

**Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy -
UNIGRANRIO**

Marluce Dantas de Freitas Lodi

**Uma Análise do Discurso Publicitário do Conselho
Nacional de Justiça**

Rio de janeiro

2011

Marluce Dantas de Freitas Lodi

**Uma Análise do Discurso Publicitário do Conselho
Nacional de Justiça**

Dissertação apresentada junto ao mestrado em administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. João Felipe Rammelt Sauerbronn

Rio de Janeiro

2011

Marluce Dantas de Freitas Lodi

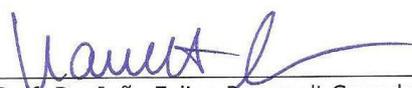
"Uma Análise do Discurso Publicitário do Conselho Nacional de
Justiça."

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
"Prof. José de Souza Herdy",
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 24 de maio de 2011.

Banca Examinadora



Prof. Dr. João Felipe Rammelt Sauerbronn
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Luis Fernando Filardi Ferreira
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Severino Joaquim Nunes Pereira
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

FOLHA DE DEDICATÓRIA

À Deus, o Mestre dos mestres, por tantas bênçãos recebidas. À minha mãe Lecy *“in memoriam”* pelo exemplo de coragem, persistência e fé.

AGRADECIMENTOS

É chegado o momento de fazer uma reflexão sobre o processo de realização deste trabalho. Não poderia deixar de mencionar a importância do apoio de todas as pessoas que me acompanharam até aqui. Por isso desejo registrar meu eterno agradecimento a todas elas.

Primeiramente a Deus, à Ele toda honra e toda glória, por estar comigo em todos os momentos sendo meu refúgio e fortaleza nas horas mais difíceis. Ao meu orientador Prof. Dr. João Felipe Sauerbronn pela orientação precisa e criteriosa do meu trabalho e por acreditar na minha capacidade. Aos meus professores do curso de mestrado pela contribuição para o meu crescimento. Aos colegas do mestrado pelas trocas e incentivos. Em especial desejo agradecer a minha irmã Martha Lodi pelo incentivo e orações, uma pessoa em quem me espelhei. À Amanda Marques pelas contribuições acadêmicas, pela disposição em ouvir os lamentos, as aflições que também permearam este processo, pelas palavras de conforto e pela paciência. À Patrícia Garcia por sua contribuição antes mesmo de começar o mestrado e ao final também. À todos aqueles que de uma forma ou de outra me ajudaram nesta caminhada.

EPÍGRAFE

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

RESUMO

Este trabalho procurou analisar como o Conselho Nacional de Justiça constrói sua imagem institucional frente aos cidadãos. O foco no cidadão tornou a administração pública mais sensível ao ambiente externo e em alguns países o cidadão é quem determina como o serviço deve ser prestado. Tratado como cliente, este cidadão está mais atento e exigente quanto aos seus direitos, buscando rapidez de respostas aos seus anseios, mais eficiência na prestação dos serviços, fiscalizando e cobrando solução de forma mais ativa. Assim, uma das claras preocupações do CNJ está relacionada à mudança da imagem do Judiciário e desde 2008 o CNJ vem lançando campanhas publicitárias com esse intuito. Com o objetivo de analisar as formas de comunicação utilizadas pelo Judiciário, foram utilizadas peças publicitárias oficiais do CNJ. Para orientar a análise das peças publicitárias e o processo de construção da imagem institucional do Judiciário, foi utilizado o método de análise do discurso publicitário proposto por Pinto (2002), que sugere uma abordagem interpretativa. Ao longo da seção de procedimentos metodológicos, as funções de mostração, (construção do universo do discurso), de interação (estabelecimento de vínculos socioculturais) e de sedução (distribuição de afetos positivos e negativos) são apresentadas e discutidas para que sirvam como base para a compreensão das formas de construção dos discursos publicitários presentes nas peças do CNJ. A relevância desse trabalho reside no fato de tratar de um tema muito importante para a administração pública e para o Poder Judiciário, que é a comunicação institucional e as formas de interação entre Justiça e sociedade.

Palavras-chave: Administração Pública, Reformas do Estado, CNJ, Marketing Institucional, Discurso Publicitário.

ABSTRACT

The present work analyzes how the National Council of Justice (CNJ) builds its corporate image along with citizens. Public Administration has become more sensible to the external environment and, in some countries, citizens have determined how the service should be provided. Treated as a customer, the citizen is more aware and demanding of their rights, seeking quick answers to your needs and greater efficiency in service delivery, controlling and charging solution more actively. Therefore, one of CNJ's clear concerns is related to changing the judiciary's image and since 2008 CNJ has released publicity campaigns for this purpose. Aiming to analyze the forms of communication used by the judiciary, official advertisements used by CNJ were analyzed and interpreted. To guide the advertisements analysis and building process of the judiciary's corporate image, the researcher used the method of advertising discourse analysis as proposed by Pinto (2002). Throughout methodological procedures section, exhibition function (discourse universe construction), interaction (establishment of socio-cultural ties) and seduction (distribution of positive and negative affects) are showed and discussed to serve as subject for understanding the ways of building publicity discourses that are present in pieces of the CNJ. The relevance of this work lies in the fact that it is a very important topic for public administration and the Judiciary, which is institutional communication and interactivity between justice and society.

Keywords: Public Administration, State Reform, CNJ, Institutional Marketing, advertising discourse.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Dimensões do modelo burocrático.....	21
QUADRO 2: Estrutura Organizacional do Judiciário segundo a Constituição de 1988.....	30
QUADRO 3: Diretrizes do Conselho Nacional de Justiça.....	33
QUADRO 4: Orgãos do Poder Judiciário pós a Reforma.....	35
QUADRO 5: Estrutura organizacional do CNJ.....	36
QUADRO 6: Rol de atribuições do CNJ.....	37
QUADRO 7: Mapa Estratégico do CNJ.....	39
QUADRO 8: Etapas do Processo de Análise das Peças Publicitárias.....	56
QUADRO 9: Campanhas Publicitárias do CNJ, Veiculação e Quantidade de Peças Analisadas.....	57
QUADRO 10: Consolidação da Análise das Campanhas do Programa Começar de Novo (2008 e 2009).....	64
QUADRO 11: Consolidação da Análise das Campanhas pela Conciliação (2008 a 2010).....	71
QUADRO 12: Consolidação da Análise da Campanha pela Meta 2.....	74
QUADRO 13: Consolidação da Análise da Campanha da Justiça Criminal.....	77
QUADRO 14: Consolidação da Análise da Campanha da Lei Maria da Penha.....	80
QUADRO 15: Categorização das Campanhas do CNJ.....	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Campanha Começar de Novo 2008.....	60
FIGURA 02: Campanha Começar de Novo 2009.....	62
FIGURA 03: Movimento pela Conciliação 2008.....	66
FIGURA 04: Movimento pela Conciliação 2009.....	68
FIGURA 05: Movimento pela Conciliação 2010.....	70
FIGURA 06: Meta 2.....	73
FIGURA 07: Justiça Criminal 2010.....	76
FIGURA 08: Lei Maria da Penha 2010.....	79

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AGNU** - Assembleia Geral das Nações Unidas.
- AMB** – Associação dos Magistrados Brasileiros.
- ANATEL** - Agência Nacional de Telecomunicações.
- ANEEL** - Agência Nacional de Energia Elétrica.
- ANER** – Associação Nacional de editores de Revistas.
- ANJ** – Associação Nacional de Jornais.
- ANP** - Agência Nacional do Petróleo.
- CDC** - Código de Defesa do Consumidor.
- CNJ** – Conselho Nacional de Justiça.
- DASP** – Departamento Administrativo do Serviço Público.
- DIP** - Departamento de Imprensa e Propaganda.
- EC** – Emenda Constitucional.
- JEC** - Juizado Especial Cível.
- MARE** - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
- NPM** – New Public Management.
- OSCIP** - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.
- PDRAE** - Plano Diretor de Reforma administrativa do Estado.
- PRONASCI** – Programa Nacional de Segurança Pública e Cidadania.
- STJ** – Superior Tribunal de Justiça.
- STF** - Supremo Tribunal Federal.
- STJ** - Superior Tribunal de Justiça.
- TJ** - Tribunal de Justiça.
- TJM** - Tribunal de Justiça Militar.
- TRE** - Tribunal Regional Eleitoral.
- TRF** - Tribunal Regional Federal.
- TRM** - Tribunal Regional Militar.
- TRT** - Tribunal Regional do Trabalho.
- TSE** - Tribunal Superior Eleitoral.
- TSM** - Superior Tribunal Militar.
- TST** - Tribunal Superior do Trabalho.

Sumário

1. Introdução	13
1.2. Objetivos	15
1.2.1. Objetivo Geral	15
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Relevância da Pesquisa	16
2. Contextualização	18
2.1. Administração Pública Burocrática	18
2.2. Administração Pública Gerencial e New Public Management	20
2.3. Reformas do Estado Brasileiro	23
2.4. Reforma do Judiciário	27
2.5. Criação do Conselho Nacional de Justiça	31
2.5.1 composição do Conselho Nacional de Justiça	32
2.5.2. Comunicação do CNJ	39
3. Fundamentação Teórica	42
3.1. Marketing	42
3.2. Marketing Institucional	44
3.3. Marketing Institucional para o Judiciário	47
3.4. Propaganda e Publicidade	49
4. Procedimentos Metodológicos	51
4.1. Discurso Publicitário	51
4.2. Método de Análise de Dados	53
4.3. Corpus de Dados	56
5. Apresentação e Análise das Campanhas	58
5.1. Começar de Novo	58
5.1.1. Campanha 2008	59
5.1.1.1. Análise do texto	60
5.1.1.2. Análise das imagens	60
5.1.2. Campanha 2009	61
5.1.2.1. Análise do texto	62

5.1.2.2. Análise das imagens.....	62
5.1.3. Consolidação da Análise	63
5.2. Movimento Pela Conciliação	64
5.2.1. Campanha 2008.....	65
5.2.1.1. Análise do texto.....	65
5.2.1.2. Análise das imagens.....	66
5.2.2. Campanha 2009.....	67
5.2.2.1. Análise do texto	67
5.2.2.2. Análise das imagens.....	68
5.2.3. Campanha 2010.....	69
5.2.3.1. Análise do texto	69
5.2.3.2. Análise das imagens.....	70
5.2.4. Consolidação da Análise	70
5.3. Meta 2	71
5.3.1. Campanha 2009.....	72
5.3.2. Análise do texto.....	73
5.3.3. Análise das imagens.....	73
5.3.4. Consolidação da Análise	74
5.4. Justiça Criminal.	74
5.4.1. Análise do texto.....	75
5.4.2. Análise das imagens.....	76
5.4.3. Consolidação da Análise	77
5.5. Lei Maria Da Penha	77
5.5.1. Análise do texto.....	79
5.5.2. Análise das imagens.....	79
5.5.3. Consolidação da Análise	79
5.6. Categorização das Campanhas do CNJ.....	80
6. Considerações Finais.....	83
Referências Bibliográficas	85
Anexos	92

1 INTRODUÇÃO

Dando início ao processo de Reforma do Judiciário, foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em junho de 2005 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Desde então, o CNJ passou a ser o órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Composto por quinze conselheiros com mandato de dois anos, o CNJ passou a estabelecer metas a serem cumpridas pelos Tribunais e a punir os membros do Judiciário que não as cumprissem, em uma atuação impregnada da essência do gerencialismo que caracterizou a reforma do Estado brasileiro, como veremos mais a frente (BRESSER PEREIRA, 1996). O CNJ tem planejado e cobrado de juízes e serventuários atuações mais condizentes com as necessidades da população e ações que promovam aumento da transparência da prestação jurisdicional. Ou seja, trata-se de um órgão do Poder Judiciário que visa o aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça, uma das grandes transformações introduzidas pela Emenda Constitucional nº45/2004.

O foco no cidadão tornou a administração pública mais sensível ao ambiente externo e em alguns países o cidadão é quem determina como o serviço deve ser prestado. Tratado como cliente, este cidadão está mais atento e exigente quanto aos seus direitos, buscando rapidez de respostas aos seus anseios, mais eficiência na prestação dos serviços, fiscalizando e cobrando solução de forma mais ativa. Dada a orientação gerencialista atual, podemos chamar o cidadão de cliente-cidadão, dotado de poderes que exigem novas formas de administrar e prestar os serviços.

Assim, uma das claras preocupações do CNJ está relacionada à mudança da imagem do Judiciário e desde 2008 o CNJ vem lançando campanhas publicitárias com esse intuito. Temas como celeridade, Justiça e paz social, tão presentes nos discursos dos componentes do Judiciário, passaram a ganhar corpo em campanhas amplamente divulgadas na mídia em geral. O CNJ deu início a um novo momento institucional para o Poder Judiciário. Ao desenvolver campanhas de comunicação com a sociedade, o CNJ alterou a maneira com a qual o Poder Judiciário interage com os cidadãos e deixou clara sua preocupação com a construção de sua imagem institucional.

O objetivo do presente trabalho é apresentar uma compreensão a respeito de como o CNJ utiliza peças publicitárias para construir sua imagem institucional frente

aos cidadãos. Para tanto, foram utilizadas peças publicitárias oficiais do CNJ, com o objetivo de analisar as formas de comunicação utilizadas pelo Judiciário e assim identificar, categorizar e propor melhorias na comunicação do CNJ com o público. A partir da análise dessas peças é possível oferecer uma interpretação a respeito da proposta de construção de imagem institucional que é deliberadamente promovida pelo órgão.

O presente estudo oferece contextualização do processo de mudanças e reformas da administração pública brasileira desde os anos 1930 até os dias atuais, com especial atenção ao período da implantação do Conselho Nacional de Justiça, iniciado em 2004.

Nas décadas de 1980 e 1990 havia discussões acerca do papel do Estado na economia e na sociedade e se buscava promover a melhoria da gestão do Estado. Esse papel deveria ser condizente com a nova realidade econômica mundial (DINIZ, 2002). Assim, reformas administrativas foram implantadas em alguns países como a Inglaterra, a Nova Zelândia, Austrália e os EUA (PAES DE PAULA, 2005) e acabaram sendo levadas a outras partes do mundo. Segundo Matias-Pereira (2008, pag. 65), existe uma tendência de que os problemas que muitos países possuem sejam comuns aos demais e poderiam ter soluções semelhantes.

Na segunda metade da década de 1990 teve início no Brasil um processo de reforma do Estado caracterizado pela transição do modelo burocrático para um modelo gerencial de administração pública. A implantação da reforma administrativa se deu a partir da tentativa de incorporação de um modelo gerencial focado em eficiência, qualidade no atendimento ao cidadão, *accountability* e transparência, que teve origem no *New Public Management* (NPM) (BRESSER PEREIRA, 2000). Ao passar a se preocupar com o serviço que presta ao cidadão, o Estado incorporou ferramentas de gestão típicas das organizações empresariais e passou a se interessar também na construção de sua imagem institucional.

Na fundamentação teórica desse trabalho são abordados conceitos de marketing, propaganda e publicidade. Importantes na administração pública, a adoção dessas ferramentas podem aumentar a eficácia das ações principalmente no que diz respeito à construção da imagem do poder judiciário perante a sociedade.

Para orientar a análise das peças publicitárias e do processo de construção da imagem institucional do Judiciário, foi utilizada a análise do discurso publicitário proposto por Pinto (2002), que sugere uma abordagem interpretativa. Ao longo da

seção de procedimentos metodológicos, as funções de mostração (construção do universo do discurso), de interação (estabelecimento de vínculos socioculturais) e de sedução (distribuição de afetos positivos e negativos) são apresentadas e discutidas para que sirvam como base para a compreensão das formas de construção dos discursos publicitários presentes nas peças publicitárias do CNJ. Foram analisadas todas as oito peças publicitárias oficiais lançadas pelo CNJ, com o objetivo de analisar as formas de comunicação utilizadas pelo Judiciário.

A relevância desse trabalho reside no fato de tratar de um tema muito importante para a administração pública, e para o Poder Judiciário em especial, que é a comunicação institucional e as formas de interação entre setor público e sociedade. O CNJ é um órgão que representa uma nova forma de administração do Poder Judiciário e conhecendo a forma com a qual o CNJ constrói sua imagem frente aos cidadãos pode ser possível identificar e propor melhorias nas diversas formas de comunicação com o público, entre outras ações, aumentar a eficácia de futuras peças publicitárias.

O presente estudo está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução e os objetivos deste estudo. Em seguida, o segundo capítulo trata da contextualização, abordando a administração pública e os processos de reforma ocorridos a partir na década de 1930, a NPM, a Reforma do Judiciário e a implantação do CNJ. O referencial teórico, que trata da teoria de marketing institucional, propaganda e publicidade é exposto no terceiro capítulo e no quarto capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. A análise de dados é feita no quinto capítulo que antecede as considerações finais do sexto capítulo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo compreender como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) constrói sua imagem institucional frente aos cidadãos. Para tanto, serão analisadas peças publicitárias oficiais do CNJ, pois este órgão tem a intenção clara de alterar a imagem institucional do Judiciário, com o objetivo de

analisar as formas de comunicação utilizadas pelo Judiciário e assim identificar, categorizar e propor melhorias na comunicação do CNJ com o público.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a evolução das reformas do Estado Brasileiro;
- b) Apresentar a Reforma do Judiciário brasileiro;
- c) Apresentar os conceitos de marketing, marketing público e marketing institucional;
- d) Discutir a utilização do marketing institucional por parte do Poder Judiciário e, mais especificamente, por parte do CNJ;
- e) Comparar peças publicitárias utilizadas pelo CNJ, examinando as relações entre elas; e
- f) Analisar o discurso publicitário presente nas peças de propaganda do CNJ;

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Desde 2004, o CNJ, órgão do Poder Judiciário que visa o aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça, vem modificando de forma bastante profunda o funcionamento do Poder Judiciário com ações como o estabelecimento de metas a serem cumpridas pelos magistrados e o incentivo ao desenvolvimento da gestão estratégica dos Tribunais. O CNJ tem planejado e cobrado de juízes e serventários atuações mais condizentes com as necessidades da população e ações que promovam aumento da transparência da prestação jurisdicional.

Uma das claras preocupações do CNJ está relacionada à mudança da imagem do Judiciário e desde 2008 o CNJ vem lançando campanhas publicitárias com esse intuito. Temas como celeridade do Judiciário, Justiça e paz social, tão presentes nos discursos dos componentes do sistema judiciário, passaram a ganhar corpo em campanhas amplamente divulgadas nas mídias.

A relevância do presente trabalho está relacionada ao fato do CNJ ser um órgão que representa uma nova forma de administração pública e ao aumento da importância das ações de comunicação institucional do Judiciário. A orientação gerencialista impôs à administração pública maior preocupação com sua relação

com o cidadão, assim a comunicação institucional passou a ser importante para a esfera pública.

Conhecendo a forma como a CNJ constrói sua imagem frente aos cidadãos pode ser possível propor melhorias nas diversas formas de comunicação com o público e, entre outras ações, aumentar a eficácia de futuras peças publicitárias.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Administração Pública Burocrática

É de extrema importância entender a transformação do modelo de administração burocrática para o modelo gerencial para podermos compreender a atual situação da administração pública brasileira. Segundo Simões (2009, p. 44), a administração pública é a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para consecução dos interesses coletivos, abrangendo as funções exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender às necessidades coletivas. Nas palavras de Di Pietro (1998, p.49):

A Administração Pública pode ser classificada em: Administração Pública em sentido objetivo, que se refere às atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas, e Administração Pública em sentido subjetivo, que refere-se aos órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), aos quais a lei confere o exercício de funções administrativas. Assim, no sentido subjetivo, Administração Pública é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado e no sentido objetivo atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos.

Segundo o artigo 4º do Decreto-Lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967, alterado pela Lei nº 7.596, de 10 de Abril de 1987, a Administração Pública Federal compreende a administração direta, que é composta por serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios e a administração indireta que é composto por autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas.

Bresser Pereira¹ (2000) trata de três formas de administrar ou gerir a organização do Estado: a Administração Patrimonialista, a Administração

¹ Luiz Carlos Bresser Gonçalves Pereira (© 1934), Doutor em economia pela USP e cientista político. Foi Ministro da Fazenda do governo José Sarney de 29.04.87 a 21.12.87; Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado em todo primeiro

Burocrática e a Administração Gerencial. A administração patrimonialista foi uma herança de regimes mais antigos, baseados na figura de um chefe de estado que se confunde com o próprio estado, comum às monarquias absolutistas. Nesse formato, os patrimônios público e privado eram confundidos uma vez que, embora fossem do Estado, não eram públicos pois não visavam o interesse público e ainda existia uma indefinição entre o patrimônio do príncipe e o patrimônio público (BRESSER PEREIRA, 1996).

