas entre a página da DAM e a Central RH, tal como uma “Central de Magistrados”, de forma a tornar mais efetiva a comunicação.

5 CONCLUSÕES

O exercício da comunicação de forma efetiva é vital para o bom funcionamento de toda e qualquer organização, seja pública ou privada. Cabe frisar, aqui, que comunicação efetiva é aquela necessária, justificável, que cumpre uma função dentro da organização.

Para atingir tal mister, é imprescindível que se conheça as necessidades de informação dos atores envolvidos, o comportamento informacional e as peculiaridades de cada uma das formas de comunicação, de modo que se possa fomentar a construção de uma cultura informacional, onde a administração desse processo abra espaço para a transformação.

A pesquisa aplicada aos magistrados da Seção Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul, vinculada ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região, ocupou-se, primeiramente, de detectar o alcance da comunicação feita pela Divisão de Assuntos da Magistratura aos juízes daquela Seccional, obtendo-se um índice de 92,8% de aprovação.

Por outro lado, questionados sobre as informações não recebidas, um considerável número de entrevistados, em torno de 24%, manifestou o desejo de receber informações de interesse geral para a magistratura, abrangendo atos e decisões da Administração do Tribunal sobre questões atinentes à carreira, alterações salariais, movimentações de magistrados por promoção ou remoção, lista de antigüidade, quadro de inscrições nos concursos de remoção e promoção *on-line*, entre outros, denotando uma demanda por informações precisas, completas, atualizadas e de fácil acesso, relativamente a essas questões. A veiculação de tais informações poderá ser objeto de análise pela Administração do Tribunal.

Outra constatação importante foi revelada pela pesquisa quanto às diversas formas de comunicação utilizadas: há uma predileção considerável por meios ágeis e informais, preferencialmente eletrônicos. Nesse sentido, verifica-se que o uso do correio eletrônico é bastante difundido entre os magistrados da Seção Judiciária do RS, sendo que 71,8% dos entrevistados o classifica como sendo o 1º ou 2º meio

mais utilizado. Em seguida, com índices muito próximos, encontra-se a Intranet, com 68,6% dos entrevistados classificando-o em 1º e 2º lugares no rol de meios disponíveis. Some-se a isso o fato de que essas duas formas apresentaram os menores índices de não utilização – 7,1% e 16,7%, respectivamente.

No tocante à Intranet, a existência de bases de dados distintas na Justiça Federal de Primeiro Grau (Seções Judiciárias) e no Tribunal e de diferentes formas de acesso aos requerimentos, formulários, relatórios e consultas, ora disponíveis na Central RH, ora na página da DAM, indica a necessidade de repensar essa forma de apresentação das informações funcionais, de modo a tornar mais fácil o seu acesso. Como sugestão, propôs-se a criação de uma “Central de Magistrados”, que reuniria todas as informações afetas a esse público, uniforme em toda a 4ª Região, em permanente atualização, podendo, inclusive, disponibilizar comunicação direta via e-mail.

Ressalte-se, ainda, o elevado percentual de magistrados que não utiliza o SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica): 65% para as comunicações administrativas e 82,5% para as comunicações judiciais. A pesquisa, no entanto, não perquiriu as razões pelas quais esse meio não é utilizado, podendo ser objeto de novo estudo, mais aprofundado e específico sobre esse tema, já que se trata do meio oficial de comunicação eletrônica do Tribunal. Um dado importante revelado pelos magistrados que utilizam o SISCOM é sua indicação, dentre outras, como alternativa à emissão de ofícios em papel, posto que o SISCOM apresenta acesso seguro, com sigla e senha da rede, certificação e prazo para leitura.

Também constatou-se que o ofício, o mais tradicional dos meios de comunicação no serviço público, pode continuar a ser utilizado, mas recomenda-se que seu uso se restrinja a situações em que haja necessidade de comunicação formal, como nas decisões administrativas em que se faz necessária a prova documental. Mesmo para esses casos, com o incremento no uso do SISCOM, poderão ser gerados e enviados os documentos na forma de ofício, com assinatura eletrônica.

Considerando que se obteve um retorno de 37,84% dos questionários enviados aos 111 Juízes da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, o que

representa 42 questionários respondidos, e considerando uma margem de erro de 12%, pode-se afirmar que a amostra é representativa para os magistrados da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul. Não se pode precisar, no entanto, se as constatações feitas refletem a tendência da parcela do público total não pesquisada (Tribunal Regional Federal da 4ª Região e Seções Judiciárias de Santa Catarina e do Paraná).

Assim, acreditando que este trabalho tenha cumprido seu objetivo junto à organização estudada, espera-se que as sugestões possam contribuir para melhorar o processo de comunicação entre os magistrados e a Divisão de Assuntos da Magistratura, tornando-o mais efetivo e, se possível, servir de estudo para outras áreas do Tribunal.

REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

EARL, Michael J. Todo negócio diz respeito a informações. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUVEIA, Feliz Ribeiro. **Gestão da informação**. Universidade Fernando Pessoa. Porto: [2001 ou 2002]. Disponível em: <http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/gi-02-03.pdf>. Acesso em: 09 setembro 2006. Slide.

KASPARY, Adalberto J. **Redação oficial**: normas e modelos. 12. ed. Porto Alegre: Prodil, 1995

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MISOCZKY, Maria Ceci. Dilemas da burocracia no campo das políticas públicas: neutralidade, competição ou engajamento? **Organização & Sociedade**, [S.l.], v.8, n. 20, jan./abr. 2001.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.

PRESTES MOTTA, Fernando C. e BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2005.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMEÃO, Elmira. **Comunicação extensiva e informação em rede**. Brasília: Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2006.

SOBREIRA NETTO, Francisco; ZULIANI, Devanir; BRAZ, Edson. **Tecnologia da informação e administração pública: impactos da implantação do portal transacional de cadastramento de empresas no Estado de São Paulo**. São Paulo: Bartira, 2003.

TAPSCOTT, Don. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. Tradução Maria Claudia dos Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1997.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A– MODELO DE QUESTIONÁRIO

Excelentíssimo(a) Senhor(a) Juiz(a):

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública, o qual está sendo desenvolvido neste Tribunal em convênio com a Escola de Administração da UFRGS, e visa buscar informações que permitam analisar e propor alternativas ao processo de comunicação entre os magistrados da Justiça Federal de 1º Grau da 4ª Região e a Divisão de Assuntos da Magistratura – DAM, de forma a torná-lo mais efetivo. Não é necessário assinar o questionário. Será preservada a sua identidade.

Tendo em vista o cronograma da UFRGS para entrega do trabalho neste semestre, solicitamos a devolução até o dia **28 de novembro de 2006**.

Para podermos atingir os objetivos propostos, contamos com a indispensável participação de Vossa Excelência e agradecemos antecipadamente.

Respeitosas saudações.

Lílian Cobalchini Brandão

Aluna do Curso de Especialização TRF/UFRGS

⇒ Para facilitar o preenchimento do questionário, lembramos os assuntos relacionados à DAM: afastamentos, antigüidade, aposentadoria, averbação de tempo de serviço, carteira funcional, currículo, dados cadastrais, dependentes, designações Direção do Foro, Tribunal Regional Eleitoral, férias, licenças, lotação, nomeação, pensão, promoção, remoção, Turmas Recursais.

As questões de número 1 a 3 se referem à comunicação em geral entre os magistrados e a Divisão de Assuntos da Magistratura (DAM). Assinale com um X a opção desejada.

| Opiniões | Sempre | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. V.Exa. recebe da DAM as informações que julga necessárias relativamente à sua vida funcional? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |

2. Que tipo de informação V.Exa. acredita NÃO ESTAR RECEBENDO mas GOSTARIA DE RECEBER? (Assinale quantas alternativas desejar, informando sucintamente qual informação)

() Decisões administrativas em que consto como requerente ou interessado direto

.....

() Editais de Remoção, Promoção, Turmas Recursais

() Necessidade de entrega de documentos periodicamente (declaração IR, comprovante de votação, recadastramento de dependentes, atualização de dados cadastrais).

.....

() Resposta a consultas

() Outro tipo de informação. Qual?

3. Entre as formas de comunicação listadas abaixo, numere as que V.Exa. costuma utilizar, relativamente a questões funcionais, por ordem de importância. Atribua o número 1 para a mais importante. Deixe em branco as que V. Exa. não usa.

- () Ofícios
 () Formulários de preenchimento manual
 () Correio eletrônico (e-mail)
 () SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica)
 () Intranet (página da DAM e Central RH)
 () Conversas informais ou por telefone (informações não escritas)
 () Outras formas. Quais?

As questões de números 4 a 8 se referem às comunicações por meio de OFÍCIO enviadas a V.Exa., assinadas pela Presidência, relativas a questões funcionais. Assinale com um X a opção desejada.

| Opiniões sobre os OFÍCIOS | | Sempre | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
|---------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 4. | São necessários à comunicação entre a DAM e os magistrados? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 5. | Têm informações atualizadas? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 6. | Têm informações suficientes? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 7. | Contêm informações claras e objetivas? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |

8. Quais as finalidades que V.Exa. considera adequadas ao uso de ofício?

- () Comunicar decisões administrativas em que consto como requerente ou interessado direto
 () Divulgar Editais de Remoção, Promoção, Turmas Recursais
 () Informar necessidade de entrega de documentos periodicamente (declaração IR, comprovante de votação, recadastramento de dependentes, atualização de dados cadastrais)
 () Resposta a consultas
 () Outras finalidades. Quais?

