

GESTÃO DE REPUTAÇÃO: AGREGANDO VALOR AO SISTEMA JUDICIÁRIO

“A maneira de se conseguir boa reputação reside no esforço em ser aquilo que se deseja parecer.” (Sócrates)

Autoria:

Neivor Paludo

Bacharel em Direito e analista jurídico do Poder Judiciário de Santa Catarina

André Luiz Lopes de Souza

Bacharel em Direito e magistrado do Poder Judiciário de Santa Catarina

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra. (Orientadora)

Professora e Coordenadora do Mestrado em Administração - Unisul

RESUMO

A crescente competitividade global exige das organizações gerenciamento estratégico para a racionalização de recursos e otimização dos serviços prestados. Neste sentido, a gestão de reputação é tida como um instrumento de fortalecimento da relação entre os servidores e a organização, e ao mesmo tempo de melhoria da comunicação com os seus clientes, como forma de consolidação da marca da Instituição, que representa a imagem da empresa perante seu público interno e externo. Nesse contexto, o artigo pretende avaliar o real impacto da implementação de um modelo de gerenciamento da reputação no âmbito do Poder Judiciário, tanto no que se refere aos seus agentes internos quanto aos seus clientes, buscando fortalecer a confiança da sociedade na Instituição. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso único. A análise dos dados primários e secundários se baseia em dois subsídios, a teoria existente, que cabe dizer é bastante reduzida, e modelos encontrados em outras organizações. De acordo com a análise realizada, pode-se verificar que embora o Poder Judiciário já desenvolva uma série de Programas que visem a melhoria dos serviços prestados, a implantação da gestão de reputação e ampliação do conhecimento dos gestores poderia fortalecer a organização, e melhorar a confiança da sociedade e do cidadão.

Palavras-chave: Mudanças, Reputação, Imagem, Cultura Organizacional

1 INTRODUÇÃO

No atual momento mundial, e em especial o momento que o país atravessa, as mudanças advindas da sociedade do conhecimento e da informação, inseridas no contexto da globalização, caracterizam o cenário contemporâneo, afetando diretamente os modelos de gestão das organizações tanto privadas quanto públicas. Essas mudanças atingem as organizações públicas nos seus processos e nas suas relações de trabalho, tornando-se importante repensar novas formas de relacionamento com as pessoas e a sociedade.

Neste sentido, os modelos de gestão são condicionados pelo atual momento, em que a reputação atua como ordenadora de sentido para sua existência baseando-se na comunicação organizacional; nos fundamentos científicos da comunicação; na pesquisa de opinião; e no planejamento de gestão.

Cada instituição constrói a sua imagem a partir do modo que suas ações são interpretadas pela sociedade. Como monitorar a percepção deste fenômeno é um desafio para os gestores.

A importância da reputação é um recurso cada vez mais importante nas organizações para criação e, sobretudo manutenção de uma vantagem competitiva. O estudo da reputação não fica limitado ao setor privado, abrangendo também as instituições públicas, que no contexto atual também consideram suas escolhas estratégicas para firmar seus atributos.

Com o desenvolvimento deste trabalho pretende-se contribuir para a ampliação do conhecimento acerca do modelo Gestão da Reputação e sua aplicabilidade na gestão de uma organização pública, constituindo fonte de diferencial para estimular novas formas de comunicação e atender às suas demandas e necessidades.

O artigo inicia abordando em seu referencial teórico a evolução da imagem organizacional, e a análise da reputação no contexto organizacional, em seguida é apresentada a caracterização da pesquisa e a análise dos dados, com ênfase no âmbito do Poder Judiciário e perante a sociedade e finalmente as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A EVOLUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Até os anos 70, os mercados portavam prioritariamente como vendedores, uma vez que o cenário apresentava uma situação em que a demanda era maior que a oferta. Posteriormente, durante os anos 70, com a entrada no mercado de países do Sudeste Asiático, a situação se inverteu, e com a oferta maior que a demanda, e o conseqüente acirramento da competição emergiu a necessidade de as organizações apresentarem uma situação diferenciada para os consumidores, com ênfase na gestão para o marketing e para a adoção de estratégias visando melhoria no posicionamento estratégico.

Para Gama (2002), a década de 80 também trouxe novos fatores de pressão sobre as organizações quanto à gestão de sua reputação. Cresceu a atuação de grupos ativistas ambientais e sociais e houve um fortalecimento do conceito de consumo consciente nos países de primeiro mundo. Este conceito acabou se difundindo também em países de terceiro mundo de várias formas, quer seja pela atuação de grupos ativistas, como o *Greenpeace* ou a Anistia Internacional, como pelo processo de globalização, pelo qual os países de Terceiro Mundo estão tendo de se adaptar para atender as exigências dos consumidores tais quais às dos países de Primeiro Mundo, sendo ou não exportadores.

Durante a década de 90 passaram a ser considerados outros ativos intangíveis, passando a incluir entre os ativos organizacionais aspectos como: credibilidade, inovação, eficiência operacional, relacionamentos, conhecimentos, reputação, até que no final da década de 90 passou a ocorrer o fortalecimento dos canais de distribuição alternativos a partir da internet e telemarketing, com forte influência da imagem da organização na finalização dos negócios.

Sveiby (1997) coloca que os principais ativos intangíveis da organização são: a estrutura interna (patentes, conceitos, cultura organizacional relacionamentos internos), as competências dos empregados, a estrutura interna, esta incluindo clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem organizacional.