Em função da incompatibilidade desse tipo de administração com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares surgidas no século XIX, tornou-se essencial uma distinção entre o Estado, a sociedade e o mercado. Assim, surgiu a administração burocrática moderna, que não somente separava Estado da sociedade e do mercado, mas também a separação entre o político e o administrador público. Dessa forma, o Estado passou a se distinguir da sociedade civil ao mesmo tempo em que a controla (BRESSER PEREIRA 1996). Seguindo o pensamento weberiano, a burocracia é uma organização cujas conseqüências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento buscando obter a maior eficiência da organização.

Para Menegassi (2007), dentro das dimensões do modelo burocrático encontram-se: i) a hierarquia de autoridade considerada uma das mais relevantes características da burocracia; ii) a divisão do trabalho que busca utilizar as principais habilidades de cada funcionário, já que cada um seria especializado somente em determinada parte da produção; iii) a presença de regras que exercia a obediência a normas prescritas pelos que se encontram em cargos hierarquicamente mais elevados; iv) especificações de procedimentos que ordenam a atuação no cargo e a rotina que mede o quanto existe de variedade no trabalho, ou seja, o quanto o sistema de procedimentos é rígido ou não; v) Impessoalidade cujo objetivo era de evitar que sentimentos ou tendências pessoais pudessem interferir na tomada racional de decisões; e vi) finalmente a competência técnica, que segundo Merton (1978, p.109-110) é vista como o principal mérito da burocracia onde era exigido do funcionário que ele tivesse bem sua competência técnica desenvolvida para o cargo que estivesse ocupando.

Quadro 1: Dimensões do Modelo Burocrático:

A Hierarquia de Autoridade	Submissão às estruturas de Autoridade. Por meio de práticas sistematizadas no interno das organizações.
Divisão do Trabalho	Divisão de tarefas dentro de uma linha de produção gerando precisão e rapidez na execução das tarefas.
Presença de Regras	Obediência a normas prescritas exercendo controle sobre os funcionários.
Especificações de Procedimentos	Procedimentos seguidos pelos funcionários para a execução da tarefa, rotina.
Impessoalidade	'Massificação' do indivíduo, despersonalização das relações sociais. Tomada racional de decisões.
Competência Técnica	"Ênfase na precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, discricção e nas ótimas quotas de produção". Competência técnica para o cargo ocupado.

Fonte: adaptado de Menegassi (2007)

2.2 Administração Pública Gerencial e *New Public Management*

A Administração Gerencial ganhou força em especial no final dos anos 70 na Inglaterra com Margareth Thatcher, época em que o governo inglês enfatizava a economia, eficiência, eficácia e qualidade no serviço público, buscando também maximizar a utilização de recursos humanos. Segundo Abrucio (1998: p.178), a crise do petróleo colocou em xeque o modelo de atuação do Estado naquele momento, trazendo consigo a crise da burocracia que se deu em três dimensões: econômica, social e administrativa, situação esta que se estendeu ao longo dos anos 1980.

Assim, nos anos de 1980 teve início uma grande transformação na administração pública, principalmente nos países centrais como Reino Unido, a Nova Zelândia e a Austrália, onde ocorreram reformas mais profundas (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Armstrong (1998), um novo modelo de administração pública surgiu, então, tendo como conceitos fundamentais: i) redução de custos e busca de maior transparência na alocação de recursos; ii) divisão das organizações burocráticas tradicionais em agências separadas, cuja relação com o Estado se dá através de contratos; iii) separação entre comprador e fornecedor de serviços públicos; iv)

introdução de mecanismos de mercado e quase-mercado; v) descentralização da autoridade gerencial; vi) introdução de sistemas de gestão por desempenho; vii) mudança das políticas de pessoal, alterando a condição de estabilidade de emprego e estabelecendo critérios de desempenho; e viii) aumento da ênfase na qualidade do serviço e na satisfação do consumidor.

A crise econômica mundial que ocorria à época alimentava o processo inflacionário e reduzia a capacidade financeira dos Estados e passou a ser necessário reduzir despesas públicas e aumentar a eficiência dos serviços prestados. A proposta da *New Public Management* (NPM, ou Nova Administração Pública), propiciaria mais agilidade e flexibilidade na administração pública para enfrentar os desequilíbrios fiscais, dando suporte a reformas que incluíam, entre outras ações, a privatização de grandes conglomerados públicos e a introdução de mudanças no modelo da administração pública (REZENDE, 2004).

Ainda segundo Hood (1991), fatores como redução de gastos governamentais, limitação da expansão do número de servidores; o desenvolvimento de novos padrões de prestação de serviços propiciou o surgimento da NPM.

Ao longo dos anos 1980 e 1990, passou-se a se discutir o papel do Estado na economia e na sociedade e buscava-se promover a melhoria da gestão do Estado. O papel do Estado deveria ser condizente com a nova realidade econômica mundial (DINIZ, 2002). A partir daí teve início um período de transformação na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial. Na ocasião, sendo tema central em todo mundo, a reforma gerencial foi uma resposta á demanda por maior eficiência na oferta de serviços para o consumo coletivo e ao processo de globalização, servindo para legitimar o Estado Social (BRESSER PEREIRA, 2001).

Segundo Rezende (2004), a reforma administrativa dos anos 90 teve como diferencial a alteração do papel do Estado, redução de custos e um desenho institucional com incentivos internos de seu funcionamento, onde se pretendia mudar o modelo burocrático para um modelo orientado pelo desempenho. Devido frustrações com reformas ocorridas no passado, atores sociais e políticos passaram a buscar soluções de forma independente da ação do governo. Esse conjunto de idéias buscava tornar os administradores públicos mais autônomos e responsáveis e as agências executoras dos serviços sociais mais descentralizadas (BRESSER

PEREIRA, 2001). Conforme menciona Abrúcio (1997), o modelo gerencial buscou responder com maior agilidade e eficiência os anseios da sociedade, insatisfeita com os serviços recebidos do setor público.

A NPM surgiu como modelo dominante de reforma do setor público (CHRISTENSEN e LAEGREID, 2001), tendo como base o uso de práticas gerenciais advindas da iniciativa privada e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público como forma de se aumentar a eficiência.

Para Pimenta (1998) a NPM possui oito princípios básicos: i) desburocratização; ii) descentralização; iii) transparência, iv) “*accountability*”²; v) ética; vi) profissionalismo; vii) competitividade e enfoque no cidadão; e viii) ênfase no controle de resultados por meio de contratos de gestão, transferência de serviços sociais para o setor público não-estatal e terceirização de atividades auxiliares ou de apoio (BRESSER PEREIRA, 1997).

Se antes a administração burocrática era mais voltada aos interesses do Estado, as novas idéias da administração gerencial propõem oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que todas as atenções sejam centradas também nos cidadãos, estes agora vistos como clientes, pois ao longo dos anos a prestação dos serviços tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública não somente no Brasil, no mundo.

² *Accountability* envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo, Pinho e Sacramento (2009).

2.3 Reformas do Estado Brasileiro

Segundo Bresser Pereira (1996), o Estado é formado por um aparelho ou organização e pelas instituições do Estado ou seu sistema jurídico, encabeçado por um governo. Podemos dizer que houve no Brasil três grandes reformas, sendo a primeira a Reforma Burocrática de 1936; a segunda apresentada pelo Decreto-Lei 200, de 1967; e a terceira caracterizada pela Reforma Gerencial iniciada em 1995.

Diante da precariedade da administração pública brasileira, da falta de sintonia entre Estado e Governo que comprometia sua eficiência e do desafio de criar uma administração pública moderna, burocrática, sintonizada com os novos tempos que se previam para o País, os anos 1930 ficaram caracterizados como uma fase de amadurecimento do Estado. Em 1936 teve início a reforma burocrática, baseada no princípio do mérito profissional em substituição a administração patrimonialista. Nessa década foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), considerado sinônimo de inovação e modernização.

A criação do DASP em 1937 trouxe para a administração pública brasileira um órgão de inovação e modernização administrativa. Segundo Guerreiro Ramos (1983, p. 346), o DASP atuava como “centro irradiador de influências renovadoras”, peça estratégica de um “sistema racionalizador, no âmbito do Poder Executivo federal”. Foi o DASP que realizou o primeiro curso de relações com o público em 1949, visando maior aproximação entre governo e cidadão. Tal iniciativa deixa claro o interesse do Estado em se comunicar com o cidadão com o intuito de obter apoio em suas idéias e manter uma boa imagem perante a opinião pública à época.

Durante o regime militar foi promulgada a Constituição Federal de 1967 e foi criado o Departamento Administrativo do Pessoal Civil³, mantendo a sigla DASP, mas funcionando como outro órgão (AVELLAR, 1976, p. 329). De acordo com Bresser Pereira (1996), foi em 1967 que houve a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, através do Decreto-Lei 200, de 1967. Esse Decreto-Lei estabeleceu a distinção entre administração direta e administração indireta, englobando na primeira apenas os ministérios e seus órgãos constitutivos, inclusive os relativamente autônomos e, na indireta, as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

³ Decreto-Lei Nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967.

Em termos de relações do Estado com a Justiça e com os meios de comunicação, vale ressaltar que em 1968 foi promulgado o Ato Institucional n.5 que restringiu a liberdade individual e coletiva, decretou a censura nos meios de telecomunicações e conferiu amplos poderes ao Poder Executivo. O acesso à justiça foi amplamente violado, já que o direito de ação ficou restringido; a justiça era aplicada, não por leis, ou pelo Poder Judiciário, mas pelo Regime Militar⁴ (PINTO 2007).

No Brasil, a chamada terceira reforma do estado teve como base a proposta de administração pública gerencial e surgiu como uma resposta à grave crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia (BRESSER PEREIRA, 1996). A globalização intensificou a competitividade em escala mundial e impôs novos desafios aos Estados. Passou a ser necessária a reconstrução do Estado e a definição de um modelo de gestão que superasse os obstáculos colocados pela administração burocrática, visto que esse modelo não respondia suficiente bem às demandas do momento. Essas mudanças visavam capacitar gerencialmente os Estados nacionais na implantação de políticas públicas e na prestação de serviços, desburocratizar e aumentar a autonomia de gestão para delegar responsabilidades e tomar decisões.

Segundo Andrade (1993, p.26), existia em nosso país baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas. Os servidores encontravam-se desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço. A maioria não se inseria em um plano de carreira, apesar de haver um sistema de estabilidade rígido, tornava-se inviável a cobrança de trabalho dos servidores, embora faltasse estabilidade funcional aos quadros superiores. As instituições de formação e treinamento não compreendiam seu papel e a remuneração era baixa, dificultando a adequação dos funcionários às reais necessidades do serviço e sem o apoio dos próprios servidores. Tornava-se quase impossível manter a eficiência e a implantação de um sistema de administração pública eficiente era inviável (BRESSER PEREIRA, 1996).

No Brasil, a reforma gerencial do Estado começou em meio a uma grave crise econômica, que chega ao auge em 1990. Historicamente, a administração pública brasileira foi caracterizada por modelos burocráticos incompletos e modelos

⁴ iniciado com o golpe militar de 31 de março de 1964, resultou no afastamento do Presidente da República João Goulart, assumindo o poder o Marechal Castelo Branco. Este golpe de estado, qualificado por personagens afinados como uma revolução, instituiu uma ditadura militar, que durou até a eleição de Tancredo Neves em 1985.

gerenciais de reformas que padeceram por falta de planejamento e de meios eficazes que dessem conta de sua implementação (LUSTOSA DA COSTA, 2008).

A reforma de 1995 criou o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em 21 de setembro de 1995 e pelo presidente da República, Fernando Henrique Cardoso⁵, em novembro de 1995, que desenvolveu Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O Plano propôs a criação de Organizações Sociais, entidades privadas com autonomia e flexibilidade de gestão, e buscava descentralizar a prestação de serviços públicos. A partir daí foi aberto espaço para a privatização de órgãos públicos e para a introdução de mudanças no modelo da administração pública. O objetivo geral da reforma administrativa foi de transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial.

Inicialmente a reação da sociedade foi de descrença. Segundo Bresser Pereira (1999), a imprensa adotou uma atitude cética e até mesmo agressiva, pois se tratava de um tema totalmente novo para o país.

No que diz respeito ao servidor público, todos os funcionários tinham estabilidade, a qual só poderia ser rompida através de um processo administrativo em que se provasse falta grave. Na proposta de reforma o governo partiu para um sistema gradualista, semelhante ao já adotado pelo setor privado, conforme apontado por Bresser Pereira (1996).

Após a reforma gerencial, a demissão por insuficiência de desempenho passou a se dar caso a caso. Dessa forma, passou a ser possível ao gestor público cobrar trabalho do funcionário e, assim, viabilizar a administração pública gerencial. A motivação dos servidores deve ser principalmente positiva, baseada no sentido de missão, nas oportunidades de promoção, e no reconhecimento salarial. Essas mudanças não visavam atender exclusivamente o interesse público e o da cidadania, mas também em benefício do funcionário. Dessa forma, o servidor público readquiriria o respeito da sociedade - um respeito que foi perdido quando

⁵ Fernando Henrique Cardoso (Rio de Janeiro, 18 de junho de 1931), conhecido popularmente como FHC, é um sociólogo e cientista político brasileiro. Professor Emérito da Universidade de São Paulo, lecionou também no exterior, notadamente na Universidade de Paris. Foi funcionário da CEPAL, membro do CEBRAP, Senador da República (1983 a 1992), Ministro das Relações Exteriores (1992), Ministro da Fazenda (1993 e 1994) e presidente do Brasil por duas vezes (1995 a 2002).

uma minoria de funcionários desinteressados, cujo trabalho não pode ser cobrado, estabeleceu padrões de ineficiência e mau atendimento para todo o funcionalismo. Profissionais que trabalham junto ao cidadão também são responsáveis pela imagem da instituição no momento do contato com o público, ou seja, público interno é crucial na manutenção da imagem pública. Segundo Viebig e Myczkowsky (2004), quando o público interno toma um posicionamento sobre a organização ele assume não só um posicionamento de imagem, mas também um posicionamento de identidade dessa corporação.

Assim, foram criados projetos para a reforma do Estado, como o da descentralização dos serviços sociais do Estado. Tais projetos passaram a conceder autonomia financeira e administrativa às entidades de serviço social do Estado, transformando-as em “organizações sociais”. A criação das “agências executivas”, concedeu maior autonomia e responsabilidade a esses órgãos para gerenciar seus recursos humanos e financeiros. Além disso, foi buscado o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado, com o objetivo de completar o processo de profissionalização do administrador público, exigindo nos concursos nível de conhecimento de pós-graduação em administração pública ou em economia.

Dentre outras ações, buscou-se tratar o cidadão como cliente e resgatar sua cidadania e seu engajamento, o que implicaria na maior responsabilidade política por parte dos cidadãos. Dessa forma, ficaria reconhecida a importância da atuação dos cidadãos no fortalecimento do processo democrático e bem estar coletivo.

O foco no cidadão tornou a administração pública mais sensível ao ambiente externo. Atualmente o cidadão é quem determina como o serviço deve ser prestado, pois este está mais atento e exigente quanto aos seus direitos, buscando rapidez de respostas aos seus anseios, mais eficiência na prestação dos serviços, fiscalizando e cobrando solução de forma mais ativa. Assim, podemos chamar o cidadão de cliente-cidadão, dotado de poderes que exigem novas formas de administrar e prestar os serviços.

Desta forma, a sociedade consome os serviços prestados pelo Estado que incorpora práticas privadas como: foco na qualidade, competição e demanda. Segundo Denhardt (2004, p.182), os princípios do Novo Serviço Público são servir aos cidadãos visando o interesse público, pensar estrategicamente, agir democraticamente, servir em vez de dirigir; dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Bresser Pereira (1998) também chama atenção quanto à internet que vem cumprindo um papel essencial no fornecimento de informações e oferecimento de serviços à população, através de sites de órgãos do governo, demonstrando transparência e eficiência na disseminação de informações ao cidadão. Em 2002, o Superior Tribunal da Justiça considerou que a toda e qualquer atividade da administração pública e de seus agentes estará subordinada ao princípio da eficiência.

No período de 1995 a 2005, a Reforma ficou limitada ao Poder Executivo (como ocorreu com todas as reformas anteriores). Entretanto, a Emenda Constitucional 45 de 2004 estendeu as idéias da reforma ao Poder Judiciário, como veremos na seção a seguir.

2.4 Reforma do Judiciário

O Poder Judiciário brasileiro passou por diversas transformações ao longo do tempo desde de 1520, quando a justiça era entregue aos donatários que exerciam o monopólio dos poderes da jurisdição (ABREU, 2004, p.121). Segundo Sadek (2004, p. 79), as primeiras Constituições tinham como objetivo limitar o poder dos monarcas, afirmar do império da Lei e proteger as liberdades individuais, enquanto as Cartas mais recentes guiam-se por valores democráticos, que enfatizam os direitos sociais.

A Constituição de 1934 trouxe inovações como a fixação da jornada de trabalho em oito horas, o direito do trabalhador ao salário mínimo, às férias entre outras, sendo um marco importante no direito dos trabalhadores. Criou a ação popular e a assistência judiciária para os necessitados com isenção de custas, emolumentos, taxas e previu a obrigação dos Estados e da União de criarem órgãos especiais para tal fim. Essa Constituição, fortemente influenciada pelo contexto da revolução constitucionalista, não teve vida muito longa, visto que a Constituição promulgada por Vargas em 1937 retirou o conteúdo mais avançado em termos de Estado Social de Direito da Carta de 1934. Somente a partir de 1950 os Estados deram início à discussão a respeito da criação dos órgãos especiais destinados à prestação da assistência judiciária aos necessitados (LIMA FILHO, 2003).

A Constituição Federal de 1967⁶ surgiu durante o governo militar e manteve o direito de acesso ao judiciário. Porém em 1968, o Ato Institucional N°5 (AI5) dentre outras ações, suspendeu a garantia de habeas corpus, nos casos de crimes políticos, contra a segurança nacional, a ordem econômica e social e a economia popular em seu art. 10º. O AI5 também restringiu a liberdade individual e coletiva, decretou a censura nos meios de telecomunicações e conferiu amplos poderes ao Poder Executivo. A Constituição de 1969 não promoveu alterações relevantes, que só foram vistas na Carta de 1988.

A partir da Constituição de 1988 ocorreram mudanças que foram muito significativas para o Judiciário e promoveram a alteração de sua identidade, cabendo-lhe controlar a constitucionalidade e arbitrar os conflitos entre o Executivo e o Legislativo (SADEK, 2010). Foram visíveis as mudanças no judiciário que passou a gozar de maior independência e autonomia, servindo de porta-voz para agentes políticos e garantindo direitos para o cidadão.

Visando superar a chamada crise no Poder Judiciário, a Constituição de 1988⁷ criou o Superior Tribunal de Justiça, incorporando atribuições anteriormente destinadas ao Superior Tribunal Federal (que passou a tratar de questões constitucionais), e dos Juizados Especiais. Com a função maior de separar a legislação federal da estadual e municipal e com o objetivo de facilitar o acesso do povo à Justiça e tornar mais rápida a entrega da prestação jurisdicional. Quanto à estrutura organizacional, a Constituição de 1988 reorganizou o Judiciário, redefinindo as atribuições dos organismos que o compõem.

⁶ A Constituição Brasileira de 1967 foi votada em 24 de janeiro de 1967 e entrou em vigor no dia 15 de março de 1967. Foi elaborada pelo Congresso Nacional, a que o Ato Institucional n. 4 atribuiu função de poder constituinte originário ("ilimitado e soberano"). O Congresso Nacional, transformado em Assembleia Nacional Constituinte e já com os membros da oposição afastados, elaborou, sob pressão dos militares, uma Carta Constitucional semi-outorgada que buscou legalizar e institucionalizar o regime militar consequente da Revolução de 1964.

⁷ A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 é a atual lei fundamental e suprema do Brasil, servindo de parâmetro de validade a todas as demais espécies normativas, situando-se no topo do ordenamento jurídico. Foi a constituição brasileira que mais sofreu emendas: 64 emendas mais 6 emendas de revisão.

Quadro 2: Estrutura Organizacional do Judiciário segundo a Constituição de 1988:



Fonte: CNJ (2011)

O Poder Judiciário, ao contrário do Poder Executivo e do Poder Legislativo, não nutre sua legitimidade de eleições periódicas, mas da motivação de suas decisões e da publicidade de seus atos (CASTANHO DE CARVALHO 2003). Sua função é a devida aplicação das leis e o controle dos demais poderes, realizando seu autogoverno para que sejam concretizados os direitos fundamentais e garantido o Estado Constitucional Democrático de Direito (GOMES 1997, apud FACHIN 2009).

A partir da década de 1990, o sistema de responsabilidade civil foi totalmente remodelado, ocorrendo diversas mudanças, como a criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC - que é um conjunto de normas que visam a proteção aos direitos do consumidor e instituído pela Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990) e também o Juizado Especial Cível (JEC)⁸. Tais modificações tiveram como objetivo proteger

⁸ – órgão do Poder Judiciário destinado a promover a conciliação, o julgamento e a execução das causas consideradas de menor complexidade pela legislação e o Código Civil de 2002, criado em 1988, mas implantado em 1995. O atual Código Civil

de forma mais eficaz o consumidor. Foram reformas promovidas que conferiram maior efetividade e presteza ao Poder Judiciário, com missões políticas e sociais bem mais profundas (CASTANHO DE CARVALHO, 2003).