As questões de número 9 a 13 se referem aos FORMULÁRIOS cujo preenchimento é MANUAL. Assinale com um X a opção desejada.

| Opiniões sobre os FORMULÁRIOS | | Sempre | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
|-------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 9. | São necessários às solicitações dos magistrados? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 10. | Contêm campos necessários à elaboração do pedido? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 11. | São claros e objetivos? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 12. | Contêm informações suficientes? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 13. | São de fácil localização? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |

As questões de número 14 a 19 se referem ao uso do CORREIO ELETRÔNICO (e-mail) para a comunicação entre a DAM e os magistrados. Assinale com um X a opção desejada.

| Opiniões sobre o CORREIO ELETRÔNICO (E-MAIL) | | Sempre | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 14. | V.Exa. utiliza o correio eletrônico para comunicar-se com a DAM? (Em caso de resposta negativa, passe para a pergunta 20). | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 15. | O correio eletrônico é necessário à comunicação entre a DAM e os magistrados? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 16. | As informações veiculadas pelo correio eletrônico são atualizadas? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 17. | As informações são suficientes? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 18. | As informações são claras e objetivas? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |

19. Quais as finalidades que V.Exa. considera adequadas ao uso do correio eletrônico?

- () Comunicar decisões administrativas em que consto como requerente ou interessado direto
 () Divulgar Editais de Remoção, Promoção, Turmas Recursais
 () Informar necessidade de entrega de documentos periodicamente (declaração IR, comprovante de votação, recadastramento de dependentes, atualização de dados cadastrais).
 () Resposta a consultas
 () Outras finalidades. Quais?

As questões de número 20 a 22 se referem ao uso do SISCOM (Sistema de Comunicação Eletrônica) para a comunicação entre a DAM e os magistrados.

20. Utiliza o SISCOM para as comunicações judiciais? () Sim () Não
 21. Utiliza o SISCOM para as comunicações administrativas? () Sim () Não

⇒ **Em caso de resposta negativa, passe para a pergunta 23.**

22. Quais as finalidades que V.Exa. considera adequadas ao uso do SISCOM?

- () Comunicar decisões administrativas em que consto como requerente ou interessado direto
 () Divulgar Editais de Remoção, Promoção, Turmas Recursais
 () Informar necessidade de entrega de documentos periodicamente (declaração IR, comprovante de votação, recadastramento de dependentes, atualização de dados cadastrais).
 () Resposta a consultas
 () Outras finalidades. Quais?

As questões de número 23 a 33 se referem ao uso da INTRANET para a comunicação entre a DAM e os magistrados, incluindo a página da DAM e a Central RH. Assinale com um X a opção desejada.

| Opiniões sobre a Intranet (página da DAM e Central RH) | | Sempre | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 23. | V. Exa. acessa a Intranet do Tribunal/Justiça Federal? (Em caso de resposta negativa, passe para a pergunta 34). | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 24. | A Intranet é necessária à comunicação entre a DAM e os magistrados? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 25. | V. Exa. acessa a página da DAM para obter informações funcionais? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 26. | V.Exa. utiliza os requerimentos e consultas da Central RH, disponíveis na Intranet? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 27. | Os requerimentos e consultas da Central RH são claros e objetivos? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 28. | Os requerimentos e consultas da Central RH apresentam informações suficientes? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 29. | Os requerimentos e consultas da Central RH são de fácil localização? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |
| 30. | V.Exa. considera a comunicação do deferimento de pedidos pela Central RH, por meio do módulo consulta, um meio adequado? | 5. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 1. <input type="checkbox"/> |

31. Das informações existentes na página da DAM na Intranet, enumere, em ordem decrescente, as mais acessadas, atribuindo o número 1 para a procurada com maior frequência. Deixe em branco aquelas nunca acessadas.

- () listas de antigüidade dos Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos
- () relação de juízes em ordem alfabética ou por lotação
- () relação de Diretores do Foro
- () relação de Desembargadores Federais e Juízes Convocados
- () formulários de preenchimento manual

32. Que outras informações V.Exa. entende adequadas ao uso da página da DAM na Intranet?

.....

33. Outra opinião sobre os requerimentos e consultas da Central RH. Qual?

.....

Informações pessoais:

34. **Cargo:** () Juiz Federal () Juiz Federal Substituto

35. **Idade:** () Até 30 anos () De 31 a 40 anos () De 41 a 50 anos () Mais de 50 anos

36. **Sexo?** () Feminino () Masculino

37. Tempo na magistratura federal: Até 2 anos De 3 a 5 anos De 6 a 10 anos De 11 a 20 anos Mais de 20 anos