A reputação das organizações, portanto, é tida como um valor intangível, dificilmente construído e que pode ser perdido a qualquer momento, tratando-se como elemento extremamente importante para a criação de valor nas organizações. Fombrun e Riel

(2007) sustentam que vários campos de estudo tais como economia, administração, sociologia e contabilidade, estão contribuindo para o crescimento da literatura sobre reputação. Para os economistas, a reputação é constituída por sinais usados pela organização para comunicar suas principais forças e construir vantagem competitiva.

Muito embora alguns autores usem os conceitos de imagem e reputação como sinônimos, elas têm características diferentes: reputação é construída ao longo dos anos tem como base as ações e comportamentos da organização; imagem é uma fotografia da empresa em determinado momento e, dependendo do contexto pode ser boa ou ruim. Rindova (1998) explicita que, na dinâmica do relacionamento entre imagem e reputação, as imagens são momentaneamente mutáveis e se adaptam às representações de uma organização, enquanto a sua reputação é relativamente estável.

O termo reputação corporativa é utilizado com múltiplos sentidos e comumente há confusão entre o termo imagem. De acordo com Carmely e Freund (2002), ainda não há uma definição estabelecida para o termo reputação corporativa porque ele tem sido delineado por várias disciplinas, cada uma assumindo sua própria definição conceitual.

Conforme Markwick e Fill (1997), reputação corporativa é definida como uma reflexão dos impactos históricos acumulados de observações prévias e possíveis experiências em transações. Dowling (2001) define como sendo a atribuição de valores que emanem da imagem de uma organização, sendo que a imagem corporativa é a avaliação das crenças e sentimentos que se tem sobre uma organização. Com a evolução do conceito de reputação, passou a ser crescente a necessidade de inserir no modelo de gerenciamento das organizações princípios de fortalecimento da cultura organizacional perante o público interno. É o que será visto no próximo tópico.

2.2 A REPUTAÇÃO NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Não há como abordar a gestão de reputação sem considerar a forma como a organização atua em razão dos valores que foram sendo agregados ao longo do tempo. Ou seja, a reputação está atrelada à cultura organizacional.

Conforme Schein (*apud* FLEURY; FISCHER, 1996, p. 20):

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com

problemas de adaptação externa e integração interna a que funcionam bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas.

Sendo assim, a responsabilidade pela reputação da organização não pode ser atribuída a uma só pessoa. Deve ser construída partir da direção principal, e disseminada aos demais setores. A reputação surge de dentro para fora, e depende de vários fatores, como a reputação pessoal de seus líderes, o ambiente de trabalho, a atenção dos funcionários, a prestação de serviço dentre outros.

Segundo Granovetter (1985, *apud* EINWILLER, 2001), a reputação emerge como um resultado de relações sociais, quando a informação sobre o ator em uma relação atinge a outros através de uma rede social. Através do conhecimento, estudo e concepção de programas, a instituição pode se aperfeiçoar sua atuação e produzir resultados mais positivos, observando o modelo adotado; a definição e atributos da organização perante o Estado e a sociedade; responsabilidade social; comunicação interna e mediação da reputação. Considerando a atualidade do tema, sua importância para as instituições públicas, a gestão da reputação representa um ativo de valor para as instituições e implica em auxiliar os gestores na orientação das estratégias e alcançar posição de destaque.

A gestão de reputação é a responsável pela imagem da organização, influencia decisões estratégicas e ganha espaço entre as organizações na medida em que se torna importante para que a atuação da organização tenha o respaldo do público, de forma que não tenham dúvida da sua atividade e da competência de seus gestores. Estes, por sua vez necessariamente têm que estar alinhados com a forma estabelecida pela organização de como lidar com os seus problemas.

A percepção acerca de uma organização está na mente das pessoas, e é formada pelo contato direto ou não. Construída pela consistência e intensidade de suas ações a partir da otimização dos processos alcançada pelas respostas eficazes oriundas da avaliação continuada da sua gestão e disseminada pela comunicação com o público. Inclui a missão, a visão de futuro. A reputação baseia-se na credibilidade da organização e por isso será avaliada.

As dissonâncias entre a cultura organizacional e aquilo que a corporação deseja comunicar ao público externo é uma preocupação abordada por Silva (1996), para quem a identidade corporativa representa o caráter, a personalidade da organização, a extensão dessa identidade, e que entre a identidade e imagem corporativas há uma enorme distância. Quando isto ocorre, segundo o autor, há um profundo processo de desgaste, uma dissonância, que

acaba embaralhando as idéias básicas, os valores e os propósitos que se pretende agregar à imagem desejada.

Empenhando-se em serem vistas e/ou percebidas, não basta ser só conhecida, é preciso ter uma boa reputação. As escolhas tornam-se ferramentas que se alinham aos objetivos e metas organizacionais. Assumir uma posição nesse processo é um dos grandes desafios nos dias de hoje.

Uma crise pode acontecer a qualquer momento, sendo necessário que a organizações estejam preparadas para responder através de planos de atuação adequados a cada situação concreta. Preparar e prever uma situação de crise pode ajudar a atenuar o problema.