Segundo Sadek (2004), a Constituição de 1988 redefiniu profundamente o papel do Judiciário. Sua margem de atuação foi ampliada com a extensa constitucionalização de direitos e liberdades individuais e coletivos, o que representou uma mudança substancial no perfil do Poder Judiciário e o alçou ao centro da vida pública, conferindo-lhe um papel de grande importância.

Desde a criação do MARE em 1995 havia várias propostas de reformas, dentre elas, a Reforma do Judiciário. Entretanto, segundo Bresser Pereira (1996), houve forte resistência por parte de juristas e magistrados a qualquer proposta de Reforma do Judiciário àquele tempo. Com a EC 45, teve início, com dez anos de diferença em relação ao Executivo, a Reforma do Poder Judiciário.

Dentre as mudanças ocorridas pela reforma do judiciário pode-se destacar: a criação do Conselho Nacional de Justiça, federalização dos crimes contra os direitos humanos, o fim das férias coletivas passando a atividade jurisdicional a ser ininterrupta, a autonomia das defensorias públicas estaduais, a criação da Escola Nacional para Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e a descentralização do poder que permitiu que os TRF, TRT e TJ funcionem mediante Câmaras regionais, (SADEK, 2010, p.15).

A Reforma do Judiciário, trazida com a Emenda Constitucional 45, procurou, em linhas bem gerais, trazer mais agilidade e eficiência na tramitação dos processos, ou seja, ao meio de efetivação dos direitos materiais, com a criação de condições reais para que o Poder Judiciário se fortaleça e seja capaz de atender à demanda da sociedade por mais e melhores serviços jurisdicionais. A idéia da Reforma do Judiciário foi superar os obstáculos aumentando sua área de atuação. (SOUZA, 2005. P. 52).

As transformações no Poder Judiciário trouxeram maior importância política a esse poder, mas também o deixou mais a vista da sociedade. O aumento da demanda pelos serviços judiciários contribuiu com a crise do Poder Judiciário em

função da baixa capacidade de resposta do Judiciário frente ao crescimento na procura pelos serviços jurisdicionais.

2.5 Criação do Conselho Nacional de Justiça

Uma das soluções dada pela Reforma do Poder Judiciário no sentido de tornar a justiça mais célere, mais efetiva foi a criação do Conselho Nacional de Justiça. Seus objetivos ficaram definidos como: zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, receber reclamações contra membros ou órgãos do Judiciário, julgar processos disciplinares e elaborar e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o país.

O CNJ foi instituído em obediência ao determinado na Constituição Federal, nos termos do art. 103-B para cumprir a missão especial e fundamental de órgão central do sistema judicial. É um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Ou seja, trata-se de um órgão do Poder Judiciário que visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça.

O CNJ não possui função jurisdicional, mas administrativa sendo responsável pelo controle das atividades administrativo-financeiras do referido Poder Judiciário e pelo controle ético-disciplinar de seus membros, (BADIN 2009). Compete ao Supremo Tribunal Federal processar e julgar, as ações contra o Conselho Nacional de Justiça, (inciso I do artigo 102).

Segundo o artigo 4º, III, de Regimento Interno do CNJ, através dele são recebidas as reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notoriais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional concorrente dos tribunais, decidindo pelo arquivamento ou instauração do procedimento disciplinar.

Quadro 3: Diretrizes do Conselho Nacional de Justiça:

Missão	Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com Moralidade, Eficiência e Efetividade, em benefício da sociedade.
Visão	Ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário.
Diretrizes	Planejamento estratégico e proposição de políticas judiciárias; Modernização tecnológica do Judiciário; Ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; Garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais.

Fonte: adaptado de CNJ (2011)

2.5.1 Composição do Conselho Nacional de Justiça

O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de quinze membros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo:

- I um Ministro do Supremo Tribunal Federal, indicado pelo respectivo tribunal;
- II um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo tribunal;
- III um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo tribunal;
- IV um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;
- V um juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;
- VI um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- VII um juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- VIII um juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;
- IX um juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;
- X um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República;

XI um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual;

XII dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;

XIII dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal, (Art. 103-B).

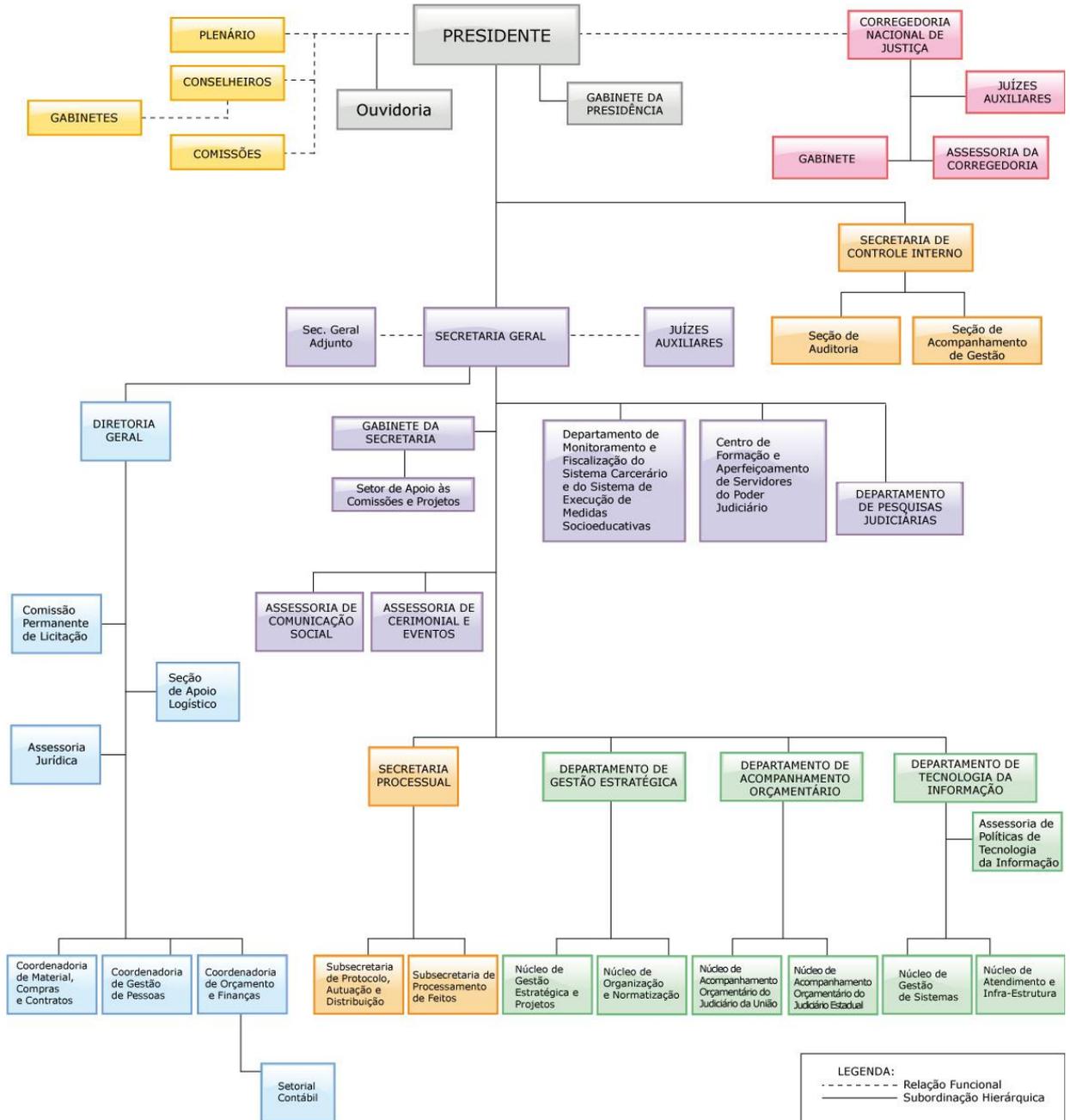
Quadro 4: Órgãos do Poder Judiciário pós a Reforma

O Supremo Tribunal Federal	Compete-lhe, dentre outras tarefas, julgar as causas em que esteja em jogo uma alegada violação da constituição federal, o que ele faz ao apreciar uma ação direta de inconstitucionalidade ou um recurso contra decisão que, alegadamente, violou dispositivo da constituição.
O Conselho Nacional de Justiça	Possui a função de controlar a atuação administrativa e financeira dos órgãos do poder Judiciário brasileiro. Também é encarregado da supervisão do desempenho funcional dos juízes.
O Superior Tribunal de Justiça	É o guardião da uniformidade da interpretação das leis federais. Desempenha a tarefa de julgar as causas, decididas pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos Tribunais dos estados, do Distrito Federal e dos territórios, que contrariem lei federal ou dêem a lei federal interpretação divergente da que lhe haja atribuído outro Tribunal.
Os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais	Julga, dentre outras, as causas em que forem parte a União, autarquia ou empresa pública federal. Dentre outros assuntos de sua competência, os TRFs decidem em grau de recurso as causas apreciadas em primeira instância pelos Juízes Federais.
Os Tribunais e Juízes do Trabalho;	Compete-lhe julgar as causas oriundas das relações de trabalho. Os Juízes do Trabalho formam a primeira instância da Justiça do Trabalho e suas decisões são apreciadas em grau de recurso pelos TRTs. O TST, dentre outras atribuições, zela pela uniformidade das decisões da Justiça do Trabalho.
Os Tribunais e Juízes Eleitorais	Compete-lhe julgar as causas relativas à legislação eleitoral. Os três decidem em grau de recurso as causas apreciadas em primeira instância pelos Juízes Eleitorais. O TSE, dentre outras atribuições, zela pela uniformidade das decisões da Justiça Eleitoral. A Justiça Eleitoral desempenha, ademais, um papel administrativo, de organização e normatização das eleições no Brasil.
Os Tribunais e Juízes Militares	Compõe-se do Superior Tribunal Militar (STM) e dos Tribunais e juízes militares, com competência para julgar os crimes militares definidos em lei.
Os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.	Compõe-se de duas instâncias, o Tribunal de Justiça (TJ) e os Juízes Estaduais. Basicamente, o TJ tem a competência de, em segundo grau, revisar as decisões dos juízes e, em primeiro grau, julgar determinadas ações em face de determinadas pessoas.

Fonte: Adaptado de Sauerbronn (2011)

Quadro 5: Estrutura organizacional do CNJ

Organograma do Conselho Nacional de Justiça



Fonte: CNJ (2011)

O Conselho Nacional de Justiça passou a integrar a estrutura do Poder Judiciário dotado de atribuições disciplinares e administrativas. Seu papel é de extrema importância social e jurídica, pois está claro que existe a necessidade de soluções que satisfaçam totalmente os anseios do cidadão, no sentido da tutela ser justa, efetiva e rápida. A sociedade atualmente sofre por desacreditar na resolução de seus processos em tempo razoável. Este é um fato que chama atenção dos responsáveis pela gestão do Poder Judiciário.

Segundo Nogueira, Góis e Pacheco (2010), as altas taxas de congestionamento de processos judiciais se devem em grande parte a incapacidade de gestão administrativa interna, mais especificamente relacionada à atenção a prazos, procedimentos e respostas ao demandante do direito. Assim também o CNJ contribui para aprimorar a prestação jurisdicional, auxiliando na resolução do problema da morosidade do Poder Judiciário, já que a morosidade processual é um dos problemas que atinge a sociedade brasileira, buscando assim a construção de um Judiciário transparente em busca da recuperação da confiança da sociedade.

Segundo Costa (*apud* Vieira 2008), a Constituição Federal estabelece um rol de atribuições para o Poder Judiciário, classificadas em três eixos: planejamento e publicidade do poder judiciário, aprimoramento das responsabilidades funcionais dos magistrados e servidores e controle da gestão administrativa do judiciário em nível nacional, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 6: Rol de atribuições do CNJ

Planejamento e Publicidade do Judiciário	Tem como objetivo modificar a pouca tradição do Poder Judiciário na elaboração de dados consolidados sobre as suas atividades e na utilização destes para planejar e melhorar a prestação do serviço jurisdicional á sociedade.
Fiscalização dos deveres funcionais de magistrados e servidores	Controle disciplinar dos magistrados, servidores e serventuários da justiça, de modo a possibilitar o bom desenvolvimento da atividade jurisdicional.
Controle da gestão do Judiciário	Processo regulatório que tem como objetivos o cumprimento da lei e das instruções e a execução de suas atribuições, bem como atos e o rendimento de cada servidor público.

Fonte: adaptado de Vieira (2008)

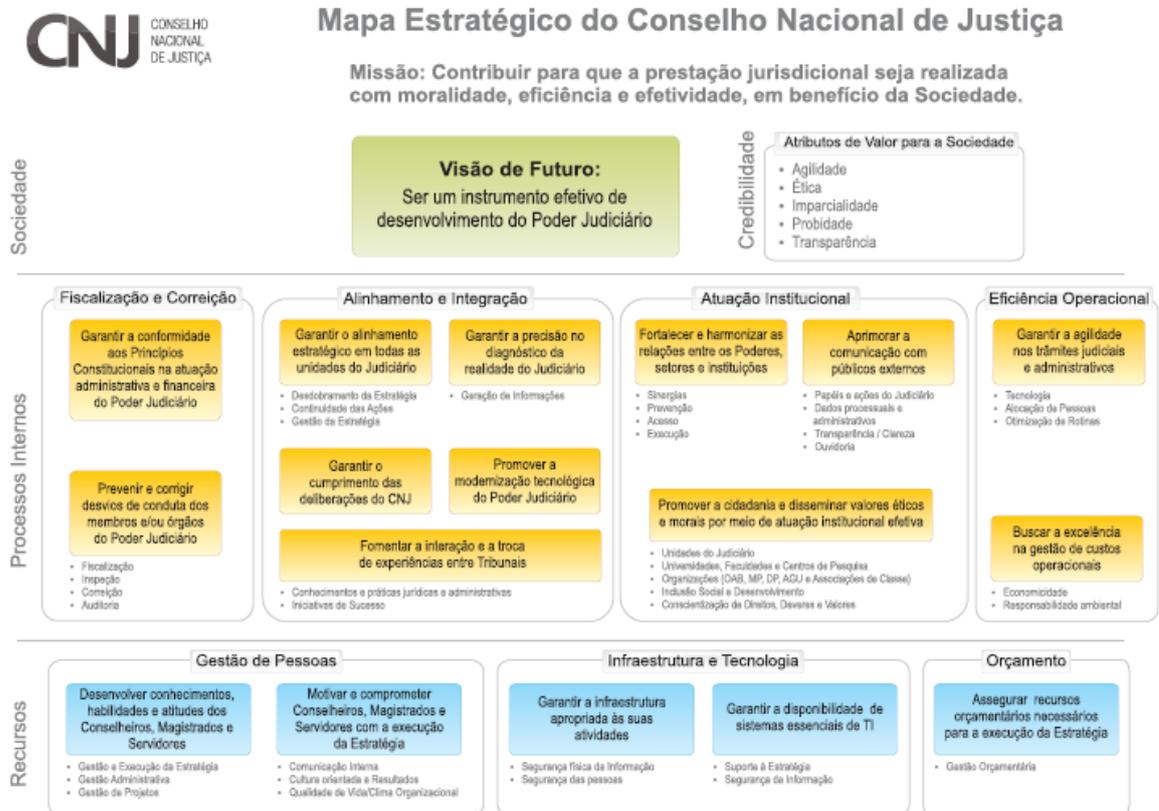
Para Badin (2009), o CNJ condensa as aspirações sociais de um Poder Judiciário mais transparente, mais célere e mais responsável garantindo o direito exigido e inerente ao cidadão. O CNJ representa um impulso em direção a práticas administrativas mais modernas e eficientes (BADIN 2009). Assim, o CNJ assume um papel de condutor das reformas que a sociedade vem exigindo do Judiciário.

Segundo Nalini (2006), até a criação do CNJ o Judiciário não possuía um espaço onde pudesse pensar o seu futuro e se questionar sobre sua insuficiência em atender à demanda da população por justiça. Normalmente eram tomadas medidas emergenciais para sanar os problemas que necessitavam soluções imediatas, adiando assim uma solução definitiva do caso em questão. Mas em 25 de agosto de 2008, ocorreu, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça, o primeiro Encontro Nacional do Judiciário. Nesse encontro foi aprovada a elaboração do Plano Estratégico do Poder Judiciário que consta no Plano de Gestão das Varas Criminais e de Execução Penal⁹ que veio a ser um conjunto de ações tendo em mira o aperfeiçoamento judicial e a efetividade da prestação jurisdicional.

Nesse plano estratégico, um dos destaques é a definição que a missão do Judiciário de realizar justiça deve ser exercida com credibilidade e o Poder deve ser reconhecido como célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático de promover a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania (CHAER et al 2009). A partir das inovações impostas pela EC 45 teve início a aproximação dos Tribunais à prestação de serviços público sendo esse o primeiro passo na direção a democratização do acesso à Justiça.

⁹ Boas práticas implementadas a partir do Plano de Gestão: Controle eletrônico da situação prisional do réu, Projeto Ressoar, Alternativas Penais Efetivas, Gestão das Varas Criminais - Sistema de Consultas Integradas, Remessa Eletrônica de Documentos, Requisição Eletrônica de Presos e Policiais para Audiências e Execução Criminal Força - Tarefa Super VECs.

Quadro 7: Mapa Estratégico do CNJ



Fonte: CNJ (2011)

As atividades do CNJ envolvem serviços que satisfazem certos anseios e necessidades dos cidadãos. Assim, é necessário para organizações desse tipo campanhas de disseminação da informação e importância social de suas causas, a fim de sensibilizar e persuadir clientes/cidadãos de seus serviços.

A capacidade do CNJ em interferir nas atividades administrativas do Poder Judiciário e da administração pública mais amplamente tem trazido resultados positivos em termos de incremento da oferta de justiça e aumento da segurança. Podemos observar a verticalização das ações do Poder Judiciário a partir de ações comandadas pelo CNJ ao estabelecer diálogo com autoridades de outros setores do governo. Em ações combinadas, o resultado tem sido maior e mais visível para a sociedade.

2.5.2 Comunicação do CNJ

Desde os anos 30, através do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP)¹⁰, o governo definia políticas de controle de informações. A partir dos anos 80, houve uma importante evolução com a criação de mecanismos para atender a demanda da sociedade por mais transparência nas informações, buscando reduzir a falta de crédito da sociedade com a gestão pública (DUARTE, 2006).

O art. 37 da Constituição Federal de 1988 apresenta os princípios explícitos observados na administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e publicidade. Será mencionado neste trabalho o princípio da publicidade, que consiste na divulgação oficial das ações para conhecimento público. Sendo a divulgação dos atos administrativos para o cidadão, ou seja, a transparência relativa aos atos praticados pelo agente público. A publicidade de forma abrangente atinge toda a atuação estatal, artigo 5º, inc 34, "b". Além disso, existem setores da sociedade, em especial a imprensa, que de certa forma funciona como porta-voz dos anseios populares.

Apesar de haver noticiários através de órgão de imprensa informando atos do poder judiciário, a publicidade em torno, não fora suficiente para concretizar o conhecimento necessário para a sociedade acerca da efetividade do Poder Judiciário. Assim, o Poder Judiciário fora acometido de diversas críticas da sociedade em geral para atender a demanda por seus anseios.

Pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, em setembro de 2007, mostra que o Juizado de Pequenas Causas (atualmente Juizado Especial) está entre as instituições com maior grau de confiança. Mesmo assim, o Poder Judiciário tem recebido inúmeras críticas e vem recebendo diversas propostas de mudanças para que ele possa exercer cada vez melhor a sua função que é aplicar o direito. Diversos são os motivos que levam a sociedade a um distanciamento do judiciário, dentre eles destacam-se também fatores sociais e culturais. Ainda que se ressalte um sentimento de insatisfação antigo e comum na sociedade, vale destacar que a recente transformação que o judiciário vem sofrendo

¹⁰ O Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) foi criado em 1939, em substituição ao "Departamento de Propaganda e Difusão Cultural" (DPDC) que, em 1934, havia substituído ao Departamento Oficial de Propaganda (DOP), cuja estrutura obsoleta obrigou ao governo a ampliar sua abrangência.

tem trazido diversos benefícios como a melhoria do grau de confiança no juizado de pequenas causas como mostra a pesquisa da AMB.

Entretanto, deixou de haver por parte da sociedade uma percepção concreta a respeito das mudanças no Judiciário, seja por falta de conhecimentos sobre os assuntos, seja pela forma de publicar os fatos através dos órgãos de imprensa, fato que pode vir a causar danos nas relações entre o judiciário e imprensa. Segundo Castanho de Carvalho (2003) quando as decisões judiciais caminham de acordo com a maioria nem sempre são divulgadas com a intensidade que a sociedade requer. Porém as decisões que de certa forma vão de encontro aos anseios da sociedade acabam tendo mais divulgação por parte da imprensa sem que se divulguem com a mesma ênfase as suas razões de justificação.