De acordo com Rindova (1998), a estabilidade faz da reputação um ativo valioso porque ela protege as empresas de reações negativas imediatas, quando um evento desfavorável acontece. Desta forma, a organização pode viver uma crise, abalando sua imagem a curto prazo, mas se possuir uma reputação forte consegue administrar melhor a crise por contar com relacionamentos sustentados em ações e comportamentos que geram confiança, respeito e credibilidade.

Para Fombrum e Riel (2004), a comunicação faz parte do ciclo de valor da reputação da organização. Criar e sustentar uma boa reputação significa dispor de um recurso estratégico importante que se transformará em vantagem competitiva da organização.

Além disso, a reputação de uma organização se forma por uma série de fatores e dependem do processo que começa dentro de casa. Ter um quadro interno motivado e bem informado é tudo, além de capacitá-lo adequadamente para a tarefa de construir uma reputação sólida, já que a reputação não se constrói de uma hora para outra, mas é uma constante construção.

Um conjunto atributos determina a reputação de uma organização. Com boa reputação a organização atrair pessoas com competência formando um capital para a organização, que possibilitará frutos constantes e conseqüentemente, autenticidade, transparência, consistência, produtividade e respeito do público. A organização é avaliada pela sua imagem, pois reputação é resultado pura e simplesmente da percepção.

Segundo Riel (2007, p. 101), “as avaliações internas e externas são constantemente necessárias. Se temos boa reputação é mais fácil atrair pessoas e capital”.

Muitas companhias têm como ativo a gestão de reputação, com canais de comunicação com todos os públicos aos quais se relacionam com fornecedores, funcionários e consumidores. O que seria delas se não zelassem pela boa reputação.

As empresas trabalham pela exigência da qualidade para preservarem sua reputação no mercado e que sua imagem não seja abalada, para atrair investidores e não perder mercado.

A imagem é uma referência que a sociedade e a opinião pública têm de uma organização, que possibilita afirmar que ela tem crédito e pode ser confiável. Como a reputação é difícil de se ganhar, e muito facilmente de se perder, e não é um símbolo criado por uma agência, a reputação é conquistada a cada dia pela interação com o público, que busca nas organizações públicas soluções para seus problemas que só o Estado pode dar resposta.

A reputação de uma instituição, já poder ser mensurada e para isso, são indicadores com vista a avaliar os variados focos e atuações da organização: público interno, público externo, clientes, outras instituições públicas e privadas que se relacionam fornecedores, imprensa e o próprio governo.

A reputação pode ser medida com base em aspectos relativos, a qualidade dos serviços prestados; a competência de seus gestores; a liderança exercida, o compromisso com a cidadania; o ambiente de trabalho de seus funcionários; a capacidade de inovação e sua performance.

Dependendo dos atributos e do contexto no qual a organização está inserida pode-se estabelecer expectativas diferentes, interna e externamente. O papel da imagem corporativa, proposto por Fleury (1996), aponta algumas diferenças entre a visão interna e externa:

a) gestão das expectativas - a geração de expectativas junto ao público interno deve vir acompanhada, necessariamente, de uma ação coerente, sob a pena da companhia perder credibilidade junto aos colaboradores. A falta de definição de regras claras pode ser um primeiro ponto para a geração de desconfianças e para a perda de motivação, uma vez que as expectativas não são atendidas.

b) a imagem é um filtro – o filtro quanto à imagem da organização já existe em seu público interno, através das verdades sociais existentes na organização, da experiência de vida do indivíduo, do histórico da companhia e de seus mitos.

c) a imagem é uma função das experiências assim como das expectativas dos clientes – um processo de comunicação dissonante em relação aos valores pode ser rapidamente descartado. Cabe lembrar que, enquanto o contato do público externo com a organização é pontual, o contato do público interno é contínuo e fortemente influenciado por suas experiências.

No seu mister, o gestor de reputação planeja e faz treinamento prévio para situações de risco e previne notícias e fatos negativos. Numa situação limite, o gestor preparado se antecipa e ou gerencia uma crise e mantém intacta a reputação da organização. Para tanto, as organizações, podem fazer pesquisas internas e externas de avaliação de sua posição, para análise continuada buscando identificar sinais de alerta estando preparado a reagir rapidamente a esses sinais e evitar resultados inesperados.

Como visto a reputação de uma instituição é construída ao longo de sua existência, por seus colaboradores e por seus usuários (clientela), a qual tem fundamento na crença e no profissionalismo de seus colaboradores, na ética, na excelência de ser serviço, na confiança, dentre outros valores.

Melewar e Jenkins (2002) preceituam que identidade corporativa é a manifestação visível da imagem corporativa, onde está o resultado final da interação de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento eu as pessoas têm sobre a empresa.

A coerência entre o que a gestão propõe e o que se pratica, devem estar afinados, pois a longevidade da reputação depende de sustentabilidade. Inovação como atributo de sua política, de traduz em diferencial para a organização para o busca da excelência.

Vê-se, pois, os aspectos importantes na Gestão de Reputação a serem observados por todos e que são plenamente ajustáveis às organizações de qualquer setor, sejam elas privadas ou públicas, como as instituições judiciárias.

3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Optou-se, neste trabalho, pela realização de um estudo qualitativo. O estudo qualitativo é o mais indicado quando se está lidando com problemas pouco conhecidos. A pesquisa é de cunho exploratório, tem caráter descritivo, e busca o entendimento do fenômeno

como um todo, na sua complexidade, tendo a preocupação de compreender a teia de relações que se estabelecem na organização.

O tipo de estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso simples. O estudo de caso consiste em “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes; e que múltiplas fontes de evidências são utilizadas” (YIN, 2005, p. 23).

Para alcançar o objetivo proposto foram usadas duas fontes para coleta de dados: pesquisa documental – quando dados secundários foram analisados a partir dos documentos institucionais e dados primários a partir de observações *in loco*.

A análise realizada baseou-se em dois subsídios, as referências teóricas existentes, que cabe dizer, são bastante reduzidas; e modelos com ênfase estrutura do Poder Judiciário.

Em vista da constatação inédita de implantação efetiva da gestão de reputação nas instituições públicas, e não havendo modelos de comparação para análise de sua influência sobre a organização, tomou-se por base o papel dos modelos conhecidos no Poder Judiciário, com base na estrutura existente e programas já implantados, com ênfase na mediação, conciliação, facilitação do acesso à justiça e serviços de ouvidoria.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O PODER JUDICIÁRIO – ÊNFASE NO JUDICIÁRIO CATARINENSE

O poder judiciário como um dos poderes da república, estampado na Constituição Federal, está encarregado da aplicação da lei. O judiciário estadual tem como missão humanizar a justiça, assegurando acesso a todos, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania com eficiência na prestação jurisdicional. Como visão, caracterizar-se como um judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade.

Dentre os princípios da instituição, presentes em todas as ações de longo e médio prazo, necessárias para atingir a visão destacam-se: a transparência, a participação na Administração do Poder Judiciário, a melhoria contínua da imagem do Poder Judiciário, a preservação e aprimoramento do bom conceito da Justiça e a aproximação da Justiça ao Cidadão.

O judiciário é essencial para o Estado Democrático de Direito. Nítida é a preocupação da instituição para transparecer sua reputação, que para tanto, promove ações para impactar positivamente, como uma área estratégica da gestão da organização.

O Poder Judiciário, guardião das liberdades, dos direitos individuais e sociais, é destacado na Constituição de República Federativa, com capítulo próprio (Capítulo III, artigos 92 a 126), estando insculpido no artigo 5º, inciso XXXV, que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. É detentor também da função jurisdicional na prática das leis processuais, ou seja, de dizer e aplicar o direito, no âmbito nacional, positivado por vários órgãos estatais, federais ou estaduais, exerce também funções legislativas (normatizando seus regimentos internos, por exemplo) e administrativas, inerentes ao autogoverno da magistratura.

O Tribunal de Justiça catarinense, com sede na capital do Estado de Santa Catarina - Florianópolis - tem jurisdição em todo o seu território, é composto de 50 (cinquenta) desembargadores, nomeados na forma estabelecida no artigo 82 da constituição estadual.

Para o exercício das atividades jurisdicionais, o território do Estado de Santa Catarina constitui seção judiciária única, fracionada, para efeitos da administração da Justiça, em 3 (três) subseções, 9 (nove) regiões, 40 (quarenta) circunscrições, 110 (cento e dez) comarcas e 183 (cento e oitenta e três) comarcas não instaladas, classificadas como entrância inicial, entrância final e entrância especial.

4.1.1 O poder judiciário e a gestão de reputação no atual contexto

O poder judiciário como órgão que emana decisões, que dita a lei, faz cumprir o que legislador ordenou, trabalha para solidificar o nome e marcar na mente das pessoas que ali há pessoas que são verdadeiramente empenhadas em no menor tempo possível, dar uma resposta a demanda e dirigir os conflitos sociais e individuais.

Todas as organizações possuem uma história e uma trajetória, a soma destas experiências converge determinando o destino da organização, Neste sentido, a preocupação com a gestão de reputação tem sido apontada como uma oportunidade para que as organizações tenham uma imagem mais positiva perante seus públicos interno e externo, assim quem sair na frente será quem estiver treinado e preparado para essa visão.

O Poder Judiciário sempre foi visto como o menos exposto à opinião pública em face dos demais Poderes da República, sendo tal situação decorrente, principalmente, da pouca, ou inexistente vinculação às influências político-partidárias, ínsitas dos demais, tido assim como Poder enclausurado e teoricamente alheio aos efeitos do seu conceito perante a sociedade.

Cláudio Santos, Desembargador Presidente do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, em entrevista concedida ao Diário de Natal, edição de 01.10.2008 (www.diariodenatal.denonline.com.br), disse que

[...] o Poder Judiciário no Brasil se comunica muito mal, é um poder muito enclausurado, inacessível, e não dá muita satisfação à opinião pública. Acho isso completamente errado. Nós somos funcionários públicos e temos obrigação de dar satisfação à opinião pública, de dizer o que nós estamos fazendo e de justificar porque estamos fazendo daquela forma, porque o voto precisa ser justificado, precisa ser bem arrazoado, para que aquela posição fique clara. Você pode até julgar errado, mas tem que justificar porque votou daquela forma. O Poder Judiciário no Brasil, historicamente, era um poder que sequer dava uma entrevista ou cedia uma informação, e acho que não tem que ser assim. Nós temos conseguido resultados excelentes, e eles também não são levados ao conhecimento da opinião pública.

É em razão desta desvinculação do judiciário perante a sociedade é que a gestão de reputação, ainda um tema bastante recente e desconhecido de grande parte das organizações, ganha importância e precisa avançar nos temas de relevância para a Instituição. O Poder Judiciário não pode ficar distinto e fora desta concepção. Pelo contrário, é preciso ser ator no contexto social que professa esse comportamento. Logo, parece oportuno que a reputação transcenda a organização e seja construída, demonstrada, cultivada e mantida como símbolo da organização.