A comunicação passou a ser importante para a esfera pública porque é uma das formas de mostrar seu trabalho para toda sociedade brasileira. O CNJ, preocupando-se com a relação entre o cidadão e o Judiciário, percebeu necessário utilizar ferramentas de comunicação com o público, reforçando sua imagem junto à sociedade. Dessa forma, a sociedade pode acompanhar e cobrar melhor a atuação da Justiça e entender de forma mais clara como se dá o processo de prestação de serviços jurisdicionais.

Apesar de a Justiça brasileira vir passando por inúmeras mudanças e algumas ações do CNJ terem causado efeito moralizador sobre o Poder Judiciário, segundo Sadek (2009), a sociedade ainda não percebeu essa mudança. Segundo a percepção de setores da população, a Justiça encontra-se petrificada (SADEK, 2009). Isso se dá não somente pela falta de ações por parte do Judiciário, mas pela falta de informações sobre ações que estão sendo implementadas para melhorar o Poder judiciário.

Sendo a Administração Pública uma instituição integrada por órgãos destinados a atender as necessidades gerais do cidadão, promovendo o bem-estar a sociedade, torna-se necessário que a instituição esteja bem informada em relação à opinião do seu público. A Administração Pública deve supervisionar os canais de informação ao cidadão para aprimorar a imagem da gestão, enfatizando a transparência de suas ações e oferecendo credibilidade à sociedade através do ações de comunicação. Assim o conhecimento e a gestão das ferramentas de comunicação tornam-se essenciais para auxiliar na legitimação das ações

governamentais e na consolidação de uma imagem institucional ajustada aos interesses tanto da organização quanto da sociedade.

Dentro desse contexto, o marketing pode ser utilizado como componente do planejamento para uma agência pública, pois sua preocupação central é a produção de resultados que o cliente valoriza, no caso, a satisfação do cidadão (KOTLER 2008 p. 23). Assim, o marketing de serviços públicos tem como objetivo o fim comum ou social promovendo o bem-estar dos que atuam de modo legalmente constituído na sociedade. Na próxima seção serão apresentados os fundamentos teóricos e as ferramentas de marketing que são utilizadas para compreensão das ações de comunicação de instituições do setor público.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da fundamentação teórica que dará suporte ao processo de compreensão e análise das ações de comunicação do CNJ. Dessa forma, são tratados conceitos de Marketing, Marketing Institucional, Propaganda, Publicidade, e Comunicação que são necessários para que sejam entendidos os processos de comunicação da organização.

3.1 MARKETING

Mediante as exigências da atualidade, cada órgão precisa adaptar-se aos requisitos específicos dos clientes, evitando o processo de engessamento organizacional. Assim, a nova administração pública respeita direitos do cidadão ajustando-se às suas reais necessidades (KLIKSBURG, 1994). Uma instituição, seja ela pública ou privada, ao lidar com o interesse público deve empenhar-se para se adaptar às possibilidades do cidadão, criando mecanismos adequados à situação de cada interessado, é fundamental conhecer características, interesses, expectativas e possibilidades dos públicos. Dessa forma, é possível agregar as opiniões das partes interessadas aos programas em que estão envolvidos.

O envolvimento da comunidade é muito importante para a boa atuação na prestação dos serviços e no atendimento ao cidadão, pois é este que irá criticar ou elogiar a qualidade do serviço. O cidadão gosta, como qualquer consumidor, de perceber que os recursos aplicados pela administração são revertidos para a comunidade. Devido às diversas pressões exercidas pela sociedade, a necessidade de se estabelecer e manter relacionamentos entre o cidadão e o judiciário por meio de trocas que sejam satisfatórias para ambos, o marketing tem papel essencial na construção da imagem do judiciário já que as características das organizações precisam refletir a influência do ambiente em que elas estão inseridas.

Segundo Lazer (1973), uma reação negativa da sociedade pode trazer sérias conseqüências para a empresa por isso existe interesse em aplicar os conhecimentos do marketing para solucionar problemas sociais. Essa é uma forma de focar suas atenções nas necessidades do cliente/cidadão.

Nas palavras de KERIN *et al* (2007, p. 7):

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor aos clientes e para o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, tudo de forma que beneficie a organização e seus interessados.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.3):

Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

A aplicação de ferramentas do marketing no setor público é essencial, pois pode auxiliar na melhoria dos serviços prestados ao cidadão promovendo não só o atendimento das suas necessidades, mas também a satisfação do cliente ao mesmo tempo em que proporciona o alcance dos objetivos organizacionais, atribuindo valor a ambos através do desempenho. Temos assim o marketing de serviços como relevante, pois a administração pública fornece serviços para o cidadão, este entendido como cliente.

Segundo Gordon (1998), as organizações reconhecem a importância de aprender com clientes criando o valor que eles desejam. Dessa forma, orientado para o cliente, o marketing procura identificar as necessidades fornecendo benefícios e satisfação relativa do cliente para a organização. Para Richers (1994, p.18):

Marketing são atividades sistemáticas de uma organização humana, voltada para a busca e realização de trocas com seu meio ambiente, visando benefícios específicos.

Finalmente, Pride e Ferrel (2000, p.3) conceituam o marketing como:

O processo de criar, distribuir, promover e apreçar bens, serviços e idéias para facilitar relações de troca satisfatórias com clientes em um ambiente dinâmico.

Devido às mudanças constantes é necessário estar atento as necessidades do cidadão de forma a tangibilizar serviços e idéias, visando não só atender, mas encantar a sociedade. Segundo Bresser Pereira (1999), pode-se colocar o foco da Administração Pública no cliente, quando cita que o cliente não é apenas cliente, mas um cliente-cidadão, dotado de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor. Na prestação dos serviços públicos é essencial ter a atenção voltada para o bem estar da sociedade.

Como instrumento de tangibilização do serviço prestado à população, a comunicação pode ser feita de diversas formas, sempre procurando associar às imagens a geração de informações favoráveis, tornando visível o invisível, evidenciando os serviços jurisdicionais, cumprindo o papel da transferência da confiança, gerando também expectativas no cliente através do que foi comunicado. Este, por sua vez, vai expressar o que foi experimentado segundo sua percepção, fato bastante comum se tratando de serviços públicos. De acordo com Kotler (2008), o indivíduo é influenciado pelos vários pequenos grupos com os quais interage.

Originalmente, o serviço é algo intangível onde suas características como simultaneidade, heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade imperam gerando valor para o cliente por sua experiência (ZEITHAML e BITNER, 2003). Quando um cidadão se dirige a um órgão público, tem início um ciclo de serviços que precisa estar em sintonia com a percepção de valor daquele cidadão. Esse cidadão entra no recinto, solicita uma informação, aguarda na fila, paga sua conta e vai embora. Se sua expectativa estiver acima do serviço que lhe foi prestado, o resultado é insatisfatório (SLACK, 1997). Portanto, torna-se fundamental tangibilizar esses serviços, pois o prestador do serviço será julgado pelo o que fizer ou deixar de fazer. Para atender bem ao cidadão, a instituição deve revelar, através dos serviços prestados, o compromisso estabelecido com seu público, com o objetivo de cumprir suas políticas e compromissos junto à comunidade.

3.2 MARKETING INSTITUCIONAL

Instituições públicas fazem uso do marketing institucional aplicando técnicas que visam a aceitação de suas idéias e o fortalecimento de sua imagem junto ao seu

público alvo. Para tanto, investem em intensiva comunicação direcionada para o seu público como uma das estratégias de marketing.

A imagem de uma empresa é formada a partir do que os seus consumidores pensam dela (BAXTER, 2000). A utilização do marketing institucional acrescenta a instituição uma nova visão auxiliando, no caso o CNJ, a mostrar seu potencial de adaptação aos anseios do cidadão, já que a Justiça é a resposta aos reclames da sociedade.

Conforme mencionado acima, embora a Justiça brasileira venha passando por inúmeras mudanças, para a sociedade não está claro que algo venha acontecendo. Isso se dá porque a concepção de uma entidade ou pessoa segundo seus atos é influenciada pelo seu prestígio (PERELMAN e OLBRECHTS-TYTECA, 2002, p.345). Se o CNJ tem a clara intenção de mostrar ao cidadão como está sendo gerido o poder judiciário e quer ser reconhecido como parte representativa de uma nova forma de administração pública, então ele precisa fazer uso de técnicas capaz de sensibilizar seu público. A imagem institucional é uma das quatro variáveis de diferenciação de uma organização (KOTLER, 2000), composto por ações direcionadas à construção da imagem corporativa.

É preciso divulgar as iniciativas do Judiciário que dizem respeito à coletividade, como direitos da mulher, direitos do consumidor, do ex-presidiário, trabalho infantil, direito de família, além de outros conflitos que podem ser resolvidos pelos juizados especiais sem a necessidade de advogados. Tornar público às ações significativas praticadas pelo Poder Judiciário é fundamental na comunicação com o público pois configura a socialização dos seus atos.

Segundo Vaz (1995, p.18), marketing institucional é um conjunto de atividades para polimento de imagens de corporações, com o propósito de obter e manter uma posição de respeito e prestígio para as instituições no mercado. Para tanto, busca associar o seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela opinião pública.

Baseado nos conceitos de autores como Vaz (1995), Kotler (2008) e Poyares (1998), o Marketing Institucional visa aplicar técnicas para o fortalecimento de idéias e imagens, onde se busca manter, formar, desenvolver, consolidar, mudar o conceito público de uma organização, divulgando uma imagem positiva para determinada instituição.

Embora seja crescente o procura da população pelos serviços jurisdicionais, a população ainda tem dificuldade em compreender o real papel do Poder Judiciário. A comunicação entre o Judiciário e a sociedade ainda é vista como precária carente de ajustes, de mediações competentes e efetivas, necessitando da participação efetiva da sociedade. Por outro lado, é dever do Judiciário dar informações sobre seus atos, assim pressupõe uma democracia e o princípio da publicidade, legitimando assim a instituição junto à opinião pública.

Segundo Sadek (2009), a principal marca da Justiça brasileira é a lentidão. Essa deficiência, por si só, prejudica enormemente a realização de direitos e a solução de conflitos. Uma das formas de solucionar essa deficiência foi a criação de campanhas incentivando a participação da sociedade na solução de conflitos por meio do diálogo, com vistas a garantir mais celeridade e efetividade à Justiça. Assim, foi resolvido um dos problemas do poder judiciário que sofre com o excesso de demanda e foram levadas soluções para a sociedade que não passaram despercebidas através de suas campanhas de comunicação.

Se, por ventura, uma determinada instituição necessita mudar sua imagem negativa junto ao seu público, esta procura usar técnicas que visam reverter o quadro. Assim, a orientação pelo marketing institucional é um de investimento em imagem da marca, (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler, (2000), o mercado do marketing institucional é formado por escolas, hospitais, creches e demais instituições que oferecem bens e serviços às pessoas, aplicando técnicas no fortalecimento de idéias e imagens com o objetivo de fortalecer ou mudar sua imagem junto ao seu público. No marketing institucional o mercado consiste em pessoas com anseios, expectativas e espírito crítico (POYARES 1998).

Mesmo as instituições públicas que não visam lucro, podem fazer uso do marketing, se aplicado num processo de conscientização de idéias e atitudes, objetivando a um determinado comportamento social.

A atividade jurisdicional tem o dever de satisfazer totalmente os anseios do cidadão, no sentido de ser justa, completa, efetiva e rápida. Porém, não é suficiente somente executar, mas é necessário que estas ações sejam percebidas pelo cliente-cidadão. Por isso, torna-se necessário usar técnicas de marketing institucional e comunicação com o público para que o efetivo trabalho jurisdicional seja de fato

notado pelo usuário, seja reposicionando sua imagem ou promovendo a conscientização do cidadão sobre os seus direitos e deveres e o funcionamento da Justiça.

Segundo Kotler (1978), a introdução de uma orientação de marketing no funcionamento das agências de governo está projetada para torná-los mais compreensivas às necessidades e desejos públicos. Enfim, o Marketing procura ajustar as necessidades do estado e da sociedade, aos anseios dos cidadãos, no sentido de servi-los sempre melhor, aproximando o governo da população.

3.3 MARKETING INSTITUCIONAL PARA O JUDICIÁRIO

A partir da Reforma Gerencial o governo buscou resgatar a profissionalização do serviço público, protegendo o Estado contra o clientelismo e a corrupção, reformar o Estado seria construir uma administração gerencial voltada para assegurar o atendimento das necessidades dos cidadãos, com os princípios da administração privada: planejamento, implementação, controle e avaliação.

Tendo em vista que o Poder Público é responsável por fornecer soluções capazes de tornar acessíveis serviços como saúde, educação e cultura que resgatam a cidadania, é preciso implementar políticas públicas eficientes para atingir tais objetivos. O Poder Judiciário ocupa um lugar de destaque na sociedade, por isso é importante o estabelecimento de uma via de comunicação estrategicamente organizada para que a opinião pública esteja em conformidade com as ações do judiciário.

O trabalho realizado pelo CNJ está orientado na consolidação da democracia e pela visão de que o poder judiciário pratica a transparência mantêm um diálogo com a sociedade sendo exemplo de justiça cidadã, fato essencial nas relações do cotidiano.

Uma organização comprometida com o bem estar da sociedade tem como retorno um clima de maior simpatia para a imagem da empresa, deixando de ser vista como vilã tornando-se uma empresa cidadã traduzindo uma imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para problemas sociais existentes na sociedade.

Percebendo a necessidade de se manifestarem diretamente pelos meios de comunicação, muitos órgãos têm recorrido a uma assessoria de comunicação para que estas possam divulgar corretamente seus atos, explicando determinadas iniciativas, evitando que as mesmas sejam interpretadas aleatoriamente provocando reações negativas. A mídia exerce um papel importante na construção e no reforço das representações sociais. O Poder Judiciário, no entanto, tem percebido a importância de se expressar e mostrar seus resultados à sociedade, para isso o CNJ e o STJ criaram algumas peças publicitárias com o intuito de tornar público diversas ações de tais órgãos. Dentre elas temos propagandas sobre a conciliação, que incentiva o cidadão a buscar um acordo amigável antes de levar o processo a Justiça; virtualização dos processos, mostrando que foi aberto mais um canal de comunicação entre o judiciário e o cidadão; e a campanha Começar de Novo que incentiva a empregabilidade de ex-presidiários. Todas essas campanhas deixaram claro o intuito de tornar pública a nova forma de administração pública por parte do poder judiciário.

Atualmente, a imagem que se tem dos serviços públicos não é exatamente a de geradores de serviços com efetiva qualidade. Portanto o uso das ferramentas de marketing, no sentido de divulgar mais e melhor as causas pelas quais os governos prezam, pode gerar maior credibilidade por parte da sociedade. Além disso, a adoção de tais ferramentas pode interferir para melhorar a prestação dos serviços e assim satisfazer as necessidades dos cidadãos, buscando melhorar a visão de valor percebido pelos clientes e contribuir com o envolvimento do cidadão nos processos de produção de seus serviços.

Investir no campo comunicacional tem sido uma decisão estratégica para muitas instituições. A credibilidade na instituição é resultado do esforço empenhado através da imagem institucional que o judiciário passa. Segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional refere-se a uma construção e ratificação da imagem e identidade corporativa, assim se essa edificação for concebida de maneira eficiente, possibilita a formatação de uma marca forte e positiva perante seus públicos e seus concorrentes.

Compreender a necessidade do cliente-cidadão não é tarefa fácil, devido a complexidade que envolve o ser humano, portanto é importante se trabalhar com outras técnicas, tornando-se assim uma atividade desafiadora para o marketing.

3.4 PROPAGANDA E PUBLICIDADE

Uma valiosa ferramenta do marketing é a propaganda que segundo a Associação Americana de Agências de Propaganda: propaganda é a mensagem divulgada em veículos de grande penetração e patrocinada por um anunciante, que tem por finalidade criar ou reforçar imagens ou preferências na mente do consumidor, predispondo-o favoravelmente em relação ao produto, serviço ou instituição patrocinadora (GRACIOSO, 2002).

A função da propaganda é criar, mudar ou reforçar atitudes mentais que vão influir no comportamento das pessoas (GRACIOSO, 2002). Ela exerce sobre o receptor mais do que a simples aquisição de um produto ou serviço, mas a sensação de pertencimento e adoção do imaginário social e cultural que ela produz.

A propaganda poder ser utilizada para estruturar a imagem desejada para uma organização. É uma das ferramentas de comunicação mais penetrantes, que permite alcançar freqüentemente grandes públicos (KOTLER 2008). Para Gordon (1998, p. 20), a propaganda é uma interação contínua entre comprador e vendedor.

Também a publicidade que é uma mensagem paga, veiculada nos meios de comunicação com o objetivo de se vender um produto ou serviço, utilizando-se de recursos lingüísticos e estilísticos, persuasão e sedução através de apelos racionais e emocionais (TAVARES, 2006). Ela traz em si a força de um projeto social que pode catalisar interesses comuns de diferentes indivíduos (ROCHA, 1995).

Podemos dizer que uma imagem pública é quando um indivíduo interage com o outro desempenhando papéis sociais. Desta forma, ambos se abastecem de informações estabelecendo uma situação inicial e formando uma imagem prévia um do outro.

A publicidade é provocativa, constrói valores. Segundo Tavares (2005) as pessoas consomem marcas porque se apóiam nos valores associados a elas. Ao adquirir um produto, idéia ou serviço, o indivíduo passa a ser aceito na sociedade, idealizando sua existência. O apelo à credibilidade do emissor é um apelo à honestidade e à integridade do anunciante (KIRKPATRICK, 1997).

O desenvolvimento da atual sociedade da informação, a chegada de novas tecnologias exige cada vez mais novas maneiras de se produzir comunicação. Através dos meios de comunicação de massa as pessoas recebem enorme quantidade de informações que de alguma forma interferem nas suas opiniões. Os

meios de comunicação estão sempre presentes no cotidiano da sociedade essa variedade de informações causa efeito no indivíduo, servindo de elo entre emissor e receptor. Um anúncio reproduz o *status quo*, adicionado de dados que encantam e seduzem o receptor. E mais, ela serve também para alertar sobre determinados problemas e disseminar novas idéias.

A publicidade tem o poder de influenciar a criação de novos estilos, comportamentos, padrões de vida ideal, novos conceitos, valores, despertar desejos, ou frustrações, ao mesmo tempo em que oferece soluções para elas, interferindo culturalmente e socialmente na vida das pessoas, explorando o universo dos desejos e desempenhando manutenção da imagem institucional de uma empresa, fundamental para a credibilidade de uma organização (CARVALHO, 2004).

Ainda Segundo Carvalho (2009 p. 10), a publicidade distingue-se da propaganda, porque, enquanto a primeira trabalha com o universo dos desejos, a segunda tem por base os valores éticos e sociais. Assim, uma das claras preocupações do CNJ está relacionada à mudança da imagem do Judiciário que realizou uma série de esforços de comunicação baseados em propagandas com o objetivo de modificar ou construir uma nova imagem para o Poder Judiciário e desde a sua criação, dentre outras ações vem lançando campanhas publicitárias com esse intuito. Temas como celeridade, Justiça e paz social, tão presentes nos discursos dos componentes do Judiciário, passaram a ganhar corpo em campanhas amplamente divulgadas nas mídias.

O objetivo desse trabalho, como já foi apresentado, é compreender como o CNJ constrói sua imagem institucional frente aos cidadãos, quais técnicas foram usadas através das funções presentes nos discursos publicitários das propagandas do CNJ. Para tanto, é necessário que sejam apresentados os procedimentos metodológicos, o que é feito a seguir.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da proposta de analisar os discursos publicitários presentes nas propagandas do CNJ e identificando como o Poder Judiciário constrói sua imagem institucional frente aos cidadãos, foi necessário desenvolver uma proposta metodológica capaz de alcançar este objetivo.

Sendo este um trabalho de caráter exploratório que requer tratamento analítico dos dados, foi utilizada a perspectiva de Pinto (2002) para analisar o discurso publicitário. Essa proposta sugere uma abordagem interpretativa, em grande medida baseada na visão construída pela pesquisadora com base no contexto em que o problema está inserido e seguindo as perspectivas de compreensão do processo da construção da imagem institucional presentes nas teorias de comunicação e marketing.

Segundo Bauer e Gaskell (2008, p. 22-23), a realidade social pode ser representada de maneiras informais ou formais de comunicar e que o meio de comunicação pode ser composto de textos, imagens ou sons. Portanto, foram analisadas peças publicitárias oficiais do CNJ com o objetivo de analisar as formas de comunicação utilizadas pelo Judiciário e compreender os sentidos que o sujeito manifesta através do discurso que há nas peças publicitárias. As peças publicitárias foram acessadas a partir de acervo do CNJ.