Essa transcendência significa ser percebida como uma realidade, do mais alto escalão, até a linha de serviços gerais, de forma que todos possam discutir essa nova tendência de gestão da reputação, porque não se trata de um acontecimento isolado, mas de um conjunto de ações sistemáticas e contínuos.

4.1.2 A gestão da reputação e o atual cenário no poder judiciário

De acordo com o atual modelo burocrático com presença de elementos da nova administração pública, adotado pelo Poder Judiciário, observa-se que a organização não tem política de defesa e manutenção de reputação. Uma gestão de reputação poderia ser avaliada e implementada, para que a população adquirisse maior confiança e admiração pela instituição.

A reputação da organização não é somente uma percepção vaga e subjetiva, que o cidadão tem, há que se aprender a focar e propor medidas simples, mas efetivas, para identificar e acompanhar a reputação da organização.

No Poder Judiciário ocorre o mesmo. Caso o judiciário não vá bem, a opinião pública triunfa negativamente, quer por um fato isolado ou não. Um caso de corrupção; um erro judiciário; um crime de repercussão na mídia em que o acusado é solto. Tudo o que foi construído pode ruir em muito pouco tempo. O lado positivo, o que é bem construído, poucas vezes é lembrado. Em todos os níveis, da presidência, pelo magistrado e servidor devem estar integrados para obtenção de resultados melhores na reputação.

É nessa hora que o gestor de reputação, com qualificação e competência ganha espaço na medida que pode contornar e manter a imagem da organização. Daí, a importância do investimento em formação e qualificação profissional, e neste ponto, em geral, a ênfase para a formação em geral dos servidores do Poder Judiciário nunca foi prioridade dos principais gestores, os quais, aliás, em geral magistrados, não tiveram ao longo da vida profissional qualquer formação em gestão organizacional.

Muitos dos problemas que o Poder Judiciário vivencia hoje no Brasil se devem a problemas de comunicação ou à falta de visão dos gestores de que a sociedade mudou, evoluiu, e que a opinião se forma rapidamente. Nesse contexto, de diálogo entre a sociedade e a organização, seus gestores precisam estar preparados para alguma armadilha e estar prontos para uma resposta condizente com a realidade, e assim preservar a reputação que foi construída com sacrifício e com transparência.

É possível o Poder Judiciário criar mecanismos de construção e manutenção de gestão de reputação. Muitas empresas privadas utilizam a reputação corporativa, com propriedade e com resultados tangíveis, por meio, por exemplo, de projetos de responsabilidade social. (ALESSIO, 2006).

O uso da propaganda institucional é uma das soluções mais fáceis e diretas para garantir a disseminação de idéias e ideais com fim de atingir a opinião pública, procurando mudanças na imagem pública da instituição e da importância do Poder Judiciário para o regime democrático.

Para conquistar um nome de respeito dentro das inúmeras organizações públicas, dentre o executivo e o legislativo, o poder judiciário, com a criação do Conselho Nacional de Justiça promove a abertura de um órgão até pouco tempo bastante fechado. A Justiça teve a

partir da Constituição Federal de 1988, um papel mais destacado na política brasileira. Até alguns anos atrás a igreja e a própria polícia (padre e delegado) tinham um grande respeito no trato das questões locais, nas comunidades, ficando para a justiça, outras questões mais complexas, em especial, causas envolvendo terras e de julgamento de crimes.

Já há, por exemplo, no Judiciário Catarinense, vários projetos que dão respaldo e ajudam na construção e/ou consolidação da reputação da organização, destacando-se:

- TJSC Recicla, com um trabalho sistemático na redução da utilização de materiais, reutilização de produtos e materiais e reciclagem. E o Projeto de Coleta Seletiva que destina os materiais separados a entidades, contribuindo para o meio ambiente e para geração de trabalho e renda. Famílias e entidades são beneficiadas, somando créditos sociais para a organização.
- O peticionamento eletrônico, também, disponível para algumas comarcas e que em breve se estenderá a todas as comarcas e unidades jurisdicionais, possibilita, via internet, o encaminhamento de petições diretamente ao fórum. Mais um avanço que dá agilidade e credibilidade a organização.
- A criação das Casas da Cidadania em vários municípios, uma iniciativa que humaniza a justiça, com implementação de ações visando o exercício da cidadania, gerando uma cultura de democracia participativa, com integração com comunidade. Objetiva o incentivo a solução de conflitos através da conciliação, da mediação e da negociação e tem o judiciário como um pólo aglutinador com outros órgãos de apoio e defesa dos interesses do cidadão.
- O Conselho de Gestão, recentemente criado, com atribuições de definir a agenda institucional e traçar ações concretas aos serviços judiciários com vista a uma gestão de qualidade, que prestará apoio administrativo relevante e que refletirá externamente, com transparência.
- A Ouvidoria Judicial surgiu com a necessidade de aperfeiçoamento das atividades do Poder Judiciário, e ampliou a disponibilidade de informações e de canais de comunicação com o cidadão. Através de manifestações dos cidadãos e usuários e possível fazer sugestões de melhorias dos serviços judiciários e ainda tem o papel de defender o Poder judiciário perante o público externo e ao mesmo tempo defender este público perante o judiciário. Espaço e esforço que contribui para a formação da boa reputação.

- Outro projeto que teve seus objetivos conquistados é a Conciliação de 2º Grau, com audiências itinerantes, que através da aproximação das partes, resolve-se rapidamente uma demanda.

Há também a preocupação com o estreitamento dos laços de cooperação com outras instituições e entidades do Estado, que ajudam na divulgação dos projetos e na realização das ações.

Da mesma forma, os Postos de Atendimento e Conciliação (PACs), criados por iniciativa do Conselho Nacional de Justiça e do Movimento Nacional pela Conciliação, com o objetivo de reduzir o tempo e custos dos processos judiciais, e conseguem trazer soluções eficientes e de resolução de conflitos.

Há ainda outras iniciativas inovadoras como a **Mediação de Grandes Conflitos Sociais**, como um meio da justiça ir ao encontro das pretensões da sociedade, de grupos, e categorias de trabalhadores, buscando uma resolução antes mesmo do acionamento da máquina judiciária. E o **Programa Justiça Presente**, que atende por meio da unidade volante a eventos, como jogos de futebol, festas populares e espetáculos onde há grande concentração de pessoas, e que possam gerar ocorrências de delito de menor potencial ofensivo, esta iniciativa tem reduzido a violência, tem promovido e marcado o judiciário.

Existem, ainda, campanhas institucionais em rádio e TVs, com ênfase em temas com a violência do trânsito, a Lei Maria da Penha e Movimento pela Conciliação e outras que semeiam a idéia da co-participação e engajamento da organização com as causas sociais, para construção de uma sociedade livre e justa.

Desataca-se ainda a **Pesquisa de Satisfação do Usuário**, lançada no sítio do TJSC, com o intuito de monitorar o grau de satisfação do público em relação ao judiciário e que busca através de questionário abordar aspectos como a eficiência, no atendimento, tempo de espera, estrutura física, o tempo de julgamento da ação e serviços disponibilizados na internet, a oportunidade de identificar problemas e colher críticas e sugestões de melhoria.

Através das atividades concentradas com mobilização de membros do poder judiciário, servidores e operadores do Direito, desenvolve-se a **Semana Nacional da Conciliação**, na qual inúmeras audiências são designadas oportunizando as partes envolvidas em questões judiciais, a possibilidade de harmonizar os conflitos. Acredita-se que esta Semana contribui ainda para a criação de uma cultura na sociedade de pacificação dos conflitos pela conciliação.

Outras iniciativas da justiça estadual, reconhecidas a nível nacional, como o **Programa de Implantação de Serviços Judiciários e da Justiça Agrária**, servem de exemplo aos demais Tribunais, refletem positivamente e servem de garantia que a organização está constantemente buscando as melhores práticas na gestão judiciária.

De outra parte, o Centro de Estudos Jurídicos, promove estudos e pesquisas para o desenvolvimento de produtos e serviços a sociedade, bem como promove o aprimoramento intelectual e relacional dos juízes e servidores, e ainda promove ações em favor da cidadania e em defesa dos direitos humanos. Com esta visão estratégica, contribui eficazmente para o aprimoramento da prestação jurisdicional à sociedade. Com profissionais aprimorados, capacitados, as produções serão de excelência, e a organização terá um capital intelectual primoroso.

Com o **Projeto de Racionalização da Justiça**, nascido da necessidade da padronização das atividades desenvolvidas nas serventias judiciais, a partir da identificação de atribuições, rotinas e fluxos de trabalho, condensando conhecimentos da área do Direito, prática forense e organização cartorária. Deste projeto surgiu o **Manual de Procedimentos do Cartório Judicial Cível**, base para orientação do sistema que encaminha o funcionário nas suas atividades diárias, relativamente ao impulso dos processos e sua organização, este foi um passo importante para a celeridade e efetividade à prestação jurisdicional.

Pode-se citar ainda os **Centros da Capacitação** que criam espaços apropriados e reservados aos servidores para aquisição de conhecimentos necessários ao seu desempenho profissional e pessoal, disseminando a cultura do treinamento e aperfeiçoamento funcional para dar dinamização aos serviços forenses.

A instituição do **Serviço de Mediação Familiar**, como método alternativo oferece mais celeridade, acessibilidade e com menor onerosidade para a resolução de conflitos, em questões familiares. O serviço contribui para o exercício da cidadania, pois proporciona a resolução de problemas de família pelos próprios envolvidos, ficando ao juiz apenas o que não foi possível mediar.

Todos esses projetos e ações enumerados são meios efetivos de agregar valor para o desenvolvimento e consolidação de uma boa reputação da organização. A sociedade e o cidadão ao observar, conhecer a fundo e sentir que a Justiça funciona, passarão a confiar e poderão dar a ela o respeito e reputação que merece. Cabe, porém, à administração construir a

gestão de reputação da organização de forma a trabalhar firmemente para que ela seja reconhecida.

Sob esta ótica e a luz dos parâmetros indicados no referencial teórico e da pesquisa constituem forte influência positiva que confirmam a dimensão da reputação e do impacto que ela produz.

A partir da observação das relações da instituição, e da sua atuação externa, como órgão público, os dados diagnosticados pela pesquisa documental institucional e aspectos da realidade da organização, apontam para resultados que fortalecem o escopo da construção e a sustentação da reputação da organização judiciária.