Segundo Rabaça e Barbosa (2001) a imagem é a representação mental, consciente ou não, produzida por opiniões, vivências, lembranças ou percepções, propensa a modificações. Já para Kunsch (2003), a imagem é formada pela interação de crenças, idéias, sentimentos e impressões. Sendo assim, a imagem da organização vai sendo constituída de acordo com as demandas da população. Ainda para Lasbeck (2007), imagem é a configuração mental e afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas particularidades e experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades.

4.1 DISCURSO PUBLICITÁRIO

Segundo Tavares (2006), quando se investiga o discurso publicitário quase sempre se fala em manipulação e pode ser aplicado em discursos políticos, jurídicos, jornalísticos, acadêmico e até mesmo médicos. O discurso publicitário usa

recursos estilísticos e argumentativos da linguagem cotidiana, essa própria voltada para informar e manipular, combinando elementos persuasivos. Possui um contexto envolvente e sedutor com características que mostram o universo social. Baseia-se em um princípio aristotélico que é fundado sob as retóricas emocional, racional e institucional (TAVARES, 2006).

Direcionado para a construção de relações entre o emissor e o receptor, o discurso publicitário tem o intuito de construir uma determinada imagem do que se quer mostrar. A imagem de um emissor está em constante construção, e a concepção que se tem desse emissor pode mudar de acordo com suas ações (PINTO, 2002).

Através da identificação de valores e anseios do seu público, é possível para o interlocutor adaptar seu discurso ao seu público alvo a fim de construir ou manter uma imagem confiável de si própria ou de quem ele deseja representar. Essa imagem precisa estar de acordo com a cultura e os valores de quem ele deseja convencer. De acordo com Tavares (2006), a mensagem publicitária é constituída de linguagem verbal e outros sistemas semióticos (como as imagens). Essa mensagem que se deseja transmitir necessita não somente ser compreendida, mas também seduzir o receptor, portanto os elementos verbais e não-verbais mencionados precisam ser estrategicamente selecionados e trabalhados.

Segundo Carvalho (2009), o discurso publicitário é um dos instrumentos de controle social utilizando a linguagem da sedução com o objetivo de produzir o consumo. Sendo assim, um anúncio não se limita apenas a mostrar o produto, é também forma de representação social e permite a exploração dos códigos verbais e não verbais expostos nas propagandas.

Segundo Baudrillard (2005), o discurso publicitário é sempre alegórico, então ele se torna a expressão de uma idéia sob forma figurada, sutil e ainda como Tavares (2005), compatível com a ideologia de aceitação social. Além disso, segundo Rocha (2007), o discurso publicitário descreve o cotidiano, sendo assim ele é capaz de marcar o comportamento de uma época ou de um grupo, ajudando a relatar a história de um país e do mundo.

Os conceitos de mostração, interação e sedução propostos por Pinto (2002) possibilitaram o acesso da pesquisadora ao discurso publicitário. Através do que é mostrado em propagandas são construídas práticas sociais e culturais, ficando

denotada uma forma de dominação simbólica (NISHIDA, 2006). A mídia exerce um papel importante na construção e no reforço das representações sociais.

Segundo Olerón (1983), o emissor deixa transparecer o que é através do que diz, mesmo quando não procura explicitamente revelar-se ao receptor. Assim, o emissor vai construindo sua imagem de acordo com o que deseja mostrar. Cada elemento que constitui uma imagem possui um significado e juntos produzem o significado que se pretende transmitir (PETERMANN, 2006).

A contribuição do receptor na interpretação dos valores expressivos é também importante no caso das imagens, cujas conotações são sugeridas por meio de técnicas de manipulação dos retratados e do cenário, enquadramento, iluminação, profundidade do foco, utilização de recursos de edição, como a diagramação (PINTO, 2002:69).

4.2 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Pinto (2002), a mensagem publicitária possui três funções básicas que ele chama de 'modos de dizer' que são: Mostração (construção do universo do discurso), Interação (estabelecimento de vínculos socioculturais) e Sedução (distribuição de afetos positivos e negativos). Para Pinto, esse método serve para descrever, explicitar e avaliar os processos de produção, circulação e recepção dos suportes textuais, a fim de compreender seus significados no contexto social.

Ainda conforme Pinto (2002, p. 65 - 67):

A mostração consiste em designar e descrever as coisas ou pessoas de que se fala, estabelecendo relações entre elas e localizando-as no tempo e no espaço, sempre em relação ao que o receptor supostamente conheceria deste universo em pauta. A interação consiste em interpelar e estabelecer relações de poder com o receptor, na tentativa de agir sobre ele ou sobre o mundo por seu intermédio. A sedução consiste em marcar as pessoas, coisas e acontecimentos referidos com valores positivos e negativos e ainda em demonstrar uma reação afetiva favorável ou desfavorável a eles.

De acordo com Pinto (2002), na função de Mostração (construção do universo do discurso), tanto os textos verbais quanto as imagens apresentam características

necessárias para que emissor e receptor da mensagem estabeleçam relações entre elas de acordo com o universo em questão. Essa função consiste em designar e descrever as coisas ou pessoas de que se fala, estabelecendo relações entre elas e localizando-as no tempo e no espaço, sempre em relação ao que o receptor supostamente conheceria deste universo em pauta.

Na função de Interação (estabelecimento de vínculos socioculturais), o emissor procura reproduzir determinada hierarquia de acordo com sua estratégia de persuasão, usando frases imperativas, assertivas ou interrogativas nos textos verbais. Para Pinto (2002, p.67): 'o problema a ser resolvido aqui é reproduzir as hierarquias sociais reconhecidas no interior da instituição em que o processo de comunicação se dá'. Para atingir o mesmo efeito com as imagens, o emissor usa recursos que denotem posição de poder através de um modo de olhar ou posição dominante, que define a interpelação e o estabelecimento de relações de poder com o receptor, na tentativa de agir sobre ele ou sobre o mundo por seu intermédio com base nos vínculos socioculturais.

Já a função de Sedução (distribuição de afetos positivos e negativos) consiste em marcar as pessoas, coisas e acontecimentos referidos com valores positivos e negativos e ainda em demonstrar uma reação afetiva favorável ou desfavorável a eles. Essa função faz uso do reforço de valores hegemônicos em questão de forma não explícita. Tanto na mensagem verbal quanto no uso das imagens é sugerida uma reação afetiva favorável ou desfavorável a eles, através de acontecimentos também de acordo com a estratégia de persuasão. Assim, texto e imagem são complementares entre si.

Também conforme Carvalho (2009, p. 19):

A função persuasiva na linguagem publicitária consiste em tentar mudar a atitude do receptor. Para isso, ao elaborar o texto o publicitário leva em conta o receptor ideal da mensagem, ou seja, o público para o qual a mensagem está sendo criada. O vocabulário escolhido no registro referente os seus usos. Tomando por base o vazio interior de cada ser humano, a mensagem faz ver que falta algo para completar a pessoa: prestígio, amor, sucesso, lazer, vitória. Para completar esse vazio, utiliza palavras adequadas, que despertam o desejo de ser feliz natural de cada ser.

Os anúncios são construídos visando estabelecer relações entre o produto anunciado e seu público-alvo ao sugerir-lo e interpelá-lo por meio de promessas e benefícios que o produto pode proporcionar (NISHIDA, 2006). A publicidade cria sistema de valores que tem como fator-chave a diferenciação ou inclusão como forma de aceitação social. A argumentação da publicidade está baseada em um sistema de signos em que o receptor faz sua interpretação e pode ser persuadido a consumir de forma consciente ou inconsciente, onde a melhor estratégia publicitária é a projeção e a identificação, em que texto e imagem devem estar inseridos ao segmento ideológico a que se destina.

A operação desse método de análise de dados compreendeu três etapas para cada peça de publicidade e mais uma etapa onde todas as peças eram observadas e analisadas em conjunto. A primeira etapa focou a leitura e a análise do texto. Assim, cada peça teve seu texto lido e cada uma das funções (mostração, interação e sedução) foi identificada em seu conteúdo. Na segunda etapa, processo semelhante se repetiu com foco no conteúdo imagético. As imagens, cores, sombras e desenhos foram interpretados tendo em mente as funções da mensagem publicitária. Em ambas as etapas buscou-se identificar as funções de mostração, interação e sedução dos anúncios, conforme sugerido por Pinto (2002). A intenção foi explorar ao máximo a capacidade de interpretação da pesquisadora dentro destas perspectivas.

A terceira etapa fechou o processo de análise individual das peças publicitárias e com objetivo de gerar uma interpretação completa do discurso publicitário de cada peça individualmente. A construção da peça como um todo, com seus textos e imagens, foi discutida e exposta à pesquisadora como fonte de interpretação.

Ao fim, na quarta etapa todas as campanhas foram colocadas lado a lado em um painel e a pesquisadora realizou comparações entre as peças de forma mais próxima. Como resultado, foi possível observar duas categorias de discurso publicitário do CNJ (operacional e social), conforme é apresentado na seção a seguir.

Quadro 8: Etapas do Processo de Análise das Peças Publicitárias

Etapa	Atividade
Leitura do texto	Interpretação do texto
Observação do Conteúdo Imagético	Interpretação das imagens
Consolidação (Texto e Imagem)	Interpretação do discurso publicitário
Comparação de Peças Publicitárias	Contraste entre discursos publicitários

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 CORPUS DE DADOS

Sendo o CNJ um órgão que representa uma nova forma de administração pública, uma das suas claras preocupações está relacionada à mudança da imagem do Judiciário e desde a sua criação o CNJ vem lançando campanhas publicitárias com esse intuito. Temas como celeridade, Justiça e paz social, tão presentes nos discursos dos componentes do Judiciário, passaram a ganhar corpo em campanhas divulgadas nas mídias. As peças publicitárias oficiais do CNJ constituem o corpus de dados dessa pesquisa que tem como objetivo compreender como o CNJ constrói sua imagem institucional frente aos cidadãos.

A partir do acervo do CNJ, foram levantadas todas as campanhas publicitárias e todas as propagandas veiculadas no período entre 2004, ano da criação do CNJ, e 2010. Foram encontradas oito peças, produzidas entre os anos de 2008 e 2010, englobando cinco temas das campanhas do CNJ, a saber: Programa Começar de Novo, Movimento pela Conciliação, Meta 2, Justiça Criminal e Lei Maria da Penha. A análise das peças publicitárias, apresentada no capítulo de análise de dados, segue a ordem cronológica de cada campanha.

O *corpus* de estudo delimitado foi dividido em ciclos de campanhas, pois cada campanha poderia ter mais de uma peça publicitária em função dos diferentes períodos de veiculação. As peças foram numeradas e cada uma passou pelas três etapas do processo de análise das peças de forma individual.

Quadro 9 – Campanhas Publicitárias do CNJ, Veiculação e Quantidade de Peças Analisadas

Campanha Publicitária do CNJ	Ano de Veiculação	Quantidade de Peças Analisadas
Programa Começar de Novo	2008 e 2009	02
Movimento pela Conciliação	2008, 2009 e 2010	03
Meta 2	2009	01
Justiça Criminal	2010	01
Lei Maria da Penha	2010	01

Fonte: Elaborado pela autora

O capítulo a seguir contém a apresentação das peças que foram analisadas, incluindo suas reproduções em dimensões reduzidas, assim como a análise das mesmas. Reproduções em tamanhos maiores podem ser encontradas no Anexo I.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CAMPANHAS

O objetivo deste capítulo é apresentar as campanhas bem como suas análises e interpretações. Sendo todas as campanhas definidas pelo CNJ e produzidas em espaço de tempo relativamente curto (entre 2008 e 2010), componentes do discurso publicitário foram comuns a todas as peças e manifestaram funções semelhantes. Celeridade da justiça, paz social, transparência, cidadania são temas bastante relevantes, que norteiam a nossa sociedade quando se fala em Poder Judiciário e que servem de termômetro do bem-estar social.

Através do discurso publicitário presente nas propagandas, o CNJ mostra que a participação da sociedade também é muito importante para a realização dos objetivos do Poder Judiciário. As aderências da sociedade às idéias tratadas pelo CNJ em suas campanhas contribuiriam para a construção de uma nova imagem do Poder Judiciário, pois assuntos como família, trabalho, equidade e paz são importantes no cotidiano das pessoas.

5.1 Campanha Começar de Novo

Segundo o CNJ (2011), o Programa Começar de Novo está alinhado ao objetivo estratégico do CNJ de promover a cidadania e disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva. Segundo o projeto da campanha que se encontra no próprio site do CNJ¹¹, o índice de reincidência de pessoas processadas nas varas criminais e nas varas de execução penal está situado entre 60% e 70%. Os impactos na segurança pública são grandes e justifica-se a realização de campanhas de caráter social, pois além de prevenir ou punir, a execução penal deve também proporcionar condições para a harmônica integração social das pessoas encarceradas.

O Programa Começar de Novo é composto de um conjunto de ações voltadas à sensibilização de órgãos públicos e da sociedade civil com o propósito de coordenar, em âmbito nacional, as propostas de trabalho e de cursos de capacitação profissional para presos e egressos do sistema carcerário, de modo a concretizar ações de cidadania e promover redução da reincidência (CNJ, 2011).

¹¹ Informações completas sobre a Campanha Começar de Novo encontra-se no site: <http://www.cnj.jus.br/portal/programas-de-a-a-z/comecar-de-novo>.

O programa comporta iniciativas como a realização de campanha de mobilização para a criação de uma rede de cidadania em favor da ressocialização; estabelecer parcerias com associações de classe para apoiar as ações de reinserção; implementar iniciativas que propiciem o fortalecimento dos Conselhos da Comunidade para a reintegração social da pessoa encarcerada ou submetida a medidas e penas alternativas; integrar os serviços sociais nos Estados para seleção dos beneficiários do projeto; criar banco de oportunidades de trabalho e de educação e capacitação profissional e acompanhar os indicadores e as metas de reinserção (CNJ, 2011).

As peças publicitárias foram constituídas de anúncios para revistas e jornais, cartazes, *spots*, adesivos, cartilhas, *banners*, *folders* e *bottons*. Para efeito de análise nessa pesquisa, foram utilizadas as campanhas publicadas em revistas e jornais nos anos de 2008 e 2009.

5.1.1 Programa Começar de Novo – Campanha de 2008

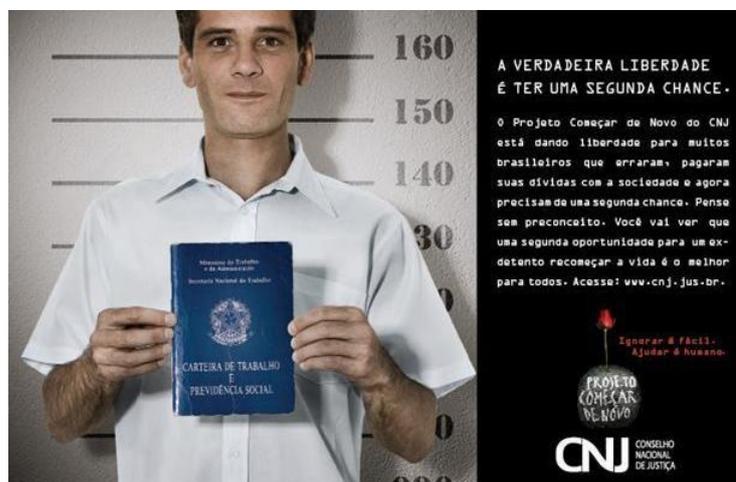


Figura 1 – Campanha de 2008 – *banner*.

Fonte: CNJ (2010)

5.1.1.1 Análise do texto da campanha de 2008

Observando o texto presente na figura 1, estão claros quatro níveis de texto: o primeiro é uma frase: “A verdadeira liberdade é ter uma segunda chance”. O segundo nível é composto por um texto mais longo, onde é explicado de forma mais detalhada as intenções do projeto. O terceiro nível do texto apresenta o slogan: ‘Ignorar é fácil. Ajudar é Humano’, e o quarto nível nomeia o projeto no interior da imagem de uma bola de ferro de onde nasce uma rosa.

A função de mostraçã, que segundo Pinto (2002) procura através da linguagem e de outras semióticas estabelecer relação entre emissor e o receptor da mensagem, aparece no segundo nível de texto quando descreve a apresentação do programa ao público. A proposta do programa é explicitada ao defender o trabalho como solução para a ressocialização do indivíduo.

A função de interação tem espaço no primeiro nível de texto, colocando ao público o que é uma verdadeira liberdade, segundo o CNJ. A função de interação também é observada no segundo nível quando o texto indica claramente o CNJ como patrocinador deste projeto. Também na frase ‘Pense sem preconceito’, que convida o receptor a apoiar essa idéia, reforçando uma hierarquia social em que o CNJ procura validar suas ações buscando o apoio da sociedade. O uso de expressões performativas como ‘você vai ver’ e ‘é o melhor para todos’ reforçam os aspectos de interação e hierarquização e o propósito das ações do CNJ.

A função de sedução se apresenta no texto quando diz ‘O Projeto Começar de Novo do CNJ está dando liberdade para muitos brasileiros que erraram’, marcando pessoas e acontecimentos. O mesmo acontece no terceiro nível de texto na expressão: ‘Ignorar é fácil. Ajudar é humano’ evoca afetos negativos e ainda expressões como ‘recomeçar a vida’ e ‘é melhor para todos’ distribui afetos positivos, assim como o quarto nível que nomeia o projeto no interior da imagem de uma bola de ferro de onde nasce uma rosa.

5.1.1.2 Análise das imagens da campanha de 2008

Ao observar as imagens presentes na figura 1, são identificadas as três funções. A Mostraçã pode ser identificada através das imagens da CTPS e da régua que mede a altura do indivíduo. A imagem da bola de ferro de onde brota uma flor apresenta o contraste entre crime e belo recomeço. Fica clara a relação entre o mundo do trabalho e o mundo do crime.

A Interação presente na figura 01 é identificada pelo homem segurando a CTPS, seu olhar impõe um discurso de vencedor e dá suporte a dominação masculina. O olhar do homem gera cumplicidade com a sociedade, pois não é difícil para o receptor construir uma relação com a propaganda em função do que representa a carteira de trabalho. Culturalmente o homem é o cabeça da família reproduzindo uma hierarquia culturalmente reconhecida. O homem precisa trabalhar para proporcionar uma vida melhor para sua família, já que em quase todas as fases da evolução o homem é configurado como chefe de família e, segundo Araujo e Scacalon (2007 p. 127), culturalmente a principal atribuição do chefe de família é a sua função de provedor.

A Sedução está identificada na imagem do rosto do homem que mostra sentimento de orgulho e satisfação em ter seu trabalho, distribuindo afetos positivos, e a régua atrás do homem que mede a altura dos detentos, distribui afetos negativos. À direita há a imagem da bola de ferro, onde se lê 'Programa Começar de Novo' e de onde nasce uma rosa, que utiliza a função de sedução ao contrastar afetos negativos e positivos: algo belo pode surgir a partir de uma segunda chance.

5.1.2 Programa Começar de Novo – Campanha de 2009

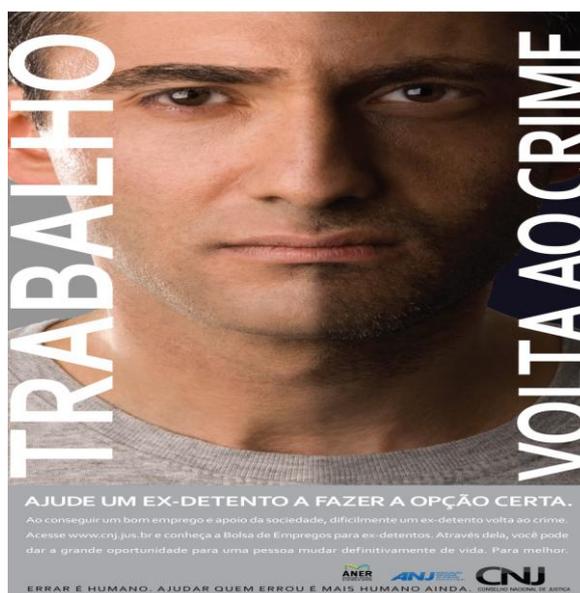


Figura 2: Campanha 2009 - jornal

Fonte: CNJ (2010)

5.1.2.1 Análise do texto da campanha de 2009

Observando o texto presente na figura 2, estão claros quatro níveis de texto: o primeiro nível composto pelas palavras ‘trabalho e volta ao crime’. O segundo nível é composto pela frase ‘Ajude um ex-detento a fazer a coisa certa’. O terceiro nível é composto por um texto mais longo, onde é explicado de forma mais detalhada as intenções do projeto. E o quarto nível do texto apresenta a frase: ‘Errar é humano. Ajudar quem errou é mais humano ainda’.

A função de mostração aparece no já no primeiro nível procurando descrever a relação entre trabalho e volta ao crime. Assim como no terceiro nível de texto que explica as intenções do projeto. A proposta do programa é explicitada ao defender o trabalho e o apoio da sociedade como solução para a ressocialização do indivíduo. E também indicando a participação de entidades como ANER e ANJ auxilia na construção de um universo comum entre emissor e receptor.