5 A REPUTAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO PERANTE A SOCIEDADE

Embora muitas ações tenham sido desenvolvidas para melhorar a eficiência das atividades-fim do Poder Judiciário, é necessário avançar em inúmeras frentes para melhorar a reputação que tem perante a sociedade.

O treinamento de juízes e de servidores afetos à administração no tocante à gestão pública é ação que deve ser constante para aumentar o grau de eficiência dos serviços prestados aos seus clientes, mediante a melhoria da qualidade dos serviços prestados e aumento do grau de comprometimento dos seus agentes, aumentando significativamente como consequência a reputação perante os seus clientes.

Além disso, é importante que através dos meios de comunicação e de marketing em geral seus principais agentes passem à sociedade a importância de suas funções institucionais e ações que são diuturnamente desenvolvidas na comunidade diretamente atingida, deixando transparecer o grau de eficiência e confiabilidade de seus agentes.

A Revista Consultor Jurídico, edição de junho de 2008, levou a público o resultado de pesquisa que coloca o Poder Judiciário em sexto lugar entre 17 instituições no ranking nacional de confiança popular. O estudo revela que o Poder Judiciário é pouco conhecido pela população, apenas 8% dos entrevistados afirmam conhecer bem o Judiciário. Algumas áreas específicas do Poder Judiciário, como a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e os Juizados Especiais são mais conhecidos. Um contingente de 45% “conhece mais ou menos”, e outros 46% “conhecem só de ouvir falar” ou “não conhecem”. Segundo o estudo, a confiança no

Judiciário não está associada ao grau de conhecimento da população. Ou seja, o público confia, apesar de não conhecer profundamente. Porém esta confiança quando não é baseada no conhecimento torna-se frágil e pode por qualquer problema se dissipar. Os dados mostram que, apesar das tentativas de aproximar a Justiça da população, a maioria das pessoas desconhece sua estrutura. As instituições também avaliadas de notas de zero a dez. O Judiciário aparece com média de 6,1.

Coloca-se isso, expressando a avaliação que a população tem da atuação das instituições públicas e o porquê de diagnosticar as causas e a preocupação na busca da gestão de reputação na organização.

Recente pesquisa, com o título “Ilustre desconhecido”, publicado no informativo nº 106/08 da Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB considera o Poder Judiciário um ente estranho para a maioria dos brasileiros, consignando que:

A sociedade não conhece a Justiça. É o que mostra o *Barômetro da Confiança nas Instituições Brasileira*, pesquisa promovida pela AMB para avaliar o conceito de 17 instituições. Além do descrédito da classe política, o estudo mostrou que os cidadãos desconhecem o funcionamento do Judiciário. Apenas 8% dos entrevistados dizem conhecer bem a Justiça. Quem já utilizou os serviços do Poder, no entanto, avalia o atendimento de forma positiva. Prova de que é preciso aproximar cada vez a Justiça do cidadão. p. 1.

A partir da teoria estudada e dos dados coletados, pode-se inferir que todas as instituições, e inclusive as públicas, possuem uma imagem a construir e manter.

As empresas em geral, procuram por meio de algum índice avaliar a percepção do consumidor, da força financeira, da qualidade de seus produtos, e serviços, do apelo emocional, da responsabilidade social, buscando assim uma melhoria sem sua reputação.

A reputação, aparentemente, como ativo estratégico, não tem sido valorizada comparativamente a outros ativos em termos de investimento (CRI, 2002). Entretanto, a reputação corporativa é de fato um ativo estratégico e de valor. Zeithaml (2000) salienta o relacionamento entre a qualidade do serviço e os antecedentes da lucratividade e inclui a reputação da organização entre esses antecedentes. Outros autores, como Dowling (1986), Fombrum e Shanley (1990), Riel (1995), afirmam que as conseqüências da reputação corporativa, deixando explícito que as organizações de boa reputação podem ter vantagem que lhes permitirão sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

Na seara da prática organizacional, os gestores adquirem base para o planejamento estratégico. De fato, a reputação corporativa é um ativo para a estratégia e projeção de planos

táticos e operacionais no presente e no futuro, fazendo que esse ativo agregue valor à instituição. O conteúdo teórico deste trabalho contribui para a visão integrada do modelo de reputação.

A gestão da reputação como um recurso estratégico que deve ser gerenciado pela organização, permite a proximidade com os usuários e melhor administração no ambiente em que opera.

Com o desenvolvimento de vários programas e usando de seus atributos, a boa reputação junto a sociedade traz benefícios à organização. Nesse contexto, para melhorar sua capacidade para ser estimulada, admirada e inspirar confiança, a implantação da gestão de reputação fortaleceria a organização e melhora a confiança da sociedade e dos cidadãos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto tem como proposta ressaltar a importância da gestão da imagem nas organizações, considerando a importância que a cultura organizacional possui para a determinação da personalidade corporativa, sobre a qual deverá ser construída sua reputação.

Pensando em seu futuro, a organização planeja para onde quer ir. Interagindo com seu público alvo, analisando os riscos e vulnerabilidades, com leituras sérias e precisas de sua realidade, em com agilidade de resposta, a reputação fica preservada.