A função de interação apresentada no segundo nível de texto com a frase ‘Ajude um ex-detento a fazer a coisa certa’ convida a sociedade a ajudar o ex-detento significando que somente assim ele passará a fazer a coisa certa. No terceiro nível de texto também é encontrada a mesma função ao convidar a sociedade a conhecer a bolsa de empregos no site do CNJ. Assim como no quarto nível de texto que confere uma hierarquia a quem ajuda a quem errou.

A função de sedução aparece tanto no primeiro nível, através das expressões ‘Trabalho’ e ‘Volta ao crime’, quanto no terceiro nível, onde são marcados pessoas e acontecimentos referidos com valores positivos. Também no quarto nível são distribuídos afetos negativos e positivos, classificando erros como humanos e ajuda a que errou como mais humano ainda.

5.1.2.2 Análise das imagens da campanha de 2009

A mostração é identificada através da imagem de um homem, a qual sugere figura de um ex-detento em dois momentos. Um lado do rosto aparece em uma imagem clara, com a barba feita, enquanto o outro lado da imagem mostra uma face obscura, com a barba por fazer e provocando uma ação de oposição entre trabalho e volta ao crime. São identificados dois universos em questão e é estabelecida uma relação entre eles.

A função de interação está presente através do olhar fixo do homem interpelando o emissor. A função de sedução aparece quando distribui valores

positivos (face clara e barba feita) e aspectos negativos (face escura e barba), marcando pessoas e acontecimentos.

5.1.3 Consolidação da análise do Programa Começar de Novo

Na primeira peça desse programa o CNJ procurou deixar claro que é ele quem está patrocinando esse projeto e que acredita em uma segunda chance para quem errou e já pagou sua dívida com a justiça. Obtendo o engajamento da sociedade, o CNJ pretende aumentar a eficácia de seus projetos e prestando um serviço de qualidade para a sociedade. Assim, o CNJ procura construir em seu discurso publicitário a imagem de um órgão que visa ampliar e melhorar os aspectos sociais. Através dessa propaganda é definido um horizonte comum entre judiciário e o cidadão, utilizando imagens verbais e não verbais que visam ressocialização, inclusão social, cidadania, diminuição da criminalidade, equidade, participação da sociedade, nas ações do poder público.

O emprego de palavras como trabalho, emprego e apoio em ambas as das peças visa estabelecer vínculos entre o CNJ e a sociedade. Fica clara a intenção de transformar a imagem do poder judiciário, que sempre foi sinônimo de punição e prisão, para a imagem de um órgão voltado para equidade, justiça, proteção, liberdade, ou seja, voltada para ações em prol do cidadão, algo que nem sempre foi claro para a sociedade. Para reforçar a legitimidade da campanha, o CNJ conta também com o apoio de entidades como a Associação Nacional de Editores de Revistas (ANER) e Associação Nacional de Jornais (ANJ). Ao empregar trechos em que diz que errar é humano ela marca pessoas e acontecimentos a fim de lembrar que qualquer pessoa poderia estar naquela situação. Como texto e imagem são complementares, na peça é utilizada imagem de um ex-detento sugerindo de um lado do rosto a face bonita relativa ao trabalho e o outro lado do rosto que sugere a face obscura do crime.

Além das preocupações sociais do CNJ que estão claras nessa campanha, pode ser entendido um objetivo operacional para a Justiça. Na medida em que indivíduos que saem da cadeia conseguem se restabelecer de forma honesta e a reincidência no crime diminui, a demanda por processos em varas criminais também tende a cair. Dessa forma, haveria um impacto sobre a operação dos tribunais, que

passariam a receber menos processos e teriam diminuição na taxa de crescimento de seus estoques de processos.

Quadro 10 – Consolidação da Análise das Campanhas do Programa Começar de Novo (2008 e 2009)

Função	Texto	Imagem
Mostração	CNJ como patrocinador do projeto (campanha de 2008); Ressocialização através do trabalho; Trabalho como antítese do crime	CTPS e régua (trabalho e crime – campanha de 2008); bola de ferro e flor (erro e recomeço – campanha de 2008); faces (clara e escura – campanha de 2009).
Interação	Busca por apoio da sociedade	Olhar (vitória, reconhecimento do papel do homem como provedor, contato direto com o receptor)
Sedução	Afetos negativos (errar, ignorar) e positivos (recomeçar, ajudar, humano, liberdade)	Afetos negativos (crime, erro bola de ferro) e positivos (orgulho, satisfação, beleza)

Fonte: elaborado pela autora

5.2 Campanha do Movimento Pela Conciliação

O Movimento pela Conciliação¹² é um programa coordenado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), iniciado em 23 de agosto de 2006. Conta com a participação de tribunais de todo o país, na esfera estadual, federal e do trabalho. O objetivo do programa é a divulgação e o incentivo à solução de conflitos por meio do diálogo, com vistas a garantir mais celeridade e efetividade à Justiça (CNJ, 2011).

O objetivo das campanhas desenvolvidas pelo Conselho Nacional de Justiça em parceria com os tribunais participantes do movimento pela conciliação no período entre 2008 e 2010 era disseminar em todo o país a cultura da paz e do diálogo, desestimular condutas que tendem a gerar conflitos e proporcionar às partes uma experiência exitosa de conciliação. Para o CNJ (2011), o litígio é ruim não só para o cidadão como também para o Judiciário e conseqüentemente para o país. Nesse sentido, as campanhas tiveram como foco mostrar que todos ganham

¹² Informações completas sobre o Movimento pela Conciliação encontram-se no site: <http://www.cnj.jus.br/portal/programas-de-a-a-z/pg-movimento-pela-conciliacao>.

com a conciliação. O principal público-alvo eram as partes em conflito, principal beneficiária da conciliação.

Na campanha de 2009, um dos objetivos da campanha era fortalecer a idéia de que ‘conciliar é legal e faz bem a si mesmo’ (tema da campanha) com o *slogan* ‘Conciliar é querer bem a você’. O principal público-alvo eram as partes em conflito, principais beneficiárias da conciliação.

Na campanha de 2010, com o *slogan* ‘Conciliando a gente se entende’, a campanha da semana nacional de conciliação de 2010 mostra que a Justiça depende do jurisdicionado para que ocorra a conciliação. Para alcançar esse objetivo, as peças publicitárias e os vídeos que foram produzidos pelo CNJ buscavam incentivar o cidadão a participar do evento e realizar o acordo amigável, expondo que conciliar economiza tempo, dinheiro e promove a paz social. Para alcançar esse objetivo, as peças publicitárias buscam incentivar o cidadão a participar e realizar o acordo amigável, expondo que conciliar economiza tempo, dinheiro e promove a paz social. A Semana Nacional de Conciliação de 2010 foi realizada de 29 de novembro a 3 de dezembro de 2010.

5.2.1 Campanha de 2008



Figura 3 - Campanha de 2008 – revista
Fonte: CNJ (2010)

5.2.1.1 Análise do texto da campanha de 2008

Observando o texto presente na figura 3, estão claros três níveis de texto: o primeiro composto pelo tema da campanha 'Conciliação', e a frase logo abaixo da imagem 'Rápida e simples como um aperto de mão'. O segundo nível é composto pelo texto mais longo, onde é explicado de forma mais detalhada as intenções do projeto. O terceiro nível do texto apresenta a frase 'Conciliar é legal'.

A função de mostraçã aparece no segundo nível de texto quando é descrito o programa ao público. Parece importante apresentar para a sociedade a possibilidade de conciliação como opção para solução de conflitos. A proposta do programa é explicitada ao fim com o enunciado do seu patrocinador.

A função de interação também aparece no segundo nível de texto assertivo na tentativa estabelecer relação de poder com o receptor na tentativa de consolidar o projeto por seu intermédio. Expressões como "A justiça oferece" reproduz uma hierarquia social reconhecida. "Procure a justiça" é um convite a participação da sociedade.

A função de sedução aparece em todos os três níveis de texto distribuindo afetos positivos: 'rápida e simples'; 'como um aperto de mão'; 'conciliar é legal'.

5.2.1.2 Análise da imagem da campanha de 2008

A figura 3 traz um desenho ao mesmo tempo simples (três curvas e três círculos) que promovem grande impacto. A mostraçã está presente através da imagem como forma de representar como ocorre uma situação de conciliação, com duas pessoas entrando em acordo e apertando as mãos e uma terceira mediando esse acordo.

A função de sedução aparece quando a imagem distribui afetos positivos demonstrando uma situação amistosa entre as partes envolvidas no processo de conciliação e solução dos conflitos. Os participantes estão colocados de forma harmoniosa no espaço e indicam a possibilidade de uma solução positiva para ambos.

5.2.2 Campanha 2009



Figura 4 - Campanha 2009 - jornal

Fonte: CNJ (2010)

5.2.2.1 Análise do texto da campanha de 2009

Observando o texto presente na figura 4, estão claros quatro níveis de texto: o primeiro composto pelo tema da campanha 'Conciliação e seu resultado'. O segundo nível é composto pelas expressões 'ganha o cidadão, ganha a justiça, ganha o país'. O terceiro nível é composto pelo texto mais longo, onde é explicado de forma mais detalhada as intenções do projeto. O quarto nível do texto apresenta o patrocinador do projeto e seus apoiadores.

A função de mostração se apresenta no segundo nível de texto em que descreve as intenções do projeto estabelecendo um universo comum entre emissor e receptor. E ainda aparece em palavras como 'brasileiros', 'direitos', 'justiça', 'processos', 'cidadão', 'país', representam um universo comum e estabelecem relações com o receptor da mensagem.

A função de interação se apresenta no segundo nível de texto convidando a sociedade a participar do projeto, também através das frases assertivas como 'A justiça realiza', 'Conciliação, com ela todo mundo ganha', 'ganha o cidadão, ganha a

justiça, ganha o país’, ‘O Brasil mudou e a justiça também’, mostrando o resultado da adesão ao projeto. A apresentação do endereço do site do CNJ também tenta demonstrar modernidade, facilidade e celeridade no acesso à Justiça. No quarto nível do texto, a interação se apresenta através do patrocinador do projeto e seus apoiadores como forma de legitimar ainda mais o projeto.

A sedução se encontra nos três primeiros níveis de texto evocando diversos afetos positivos – palavras como ‘ganha’, repetida quatro vezes e ‘todo mundo’ – a assim como a construção da idéia de que todos ganham com a conciliação.

5.2.2.2 Análise da imagem da campanha de 2009

Nessa campanha não há um conteúdo imagético específico, mas a peça aparece nas cores verde e amarela que representam o universo comum ao país e ao cidadão e provoca o estabelecimento de relações entre a justiça e o cidadão, pelas funções de interação, ao gerar identificação com o receptor, e sedução, ao utilizar as cores nacionais que provocam afetos positivos. O tamanho das letras chama a atenção do receptor e complementa o impacto dos afetos positivos distribuídos nos textos.

5.2.3 Campanha de 2010



Figura 5 - Campanha 2010 - jornal

Fonte: CNJ (2010)

5.2.3.1 Análise do texto da campanha de 2010

Observando o texto presente na figura 5, estão claros três níveis de texto: o primeiro composto pelo tema da campanha 'Conciliação'. O segundo nível é composto pelo texto mais longo, informando a semana da conciliação onde é explicado de forma mais detalhada as intenções do projeto. O terceiro nível é composto pela sigla do patrocinador do projeto e a frase 'O Brasil faz a justiça'.

A função de mostração se apresenta no segundo nível de texto em que descreve as intenções do projeto estabelecendo um universo comum entre emissor e receptor. Palavras como 'justiça brasileira' e 'paz social' representam um universo comum e estabelecem relações com o receptor da mensagem. A presença do endereço do site também gera referência à celeridade da justiça e descreve a ação do CNJ.

A Interação está presente no enunciado da Semana nacional da conciliação e a data do evento convida a sociedade a participar desse projeto. Frases como 'A justiça brasileira precisa de você' e 'conciliar economiza tempo, dinheiro e promove paz social' denotam a possibilidade de resultado positivo condicionado ao apoio da sociedade a esse projeto. Logo abaixo da sigla CNJ está colocada uma expressão assertiva: 'o Brasil faz a justiça', que associa a intenção do CNJ de fazer justiça junto com a população.

A função de sedução está presente no segundo nível de texto quando são mencionados economia de tempo e dinheiro e promoção da paz social. A sedução também surge na expressão 'Rápida e simples como um aperto de mão', frase que evoca afetos positivos, assim como as frases 'conciliando a gente se entende' e 'O Brasil faz a justiça'.

5.2.3.2 Análise da imagem da campanha de 2010

A função de mostração está presente no aperto de mãos, servindo como referência do universo comum e estabelecendo a relação entre sociedade e justiça como uma relação amigável.

O aperto de mãos se apresenta numa interação entre as partes envolvidas no processo de conciliar demonstrando uma atitude assertiva, assim como serve para complementar a expressão rápida e simples como um aperto de mão.

A função de sedução também se encontra presente na imagem contendo apenas um aperto de mãos que se refere à união, paz, acordo, distribuindo os afetos favoráveis.

5.2.4 Consolidação da análise da campanha do Movimento pela Conciliação – 2008 a 2010

A campanha do Movimento pela Conciliação utilizou expressões como ‘a justiça brasileira’, ‘conciliar economiza tempo, dinheiro e promove a paz’ e ‘conciliando a gente se entende’, que são complementadas pela imagem quando são utilizados o aperto de mãos ou duas pessoas representando as partes envolvidas no processo e um mediador, que legitima a ação do CNJ no projeto. A mesma imagem torna-se instrumento de situações amistosas e solução de conflitos.

As expressões usadas de forma assertiva e o uso das cores do Brasil, o apoio de outras entidades como o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI) e o Ministério da Justiça exercem atração sobre o receptor e aumentam ainda mais a legitimidade do programa, visando obter apoio da sociedade. Ao complementar que o Brasil mudou e a justiça também, a campanha deseja mostrar uma nova forma de administrar o serviço jurisdicional.

As peças procuram reforçar a idéia que um conflito pode ser solucionado com rapidez, de forma simples, amigável, econômica, como simbolizado pelo aperto de mãos que promove a paz social que a sociedade busca.

O apoio da sociedade é tratado como condição para o sucesso do programa em expressões como: ‘O Brasil faz justiça’, logo abaixo da sigla CNJ, procura destacar o CNJ patrocinador da ação. A presença do endereço do site do CNJ estabelece uma relação diferente com a sociedade, acostumada a esperar por anos os resultados de suas ações na justiça.

Diferentemente da campanha do Programa Começar de Novo que foca em questões sociais associadas à ressocialização do ex-presos, a campanha do Movimento pela Conciliação deixa clara sua preocupação mais específica com aspectos operacionais da Justiça e tem objetivo claro de diminuir a quantidade de processos que dão entrada nos Tribunais de Justiça em todo o país. Dessa forma, é promovida uma forma alternativa de resolver conflitos na justiça.

Quadro 11 – Consolidação da Análise das Campanhas pela Conciliação (2008 a 2010)

Função	Texto	Imagem
Mostração	Conciliação como forma de resolução de conflitos (campanha 2008); mudança na Justiça (campanha de 2009); pacificação social, entendimento (campanha de 2010)	Descrição visual simples de uma sessão de conciliação; aperto de mãos (campanha de 2008); cores, verde e amarelo e letras grandes (campanha de 2009); aperto de mãos (campanha de 2010)
Interação	Justiça aberta à sociedade; busca por participação da sociedade; economia de tempo e dinheiro (campanha de 2010)	Cores nacionais (campanha de 2009); aperto de mãos como processo de interação entre as partes (campanha de 2010)
Sedução	Afetos positivos (conciliação é rápida, simples e legal – campanha 2008; conciliação traz ganhos para todos – campanha de 2009; como um aperto de mão – campanha de 2010)	Afetos positivos (situação amistosa e harmoniosa – campanha de 2008; patriotismo – campanha de 2009; união, acordo e paz – campanha 2010)

Fonte: elaborado pela autora

5.3 Campanha pela Meta 2

Segundo dados do CNJ (2011), entre as metas de 2009, o Judiciário estava empenhado em alcançar a Meta 2 que propunha a identificação dos processos judiciais mais antigos e a adoção de medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31 de dezembro de 2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores)¹³. O objetivo era assegurar o direito constitucional à ‘razoável duração do processo judicial’, o fortalecimento da democracia, além de eliminar os estoques de processos responsáveis pelas altas taxas de congestionamento. Neste sentido, os tribunais e associações sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça, criaram a campanha ‘Meta 2: bater recordes é garantir direitos’. Tratou-se de um desafio que o Judiciário tentou superar.

¹³ Informações completas sobre a Meta 2 encontra-se no site: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metaspas/metaspas-de-nivelamento-2009/meta-2> e <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metaspas/metaspas-de-nivelamento-2009/meta-2/metaspas-de-nivelamento-2009>.

5.3.1 Campanha de 2009



Figura 6 - Campanha 2009 - jornal
Fonte: CNJ (2011)

5.3.2 Análise do texto da campanha de 2009

Observando o texto presente na figura 6, estão claros quatro níveis de texto: o primeiro composto pelo tema da campanha ‘Conciliação’. O segundo nível é composto pelo texto mais longo, onde é explicado de forma mais detalhada as intenções do projeto e chamada da semana da conciliação. E o terceiro nível do texto apresenta o patrocinador do projeto e a frase ‘O Brasil faz a justiça’.

A função de mostraçãõ se apresenta no segundo nível de texto explicando as intenções do projeto e informando sobre a semana da conciliação referenciando um universo comum.

A interação se apresenta nos três níveis de texto com expressões assertivas como ‘conciliação todos ganham’, ‘vá na certeza de que um acordo é sempre a melhor maneira de resolver as coisas’ e quando diz que a conciliação é a forma mais rápida. O convite à adesão por parte da sociedade ao movimento está sempre presente na campanha, representado pela função de interação.

Assim como nas campanhas anteriores de conciliação a sedução aparece na maioria dos níveis de texto evocando diversos afetos positivos. Assim como a mensagem de que todo mundo ganha com a conciliação presente no primeiro nível de texto e no segundo com a expressão 'é sempre a melhor maneira de resolver as coisas e a mais rápida' que provoca afetos positivos. No terceiro nível, a expressão 'O Brasil faz a justiça', situada abaixo da sigla do CNJ reforça a idéia de participação de toda a sociedade.

5.3.3 Análise da imagem da campanha de 2009

A função de mostração está presente nos cabelos grisalhos do modelo utilizado na foto da propaganda, que marca o universo comum em uma sociedade que muitas vezes espera durante anos para resolver um conflito na justiça.

A função de interação está presente no olhar do modelo masculino utilizado, que busca gerar empatia com o receptor e demonstrar satisfação com a conciliação. O sorriso satisfeito do homem busca cooptar o receptor a apoiar esse projeto para que sejam resolvidos os conflitos de forma agradável e amigável.

Considerando a função de sedução, percebe-se que a imagem do homem de cabelos grisalhos distribui afeto negativo nesse caso porque está relacionado ao tempo de espera para a solução de um processo judicial. Já o sorriso apresentado pelo modelo demonstra satisfação e faz referência ao acordo de conciliação, distribuindo afetos positivos.

5.3.4 Consolidação da análise

Mesmo sendo classificada pelo CNJ como uma campanha ligada à Meta 2, não foi possível diferenciar essa campanha daquelas desenvolvidas para o Movimento pela Conciliação, apresentadas na seção anterior.

Dessa forma, observa-se que a campanha também busca promover o acordo entre as partes, justificando essa opção como melhor é mais rápida. Tal apelo é complementado pela imagem do homem de cabelos grisalhos representando a espera durante anos por uma solução na justiça. A expressão 'é sempre a melhor maneira de resolver as coisas e a mais rápida' é complementada pelo sorriso do homem demonstrando satisfação. O convite sempre presente nas campanhas para a sociedade participar. O intuito da campanha é conquistar o apoio da sociedade,

pois a conciliação reduz o número de processos para serem julgados trazendo celeridade aos serviços jurisdicionais.

Fica claro, que a preocupação do CNJ nessa campanha está relacionada com aspectos puramente operacionais da entrega de prestação jurisdicional, sem qualquer outra preocupação de caráter social. A origem da campanha, uma meta estabelecida pelo CNJ serve como justificativa direta para esse posicionamento.

Quadro 12 – Consolidação da Análise da Campanha pela Meta 2

Função	Texto	Imagem
Mostração	Informação a respeito da semana da conciliação	Indivíduo ‘como nós’ que significa relação com problema comum a todos
Interação	Ganhos para todos com a conciliação; convocação da sociedade	Sorriso e olhar que buscam interagir com o receptor
Sedução	Afetos positivos (rapidez)	Afetos negativos (cabelo grisalho relacionado à demora na solução de conflitos, longa espera) e positivos (sorriso resultante de acordo via conciliação)

Fonte: elaborado pela autora

5.4 Campanha Justiça Criminal

Segundo o CNJ (2011), este programa visava discutir e promover ações que tornem a justiça criminal mais célere e efetiva, relacionadas à campanha nacional da modernização da Justiça Criminal, lançada pelo CNJ em 2009¹⁴. A campanha visava ampliar o debate sobre segurança, com foco em penas alternativas, como forma de ‘punir melhor’ o infrator em benefício da sociedade. Foi criada uma rede social, denominada Rede Jud, na qual todos poderiam se inscrever e participar de discussões, enquetes, além de enviar exemplos de boas práticas, entre outros serviços. A Rede Jud era um espaço on-line que promovia o intercâmbio de informações, a participação em fóruns, *blogs* e enquetes para discutir temas como a utilização de penas alternativas para crimes com penas pequenas; a eliminação do regime aberto, que exige casas-albergues para a acolhida dos presos no período

¹⁴ Informações completas sobre a Campanha Justiça Criminais encontram-se no site: <http://www.cnj.jus.br/portal/programas-de-a-a-z/justica-criminal>

noturno, pela prisão domiciliar condicionada ao uso de tornozeleiras eletrônicas; ou ainda a respeito do pagamento de fiança com valores expressivos. Essas medidas constavam como parte do Plano de Gestão das Varas Criminais e de Execução Penal, elaborada por um grupo de trabalho composto de magistrados o qual foi aberto à participação da sociedade, por meio de consulta pública.



Figura 7: Campanha 2010 - jornal
Fonte: CNJ (2010)

5.4.1 Análise do texto

Observando o texto presente na figura 7, estão claros cinco níveis de texto: o primeiro composto pelo tema da campanha. O segundo nível é composto pelo texto, informando dados sobre o tema da campanha. O terceiro é explicado de forma mais detalhada as intenções do projeto. O quarto nível é composto pelo texto informando quem está patrocinando o projeto. E o quinto nível do texto apresenta o patrocinador do projeto e a frase 'O Brasil faz a justiça'.

A função de Mostração aparece no segundo nível de texto informando o receptor a respeito de estatísticas relacionadas à aplicação de penas alternativas, no terceiro nível de texto ao apresentar a proposta de discussão a respeito das penas

alternativas, e no quarto nível quando descreve as intenções do CNJ frente à campanha de modernização da Justiça Criminal.

A função de Interação aparece nas frases assertivas, 'A solução não é punir menos, é punir melhor', em seguida lança frases interrogativas, como, 'O infrator que comete um crime grave deve ser punido com prisão. Mas será que todo crime é igual?' e 'Crimes sem violência contra a pessoa, em que a pena seja inferior a quatro anos, podem ser revertidos em serviços comunitários em benefício da sociedade. Não é melhor para ele? Não é melhor para todos?' e quando é repetido 'Não é punir menos, é punir melhor', no quarto nível do texto. A interação ainda se encontra presente quando o texto faz relação à capacidade da sociedade de mudar a vida de um ser humano ao apoiar esse projeto. As frases 'O Conselho Nacional de Justiça está propondo medidas para modernizar a Justiça Criminal determina a ação do CNJ demonstrando celeridade e justiça' e '95% dos condenados a penas alternativas não voltam a cometer outro crime' demonstram o resultado esperado caso a sociedade apóie esta idéia.

A função de sedução aparece no segundo nível marcando acontecimentos e pessoas e distribui afetos positivos, na frase '95% dos condenados a penas alternativas não voltam a cometer outro crime'. Já a frase do terceiro nível de texto. 'O infrator que comete um crime grave deve ser punido com prisão' distribui afetos negativos e positivos ao receptor. Da mesma forma, as perguntas: 'não é melhor para ele?' e 'não é melhor para todos?' envolvem a percepção de afetos positivos e negativos.

5.4.2 Análise da imagem campanha 2009

A mostração é identificada através da imagem de um homem com uma régua ao fundo que sugere figura de um detento segurando uma placa contendo dados descrevendo uma situação presente que afeta a sociedade e fazendo uma relação oposta entre trabalho e crime, identificando-se dois universos em questão estabelecendo uma relação entre eles.

A função de interação está presente através do olhar fixo do homem interpelando o emissor. A imagem do homem segurando uma placa usada para identificar detentos em frente a uma régua utilizada em fotografias de detentos marca a pessoa e o acontecimento na vida de um ser humano que caracterizam a função de sedução. O semblante sério do modelo também distribui afetos negativos.

5.4.3 Consolidação da análise

A frase ‘A solução não é punir mais é punir melhor’, complementada pela imagem do homem segurando a placa que costuma ser utilizado para informações do detento chamam a atenção do receptor para uma discussão a respeito de como a sociedade deve tratar infratores. Fica clara a intenção de provocar uma discussão a respeito de uma ordenação jurídica que tem forte relevância para a população. Assim, a campanha pode ser considerada prioritariamente como relacionada a aspectos sociais.

Discutir o tratamento ao infrator pode ter alguma relação com a forma com que são realizadas operações da Justiça Criminal. O único impacto sobre a operação estaria ainda em um nível muito distante, quando se informa que os condenados a penas alternativas apresentam menor propensão a voltar ao crime. Entretanto, não está disposta em primeiro plano essa preocupação. Está clara a perspectiva da campanha em gerar benefício para a sociedade a partir da modernização da Justiça Criminal.

Assim como nas campanhas do Programa Começar de Novo, a utilização de imagem de um homem que pode ser considerado criminoso ou trabalhador (diferenciação importante para a sociedade) gera afetos negativos, frente ao crime e positivos, frente a possibilidade de ressocialização.

Quadro 13 – Consolidação da Análise da Campanha da Justiça Criminal

Função	Texto	Imagem
Mostração	Estatísticas relacionadas à aplicação de penas alternativas; discussão a respeito do uso de penas alternativas; intenção do CNJ de modernizar da Justiça Criminal	Descrição da imagem de um detento, régua, placa com dados estatísticos (trabalho e crime)
Interação	Discussão a respeito da punição; convocação da sociedade para a discussão	Olhar fixo do homem que provoca interação com o receptor
Sedução	Afetos negativos (punição, crimes e infratores) positivos (justiça, o que é melhor para todos)	Afetos negativos (semblante do homem, imagem de detento)

Fonte: elaborado pela autora

5.5 Campanha Lei Maria Da Penha

Segundo resolução da Assembléia Geral das Nações Unidas¹⁵ de dezembro de 1993, 'A violência contra as mulheres é uma manifestação de relações de poder historicamente desiguais entre homens e mulheres que conduziram à dominação e à discriminação contra as mulheres pelos homens e impedem o pleno avanço das mulheres...'

No segundo semestre de 2010, o CNJ desenvolveu campanha publicitária nacional com o objetivo de promover a aplicabilidade da Lei Maria da Penha¹⁶ tanto por parte dos órgãos Judiciários como pela sociedade. A Lei Maria da Penha visa prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher.

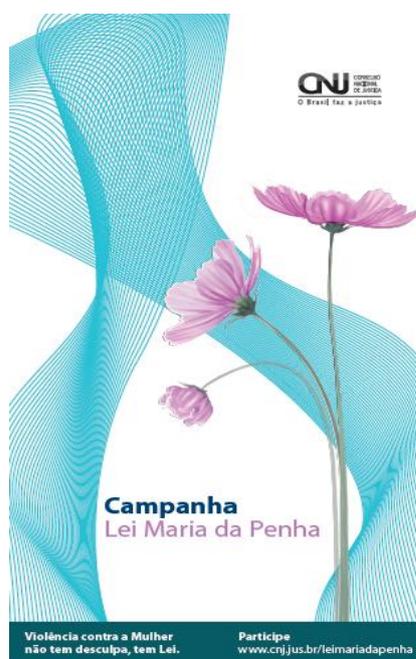


Figura 8: Campanha 2010 – jornal
Fonte: CNJ (2010)

¹⁵ A Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU) é o órgão inter-governamental, plenário e deliberativo da Organização das Nações Unidas, e é composto por todos os países membros, tendo cada um direito a um voto. É um fórum político que, igualmente, supervisiona e coordena o trabalho das agências.

¹⁶ Informações completas sobre a Campanha Começar de Novo encontram-se no site: <http://www.cnj.jus.br/portal/programas-de-a-a-z/lei-maria-da-penha>.

5.5.1 Análise do texto campanha

Observando o texto presente na figura 8, estão claros três níveis de texto: o primeiro apresenta o patrocinador do projeto e a frase 'O Brasil faz a justiça'. O segundo nível é composto pelo tema da campanha. O terceiro nível é composto pela expressão que sintetiza a intenção do projeto e o site do projeto.

A mostraçãõ se apresenta no segundo nível de texto com o nome da campanha que além de se inspirar no caso nº 12.051/OEA. No segundo nível fica exposta a proposta de puniçãõ a quem realizar ato violento contra a mulher em ambiente doméstico.

A função de interação se apresenta no terceiro nível de texto na frase imperativa 'violência contra a mulher não tem desculpa, tem lei' e na grafia da palavra 'Mulher' iniciando com letra maiúscula dando ênfase ao direcionamento da propaganda à mulher. Mais uma vez aparece o endereço do site do CNJ convidando a sociedade a conhecer a Lei Maria da Penha, a participar e a denunciar a violência doméstica.

A função de sedução também está expressa na expressão 'violência contra a mulher não tem desculpa, tem lei', que distribui afetos positivos e negativos e marca pessoas e acontecimentos. 'O Brasil faz a justiça', localizado abaixo da logomarca do CNJ indica que a sociedade brasileira participa da constituição da justiça e promove afeto positivo.

5.5.2 Análise da imagem campanha

A função de mostraçãõ é percebida na forma como as imagens utilizadas fazem referência ao universo feminino, com curvas e flores desenhados em cores suaves (rosa e verde).

A função de Interaçãõ está presente nas cores que são reconhecidas como femininas e geram identificação com esse público. A sedução aparece através da representação da mulher pela flor que distribui afetos positivos ao se relacionar com a imagem de algo belo, delicado e frágil.

5.5.3 Consolidaçãõ da análise

Nessa campanha, texto e imagem se complementam quando o nome Maria da Penha está escrito na cor rosa. A expressão 'violência contra a mulher não tem

desculpa, tem lei' pode ser representada pela rosa, significando a fragilidade da mulher.

Fica claro que a preocupação do CNJ aqui tem caráter eminentemente social de conscientizar a população, principalmente a feminina, de seus direitos. O objetivo é divulgar uma lei que protege um grupo de pessoas que vem sendo alvo de violência doméstica e que passou a contar com um apoio específico por parte do Judiciário. Não há uma preocupação operacional do CNJ presente nessa campanha.

Quadro 14 – Consolidação da Análise da Campanha da Lei Maria da Penha

Função	Texto	Imagem
Mostração	Punição a atos violentos contra mulheres	Universo feminino (curvas e flores); cores suaves
Interação	Empatia com as mulheres; Participação da sociedade	Cores femininas
Sedução	Afetos negativos (violência contra mulher) e positivos (lei que trata desse tipo de crime)	Afetos positivos (beleza, delicadeza, fragilidade)

Fonte: elaborado pela autora

5.6 Categorização das Campanhas do CNJ

Quando se inicia um processo de reforma organizacional que necessita de apoio de todas as camadas da sociedade, o processo de apresentação e posicionamento institucional dessa organização ganha importância elevada. Fica clara a preocupação da administração pública com temas até pouco tempo desprezados, como a comunicação e a construção da imagem institucional.

A observação das peças das campanhas do CNJ deixou claro que dentro das atribuições de planejamento e publicidade do Poder Judiciário, o órgão tomou a frente do processo de reconstrução da imagem desse poder. Mesmo que as campanhas desenvolvidas no período de 2008 a 2010 estejam voltadas exclusivamente para o público externo do Judiciário, percebe-se a ampla abrangência da atuação do órgão na tentativa de mudar a forma com a qual o Judiciário é enxergado pela sociedade.

Em suas campanhas, o CNJ mostrou disposição em tratar de questões bastante polêmicas dentro e fora do Poder Judiciário. A ressocialização do ex-detento e sua reincorporação ao mercado de trabalho, a violência doméstica e a

aplicação de penas alternativas, por exemplo, ainda é motivo de discussões em nosso país. Ainda assim, o CNJ mostra que deseja liderar o debate em torno desses temas. Isso demonstra uma nova forma de se relacionar com a sociedade por parte do Poder Judiciário e a importância dada a campanhas de comunicação institucional.

Analisando o discurso publicitário das peças lançadas pelo CNJ, foi possível distinguir duas categorias de discurso publicitário: discurso social e discurso operacional. As campanhas do Programa Começar de Novo; Justiça Criminal; e Lei Maria da Penha mostram a disponibilidade do CNJ em colocar à disposição da sociedade as funções sociais da prestação jurisdicional. Essas campanhas apresentam em primeiro plano as melhorias sociais que podem ser promovidas pelo Poder Judiciário e tratam de ampliação da cidadania, diminuição da criminalidade, aumento da equidade e do sentimento de justiça. Ao fim, o que essas campanhas colocam ao público é o interesse do CNJ em promover a paz social. Vemos nessas campanhas as figuras de indivíduos que estão situados em um espaço social limítrofe entre o crime e a vida honesta (Programa Começar de Novo e Justiça Criminal). Essas figuras marcam a importância das iniciativas da justiça para a melhora das condições sociais de todos e convoca a sociedade a se colocar nessa discussão. De forma diferente, mas ainda assim alinhada à perspectiva de mudança social, a campanha da Lei Maria da Penha trata abertamente do combate à violência contra a mulher e apresenta flores como conteúdo imagético que promove o entendimento da mensagem.

Do ponto de vista do discurso voltado para a operação do Judiciário, as campanhas pela Conciliação e pela Meta 02, tratam mais especificamente de questões importantes para o processo de prestação jurisdicional, não seu resultado. Mesmo trazendo um discurso que se aproxima da questão social ao evocar o entendimento entre as partes, ambas as campanhas estão centradas na perspectiva de se ampliar a possibilidade de resolução de conflitos com base nos mecanismos de conciliações judiciais. As conciliações podem acelerar o resultado da prestação jurisdicional e, por consequência, tornar mais célere o Poder Judiciário. Assim, o Judiciário é apresentado como solucionador mais eficiente dos conflitos entre as partes, o que contribuiria para a construção de uma nova e positiva imagem institucional desse poder.

O quadro a seguir categoriza cada uma das peças de campanhas publicitárias lançadas pelo CNJ entre 2008 e 2010 de acordo com o discurso publicitário proposto (social ou operacional) e a forma de ação proposta pelo órgão.

Quadro 15: Categorização das Campanhas do CNJ

Campanha	Discurso Publicitário (social ou operacional)	Forma de ação
Programa Começar de Novo-2008	Social	Ressocialização do ex-detento.
Programa Começar de Novo-2009	Social	Ressocialização do ex-detento.
Movimento pela Conciliação-2008	Operacional	Conciliação e entendimento
Movimento pela Conciliação-2009	Operacional	Conciliação e entendimento
Movimento pela Conciliação-2010	Operacional	Conciliação e entendimento
Meta 2-2009	Operacional	Conciliação e entendimento
Justiça Criminal-2010	Social	Defesa de penas alternativas.
Lei Maria da Penha-2010	Social	Sensibilização e valorização da mulher.

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Poder Judiciário ainda é visto como um poder lento e distante da sociedade (SADEK, 2009). Entretanto, dada a ampliação de seu lugar na sociedade, tornou-se importante que esse poder estabelecesse formas de comunicação com seus públicos. Com a reforma do Judiciário e a criação do CNJ, passou a ser responsabilidade desse órgão conduzir as ações de comunicação institucional do Poder Judiciário. Assim, a partir de 2008 o CNJ passou a realizar ações de comunicação institucional baseadas em propagandas de suas campanhas apresentadas em diversos meios de comunicação.

Celeridade da justiça, paz social e cidadania são temas bastante discutidos pela sociedade quando se fala em Poder Judiciário e o CNJ tenta promover a participação da sociedade nessa discussão e, ao se aproximar dela passa também a construir uma nova imagem do Poder Judiciário.

Assim observou-se que as peças publicitárias buscaram transformar a imagem do Poder Judiciário que sempre foi sinônimo de morosidade, punição, prisão, para a imagem de um órgão voltado para equidade, justiça, proteção da mulher, liberdade, família, ou seja, voltada para ações em prol do cidadão, algo que nem sempre foi claro para a sociedade. Dessa forma, esse poder passa a estabelecer vínculos com a sociedade procurando através das propagandas a obtenção de um horizonte comum entre Judiciário e o cidadão, utilizando conteúdo verbais e não verbais. Assim, diversos problemas que refletem diretamente na segurança pública, podem ser resolvidos se o poder judiciário obtiver o apoio e a participação da sociedade.

Através das etapas compreendidas no método utilizado neste trabalho pode-se observar no discurso publicitário do CNJ a necessidade de apoio e engajamento da sociedade. Como resultado foi possível identificar funções semelhantes separadas em duas categorias, que visam aspectos sociais e operacionais. No aspecto operacional o Poder Judiciário passaria a receber menos processos resultando numa diminuição da taxa de crescimento de seus estoques de processos. Para isso o CNJ convida a sociedade a participar e apoiar seus projetos. Já no discurso de aspecto social o CNJ estabelece uma relação com a sociedade demonstrando que se preocupa com o cidadão e assim como resultado conquista a simpatia da sociedade. Em ambos os aspectos o CNJ pode demonstrar a evolução

do Poder Judiciário ao longo do tempo e assim construir uma imagem positiva de uma nova forma de administrar a justiça, reforçando a construção de uma imagem positiva perante a sociedade.

A partir dos resultados obtidos nesse trabalho, surgem novas indagações para reflexão em próximos estudos. Por que todos os personagens de detentos são do sexo masculino e por que eles são brancos e de boa aparência? A primeira peça mostra em destaque uma carteira de trabalho, somente quem tem carteira assinada é trabalhador? E o pequeno empreendedor onde se encaixaria nesse contexto? As campanhas surtiram efeito? Houve alteração no índice de ressocialização dos ex-detentos e na violência contra a mulher? Estaria o CNJ interessado em promover ações de cunho social por estar preocupado em prestar um serviço de qualidade para o cidadão ou sua preocupação está relacionada apenas em construir uma imagem institucional positiva? O presente trabalho não apresenta as condições necessárias para que essas respostas sejam dadas, mas espera-se que os resultados dessa pesquisa sirvam como incentivo para que outros pesquisadores se dediquem a construção de uma compreensão dos significados propostos, não somente para o Poder Judiciário, mas também para diversas instituições públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABREU, P. M. **Acesso à justiça e juizados especiais: O desafio histórico da consolidação de uma justiça cidadã no Brasil**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Eds.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

Associação dos Magistrados Brasileiros, http://www.amb.com.br/docs/pesquisa/imagem_instituicoes.pdf, acessado em 18 de janeiro de 2011.

ANDRADE, R. C. JACCOUD, L. (orgs.) **Estrutura e organização do poder Executivo**. Brasília: ENAP/SAF, 1993.

ARMSTRONG, A. A comparative analysis: New Public Management - the way ahead? **Australian Journal of Public Administration**, v. 57, n. 2, p. 12-24, 1998

AVELLAR, H. A. **História Administrativa e Econômica do Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FENAME, 1976.

ARAÚJO, C.; SCALON, C. **Gênero, Família e Trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BADIN, L. A. O Conselho Nacional de Justiça: pedra angular da reforma constitucional do poder judiciário. **Revista Brasileira de Estudos Constitucionais – RBEC**, Belo Horizonte, ano 3, n. 9, p. 27-39, jan./mar, 2009.

BAUDRILLARD, J. **A Sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 2005.

BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. São Paulo. Ed. Vozes, 2008.

BAXTER, M. **Projeto de Produto**. 2ª Ed. São Paulo: Blücher, 2000.

BRASIL. Superior Tribunal da Justiça, **Mandado de Segurança nº 7765/DF**. Relator: Ministro Paulo Medina. 26 jun. 2002. DJ 14.10.2002. p. 183, 2002.

BRASIL, Presidência da República – PR / Câmara da Reforma do Estado (1995) – **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Documento completo disponível na Internet: <http://www.brasil.gov.br>. Acessado em 10 de dezembro de 2010.

BRASIL **Decreto Lei no 200, de 25 de fevereiro de 1967**, com os textos alterados ou suprimidos pelos decretos lei nos 900/ 1969, 991/ 1969 e 1093/ 1970. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

BRASIL - CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Emenda Constitucional 45**, 2004.

BRASIL - São Paulo, Estado – Assembléia Legislativa (1999) – Reforma do Estado. **Cadernos do Fórum São Paulo Século XXI**. Caderno 16. Documento completo disponível na Internet: <http://www.al.sp.gov.br>. Acessado em 10 de dezembro de 2010.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, janeiro-abril, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, v.1, 1997.

BRESSER-PEREIRA L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v.50, n. 4, out/dez, 1999.