O *Reputation Institute*, empresa com atuação em vários países, inclusive o Brasil, compilou 60 mil pessoas, em 29 países, em 2007, e listou as 50 empresas com as melhores reputações no mundo. A pesquisa detectou o nível de confiança, respeito e admiração que as pessoas possuem em relação às empresas dos mais diferentes setores. A vencedora foi a Lego, empresa dinamarquesa, fundada em 1934 e uma das maiores fabricantes de brinquedos. De acordo com o chefe executivo do Instituto, as companhias que encabeçam a lista são aquelas que assumiram a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas regiões e são vistas como ícones nacionais. Elas ganharam confiança, respeito e admiração por se portarem de modo relevante para com seus colaboradores e é por isso que chegaram ao topo. (BELLINO, 2008, p. 1).

O Poder Judiciário, que historicamente dá pouca ênfase à divulgação de seus serviços nos meios de comunicação, vêm tendo como resultado o desconhecimento de sua imagem

pelo público e conseqüentemente uma baixa avaliação da sociedade. Neste contexto, se percebe a necessidade de que o Poder Judiciário direcione suas ações para: a qualificação dos servidores, o aprimoramento das instalações e do equipamento tecnológico, além de direcionar as suas metas para melhoria da gestão estratégica, o treinamento dos seus servidores e programas voltados para as necessidades dos clientes, agregando assim valor ao sistema judiciário.

Quanto aos benefícios da presente abordagem, pode-se colocar a maior facilidade de comunicação externa da organização, com base nos seus pontos fortes identificados pelos seus componentes; a diminuição da dissonância dos discursos internos e externos, atendendo às expectativas do público externo; e o desenvolvimento de uma ferramenta de medição contínua do clima organizacional e da reputação da organização, conforme a percepção de seus funcionários e clientes.

A gestão da reputação no atual cenário mostra-se pertinente e perfeitamente aplicável em face da atuação da organização. Não há mais espaço para que as instituições fiquem estanques e fechadas, alheias e indiferentes às novas perspectivas e tendências. Nesse sentido, seguindo o modelo das empresas corporativas, o judiciário com dinâmica e objetivos, oferecerá prestação jurisdicional com qualidade.

REFERÊNCIAS

ALESSIO, Rosimeri. **Responsabilidade Social: Um Panorama Empresarial**. Novo Hamburgo: Creare, 2005.

ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. 361 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.

ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R. M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos *stakeholders*. In: ENANPAD, Brasília, DF, 2005. **Anais Eletrônicos**, ANPAD (ESO – A 1081).

BELLINO, Ricardo. **Reputação também se mede**. 2008. Disponível em: <<http://tresminutos.blig.ig.com.br/2008/04/reputacao-tambem-se-mede.html>>> Acesso em: 10 jun. 2008.

BENTANCUR, Paulo. **A reputação como verdade crítica**. Disponível em: <<http://www.nao-til.com.br>>. Acesso em: 30 jun.2008.

BUENO, Wilson C. **Comunicação na era da qualidade**. São Paulo: Contexto-Unimed-Amparo, 1995.

CARMELY, A.; FREUND, A. The relationships between work and workplace attitudes na perceived external prestige. **Corporate Reputation Review**, London, v. 5, n. 1, p. 51-68. 2002.

CRI – Corporate Reputation Institute. Desenvolvido pelo Corporate Reputation Institute. Disponível em: <<http://www.mbs.ad.uk>>. Acesso em: 05 ago. 2002.

DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Management**, New York, n. 15, p. 109-115, 1986.

EINWILLER, S. The Significance of Reputation and Brand for Creating Trust in the Different Stages f a Relationship between an Online Vendor and its Customers. Eighth. **Research Symposium on Emerging Electronic Markets**, University of St. Gallen, Switzerland, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

INFORMATIVO da Associação dos Magistrados Brasileiros. n. 106, junho 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LABJOB. Disponível em: <<http://www.labjob.unicamp.br>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

LÍCIO, Flávio Gama. Porque as organizações devem gerenciar sua reputação junto ao seu público alvo? **Anais... VII SEMEAD**. out./2002. São Paulo, Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7Semead>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

MARKWICK, N. FILL, C. Towartds a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 31, n. 5, p. 396-409, 1997.

MELEWAR, T.C.; JENKINS, E. Defining the corporate identity construct. **Corporate Reputation Review**, London, v. 5, n. 1, p.76-90, 2002.

REVISTA Eletrônica Consultor Jurídico. Jun./2008: <<http://www.conjur.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2008.

RIEL, C.B.M.; FOMBRUM, C.J. **Essentials of corporate communication**. New York: Routledge, 2007.

RINDOVA, V.P. The image cascade and formation of corporate reputations. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1/2, p. 188-94, 1998

ROSA, Mário. **Reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Ediouro, 2006.

SANTOS, Cláudio. Entrevista concedida ao Diário de Natal pelo Presidente do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte. 01 out. 2008. Disponível em: <www.diariodenatal.denonline.com.br>. Acesso em: 01 out. 2008.

SILVA, L. C. C. **Análise da relação existente entre as ações de *endomarketing* e a imagem corporativa**: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigos.htm>>. Acesso: 01 jun. 2008.

SILVA, Luiz Carlos Carvalho da. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Paraíba, 1999. Disponível em <<http://www.endomarketing.com/artigos.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth**: managing and measuring knowlwdge-based assets. São Francisco: Barret-Koehler Publishers, 1997.

TRIBUNAL de Justiça de Santa Catarina. <<http://www.tj.sc.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know we need to learn. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 28, n. 1, p. 67-85, 2000.