BRESSER PEREIRA, L. C. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago, 2000.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, janeiro, p.5-24, 2001.

CARVALHO, N. M. O Discurso Publicitário. **Comunicação: Veredas**. v. 3, n. 3, novembro, 2004.

CARVALHO, N. M. **Publicidade: a Linguagem da Sedução**. 3ª Ed. São Paulo: Ática, 2009.

CASTANHO DE CARVALHO, L. G. **A Politização do Judiciário e Marketing Institucional**. Tese apresentada e aprovada por unanimidade no Encontro Estadual de Juizes do Rio de Janeiro, em setembro de 2003, em Mangaratiba, RJ e no Congresso Brasileiro de Magistrados, em outubro de 2003, em Salvador, Bahia.

CHAER, A. C. L.; AZEVEDO J. S. F; BONIFÁCIO I. G. Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil – **Anais do II Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília – DF, 2009.

CHRISTENSEN, T. and P. LÆGREID A Transformative Perspective on Administrative Reforms. In Christensen, T. and Lægheid, P. (eds.). **New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice**. Aldershot: Ashgat, 2001.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z>. Acessado em 10 de Novembro de 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/detentos-e-ex-detentos/pj-comecar-de-novo>. Acessado em 04 de Dezembro de 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA -
<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/2159414/cnj-lanca-campanha-justica-criminal>.
Acessado em 04 de Dezembro de 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/pj-lei-maria-da-penha>. Acessado em 04 de Dezembro de 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - <http://www.cnj.jus.br/campanhas-do-judiciario/conciliacao>. Acessado em 04 de Dezembro de 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - <http://www.cnj.jus.br/meta2>. Acessado em 04 de Dezembro de 2010.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DENHARDT, R. B. **Teoria Geral de Organizações Públicas**. 4ª Ed. Belmont: Thompson/ Wadsworth, 2004.

DINIZ, E. Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo Perspectiva**, v. 15, n. 4, 2002.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo** 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DUARTE, J. VERAS, L. (Org). **Glossário de Comunicação Pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006.

FACHIN, Z. **Funções do Poder Judiciário na sociedade contemporânea e a concretização dos direitos fundamentais**. 2009. http://www.anima-opet.com.br/primeira_edicao/artigo_Zulmar_Fachin_funcoes.pdf. Acessado em 24 de janeiro de 2011.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 2ª Ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRACIOSO, F. **Propaganda Engorda e faz crescer a pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L. F. **A Dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito: Independência Judicial, Controle Judiciário, Legitimação da Jurisdição, Politização e Responsabilidade do Juiz**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e Contexto Brasileiro - Esboço de uma teoria geral da administração**, 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, p. 3-19, 1991.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 4, n. 7, 2007.

KERIN, R. A.; HARTEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8a. Ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KIRKPATRICK, J. **Em defesa da propaganda: argumentos a partir da razão, egoísmo ético e do capitalismo**. São Paulo: Geração Editorial, 1997.

KLIKSBERG, B. Redesenho do Estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n.3, jul./set., p. 5 – 25, 1994.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ªed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

KOTLER, P. **Marketing no Setor Público**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAZER, W.; KELLEY, E. J. **Social Marketing. Perspectives and Viewpoints**. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1973.

LIMA FILHO, F. C.. **Acesso à justiça e os mecanismos extrajudiciais de solução de conflitos**. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 2003.

VIEIRA, J. L. M.; PINHEIRO, I. A.. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. In: **Anais do Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2008.

LUSTOSA DA COSTA, F. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA, União Européia. **Revista de Administração Pública**, v.42, jan-fev, 2008.

MENEGASSI, C. H. M., **As Dimensões do Modelo Burocrático nas Organizações: Um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão**. Dissertação aprovada no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de

Negócios – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. *In*: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 107-124.

NALINI, R. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millennium, 2006.

NISHIDA, N. F. (2006). A imagem da mulher na publicidade: cenário das representações da ética de responsabilidade. **UNirevista**. v.1, n.3, p. 86-108, 2006.

NOGUEIRA, J. M. M.; GÓIS, L. O. L.; PACHECO, R. S. V. M. A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro. III Congresso CONSAD de Gestão Pública, 3, 2010, Brasília. **Anais...** Brasília, 2010.

OLÉRON, P. **A argumentação**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1983.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. São Paulo: FGV, 2005.

PERELMAN, C. e OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação. A nova Retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PETERMANN, J. Imagens na Publicidade: significações e persuasão. **Unirevista**. v. 1, n. 3, julho, p. 01-08, 2006.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out., 1998.

PINHO, J. A. G., SACRAMENTO, A. R. - *Accountability*: Já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p.1343-1368, nov./dez. 2009.

PINTO, M. J. **Comunicação e Discurso**. 2ª ed. São Paulo: Hacker Editores, 2002.

PINTO, A. F. R.; A Evolução do Acesso à Justiça no Cenário Jurídico Nacional - v.3, n. 3. **Anais III Encontro de Iniciação Científica Encontro De Extensão Universitária**, 2007.

PLANO DE GESTÃO PARA O FUNCIONAMENTO DE VARAS CRIMINAIS E DE EXECUÇÃO PENAL - **Conselho Nacional de Justiça** 3º Composição - Grupo de Trabalho instituído pela Portaria n.º 606, de 24 de agosto de 2009.

POYARES, W. **Imagem Pública: Glória para uns, ruína para outros**. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Globo, 1998.

PRIDE, W. M; Ferrel O. C. **Marketing: Conceitos e estratégias**. 11ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de Comunicação**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RICHERS, R. **O que é marketing**. 15ª Ed. Brasiliense, São Paulo: 1994.

REZENDE, F.C. **Por Que Falham As Reformas Administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROCHA, E. **A sociedade do sonho: comunicação, cultura e consumo**. Rio de Janeiro, Ed. Mauad, 1995.

ROCHA, E. **Nós da Escola**. Ano 5. Nº. 52. Prefeitura do Rio de Janeiro. 2007.

SADEK, M. T. O Poder Judiciário na reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. (Org.). **Sociedade e Estado em Transformação**. Brasília: ENAP, 1999.

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

SADEK, M. T. Acesso À Justiça: visão da sociedade. **Justitia**, v. 1, p. 271-280, 2009.

SADEK, M. T. Poder Judiciário: uma nova instituição. **Cadernos ADENAUER**, v. 11, p. 27-45, 2010.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F, **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.3, Set./Dez. 2002.

SCHNEIDER, B. Bowen, D. E. Understanding customer delight and outrage. **Sloan Management Review**, v. 41, p. 35-46, 1999.

SIMÕES, C. **Biblioteca Básica do Serviço Social: Curso de direito do Serviço Social**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SLACK N. CHAMBERS S. HARLAND C. HARRISON A. JHONSTON R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, S. C. B. Efetividade do processo e acesso à justiça à luz da reforma do poder judiciário. In: TAVARES, R. A., LENZA, P., ALARCÓN, P. J. L., (coords.). **Reforma do Judiciário Analisada e Comentada**. São Paulo: Editora Método, 2005.

TAVARES, F. Publicidade e Consumo: a perspectiva discursiva. **Revista Comum**, v. 11, n.26, p.117-144, 2006.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

VIEBIG, M. C. de O e MYCZKOWSKY, M. H. B. Uma Boa Imagem Diz Tudo: o caso numa indústria de mineração, sob a perspectiva da comunicação interna. **Anais do**

XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre RS, 2004.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. 3ª edição, 2 v. Brasília : Ed UNB, 1999.

ZAFFARONI, E. R. **Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman. 2003.

ANEXOS
PEÇAS PUBLICITÁRIAS DO CNJ



A VERDADEIRA LIBERDADE É TER UMA SEGUNDA CHANCE.

O Projeto Começar de Novo do CNJ está dando liberdade para muitos brasileiros que erraram, pagaram suas dívidas com a sociedade e agora precisam de uma segunda chance. Pense sem preconceito. Você vai ver que uma segunda oportunidade para um ex-detento recomeçar a vida é o melhor para todos. Acesse: www.cnj.jus.br.

Ignorar é fácil.
Ajudar é humano.

PROJETO
COMEÇAR
DE NOVO

CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA
CNJ



TRABALHO

VOLTA AO CRIME

AJUDE UM EX-DETENTO A FAZER A OPÇÃO CERTA.

Ao conseguir um bom emprego e apoio da sociedade, dificilmente um ex-detento volta ao crime. Acesse www.cnj.jus.br e conheça a Bolsa de Empregos para ex-detentos. Através dela, você pode dar a grande oportunidade para uma pessoa mudar definitivamente de vida. Para melhor.



ERRAR É HUMANO. AJUDAR QUEM ERROU É MAIS HUMANO AINDA.

Conciliação



Rápida e simples.
Como um aperto de mão.

A Justiça oferece a você uma maneira rápida, simples e econômica de solucionar conflitos: a conciliação. Procure a Justiça na sua cidade e informe-se. Movimento pela Conciliação. Uma iniciativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).



www.conciliar.cnj.gov.br

CONCILIAÇÃO.
COM ELA TODO MUNDO GANHA.

GANHA
o Cidadão.

GANHA
a Justiça.

GANHA
o País.

Semana Nacional da Conciliação. De 7 a 11 de dezembro de 2009.

A Justiça realiza sua força-tarefa para agilizar o andamento dos processos: aumentar o número de acordos e reduzir o tempo de espera pelos resultados. Isso é respeito pelos milhões de brasileiros que não veem a hora de ter os seus direitos reconhecidos. O Brasil mudou e a Justiça também. **Participe. www.cnj.jus.br**

PRONASCI
PROGRAMA NACIONAL DE SOLUÇÃO PARA UM BRASIL

CNU CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA
O Brasil faz a Justiça

Ministério
da Justiça

BRASIL
REPUBLICA
FEDERAL DO
GOVERNO FEDERAL

CONCILIANDO

a gente se entende

Semana Nacional da Conciliação. De 29 de novembro a 3 de dezembro de 2010,
a justiça brasileira precisa de você. Conciliar economiza tempo, dinheiro
e promove a paz social. Participe. www.cnj.jus.br/conciliacao

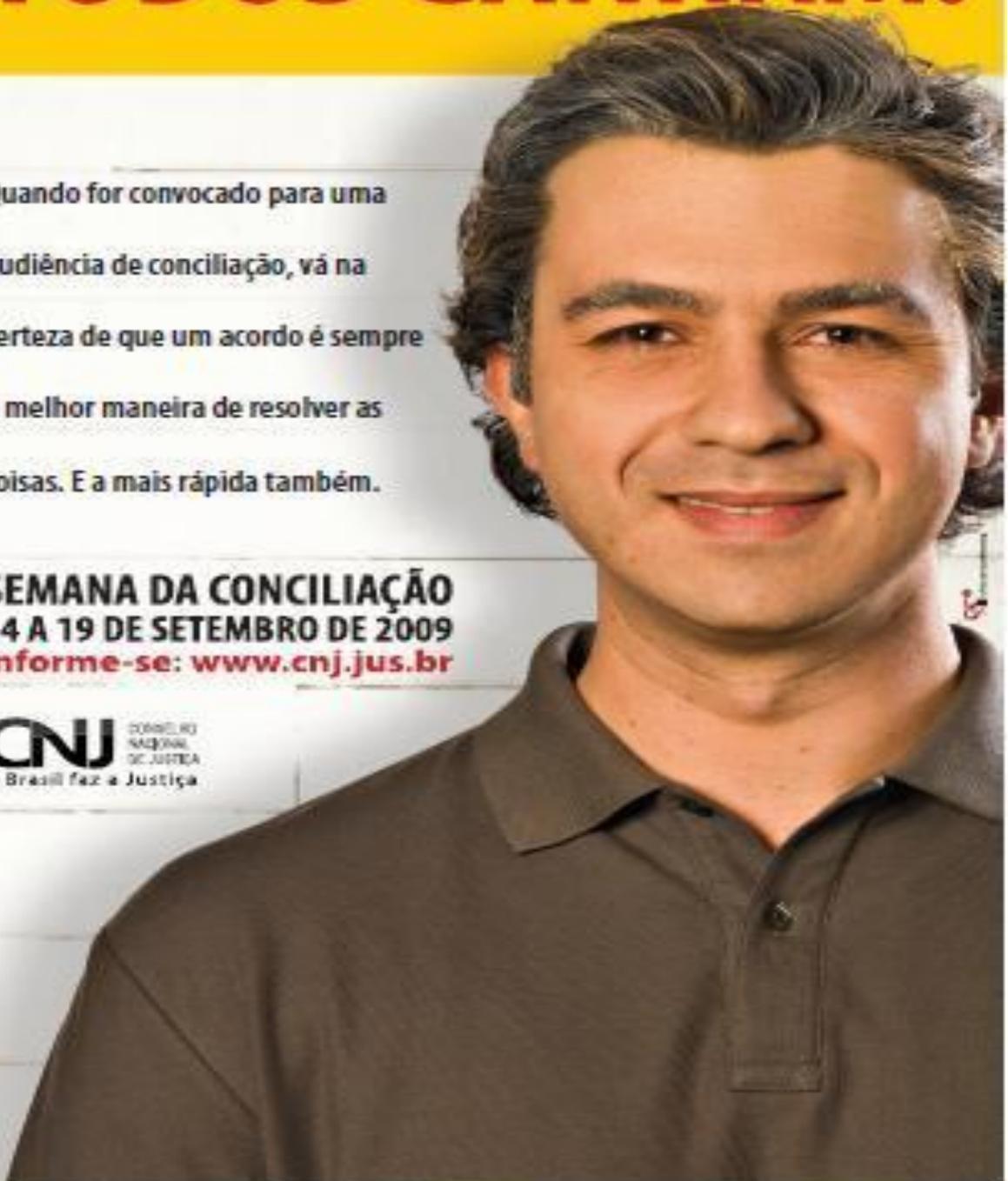


CONCILIAÇÃO. TODOS GANHAM.

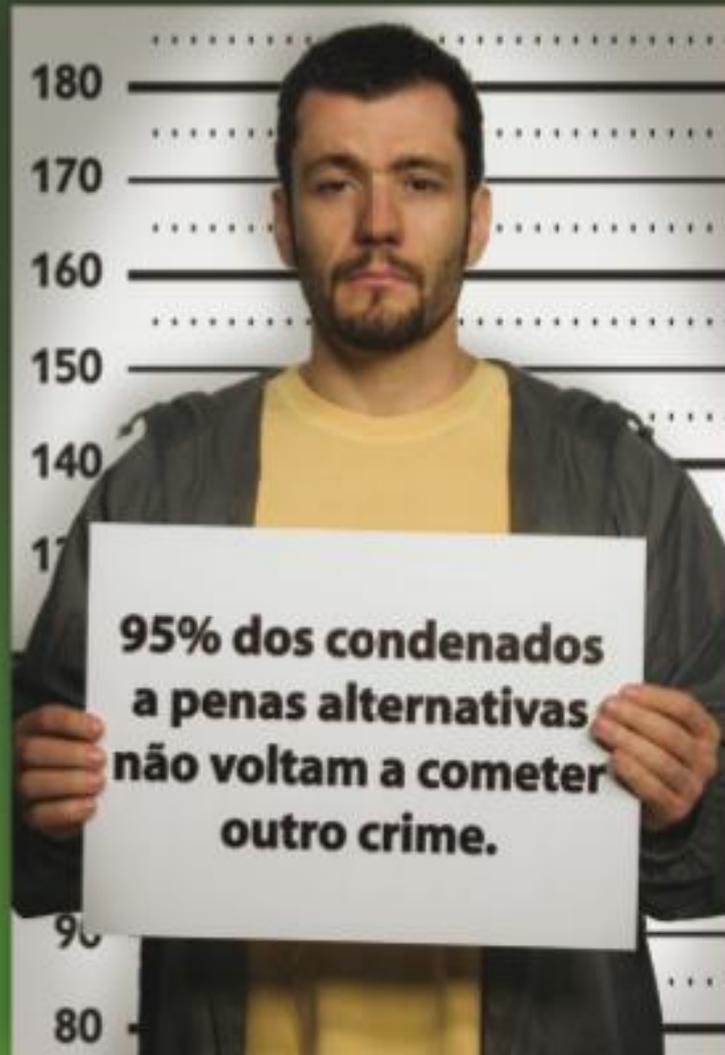
Quando for convocado para uma audiência de conciliação, vá na certeza de que um acordo é sempre a melhor maneira de resolver as coisas. E a mais rápida também.

SEMANA DA CONCILIAÇÃO
14 A 19 DE SETEMBRO DE 2009
Informe-se: www.cnj.jus.br

CNJ CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA
O Brasil faz a Justiça



**A solução não é punir menos,
é punir melhor.**



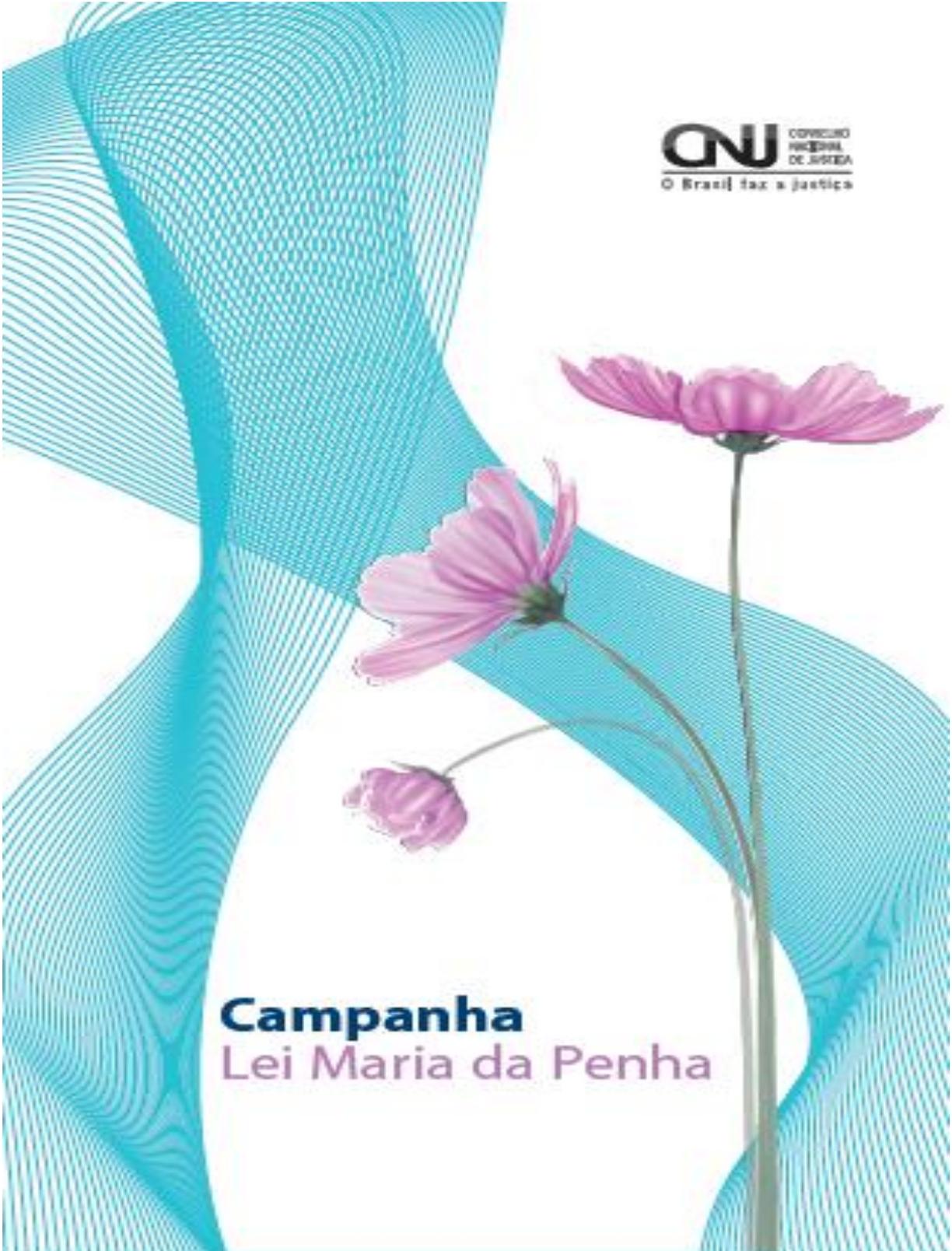
O infrator que comete um crime grave, deve ser punido com prisão.
Mas será que todo crime é igual? Crimes sem violência contra a pessoa, em que a pena seja inferior a quatro anos, podem ser revertidos em serviços comunitários em benefício da sociedade.

**Não é melhor para ele?
Não é melhor para todos?**

O Conselho Nacional de Justiça está propondo medidas para modernizar a Justiça Criminal. Não é punir menos, é punir melhor.

Participe: www.cnj.jus/justicacriminal

CNJ CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA
O Brasil faz justiça.



Campanha Lei Maria da Penha

**Violência contra a Mulher
não tem desculpa, tem Lei.**

Participe
www.cnj.jus.br/leimariadapenha