



Administração Pública e Gestão Social  
ISSN: 2175-5787  
apgs@ufv.br  
Universidade Federal de Viçosa  
Brasil

## Reforma do Judiciário e sua Representação Social na Perspectiva de Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

**Figueiras Sauerbronn Correio, Fernanda; Loureiro Lourenço Correio, Rosenery; Rammelt Sauerbronn Correio, João Felipe**

Reforma do Judiciário e sua Representação Social na Perspectiva de Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

Administração Pública e Gestão Social, vol. 11, núm. 3, 2019

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

**Disponível em:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351559268011>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 3.0 Internacional.

## Reforma do Judiciário e sua Representação Social na Perspectiva de Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

Reform of the Judiciary and its Social Representation in the Perspective of Magistrates from Bahia's State Court.

Reforma del Poder Judicial y su Representación Social en las Perspectivas de Magistrados del Tribunal de Justicia del Estado de Bahía

*Fernanda Filgueiras Sauerbronn Correio*  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*  
fernanda.sauerbronn@facc.ufrj.br

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351559268011>

*Rosenerly Loureiro Lourenço Correio*  
*UEMS, Brasil*  
roseneryll@gmail.com

*João Felipe Rammelt Sauerbronn Correio*  
*Unigranrio, Brasil*  
joao.sauerbronn@gmail.com

Recepção: 22 Agosto 2017  
Aprovação: 14 Março 2018  
Publicado: 01 Julho 2019

### RESUMO:

A presente pesquisa tem o objetivo de conhecer as representações sociais da reforma do Judiciário por parte de juízes do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), procurando apontar de que forma estas se diferenciam daquelas apresentadas pelos servidores. A abordagem epistêmico-metodológica foi operacionalizada por meio da Teoria das Representações Sociais e análise de conteúdo. Na pesquisa emergiram quatro dimensões, com base em palavras evocadas e dos textos explicativos, relacionadas a reforma gerencial, impactos no Judiciário, impactos para cidadão e legislação. Os achados foram comparados com estudos anteriores realizados com foco nos servidores. O confronto revelou que, a partir do ponto de vista dos magistrados de primeira instância, os aspectos gerenciais constituem uma categoria das mais importantes, em contraposição a resultados anteriores focados nos servidores que se preocupam com impacto social. Por fim, os pesquisadores tecem considerações relacionadas à estratégia do Conselho Nacional de Justiça e à necessidade de novos estudos sobre gestão no judiciário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Poder Judiciário, Reforma, Juízes, Teoria das Representações Sociais.

### ABSTRACT:

The present research aims to get to know social representations of the judiciary reform by judges of the Court of Justice in the State of Bahia, in Brazil, more specifically, trying to point out how these differ from those presented by the servers. The epistemic-methodological approach was operationalized through the theory of social representations and content analysis, proposed by Bardin. In the research, four dimensions emerged from the analysis of evoked words and explanatory texts, which are related to management reform, impacts on the judiciary, impacts on the citizen, legislation. The results were compared to other studies that focus on servers, which showed that, from the servers' point of view, the management aspects were not highlighted, but, from the point of view of first instance judges, this is a category of the most important. Finally, the researchers present considerations related to the strategy of the Brazilian National Council of Justice in what comes to management in the judiciary.

**KEYWORDS:** Judicial power, Judiciary, Magistrates, Theory of social representations.

### RESUMEN:

La presente investigación tiene el objetivo de conocer representaciones sociales de la reforma del poder judicial por parte de jueces del Tribunal de Justicia del Estado de Bahía, en Brasil, más específicamente, buscando apuntar de qué forma se diferencian de aquellas presentadas por los servidores. El enfoque epistémico-metodológico fue operacionalizado por la teoría de las representaciones sociales y del análisis de contenido. En la investigación surgieron cuatro dimensiones, a partir del análisis de

palabras evocadas y de los textos explicativos, que están relacionadas con la reforma gerencial, los impactos en el poder judicial, los impactos para los ciudadanos y legislación. Los resultados fueron comparados con estudios anteriores realizados con foco en los servidores. La confrontación reveló que, desde el punto de vista de los magistrados de primera instancia, los aspectos gerenciales constituyen una categoría de las más importantes, en oposición a resultados anteriores enfocados en los servidores. Por último, los investigadores presentan consideraciones relacionadas con la estrategia del Consejo Nacional de Justicia Brasileño y la gestión en el poder judicial.

**PALABRAS CLAVE:** Poder Judicial, Reforma, Jueces, Teoría de las Representaciones Sociales.

## 1. INTRODUÇÃO

A burocratização do Estado brasileiro, implantada com base no modelo weberiano, sob o pressuposto de modernização das estruturas e processos do aparelho estatal, a partir de 1937 já não era satisfatória para as demandas internas e nem respondia às crises econômicas e financeiras das décadas de 1970 e 1980 (Costa, 2008; Capobianco et al, 2013), de forma que, desde a segunda metade da década de 1990, o Brasil passou a vivenciar uma transformação estrutural na administração pública, implantada com o objetivo de substituir a administração burocrática (Andion, 2012). Entretanto, conforme aponta Pinho (2016:128), a reforma gerencialista iniciada na década de 1990 estabeleceu uma “macrocefálica trilateralidade” a partir da qual passaram a conviver, infelizmente, camadas racionais-legais (weberianas), patrimonistas e gerencialistas, com destacada capacidade “de o velho se amoldar ao novo”.

O processo de reforma gerencial que já havia sido iniciado nos poderes Executivo e Legislativo naquela década chegou com certo atraso ao Judiciário, sendo oficializado pela publicação da Emenda Constitucional nº 45 (EC 45), que teve como principal inovação a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Sena, 2014). Em dez anos de atuação, o CNJ instruiu o planejamento estratégico, instituiu metas e indicadores de desempenho, implantou rotinas de diagnóstico, fez levantamento anual de informações sobre os números do Poder Judiciário e divulgou dados antes desconhecidos sobre esse mesmo poder.

De acordo com a décima edição do relatório “Justiça em Números”, o Poder Judiciário gastou aproximadamente R\$ 61,6 bilhões apenas em 2014, sendo que a justiça estadual é responsável por mais de 55% desse valor. Os recursos humanos consomem em torno de 89% das despesas do Poder Judiciário. Os indicadores de produtividade de magistrados e servidores reduziram nos últimos anos, sendo que uma alta taxa de congestionamento tem sido gerada por processos ainda pendentes na primeira instância (CNJ, 2014c).

Em termos contextuais mais amplos, cabe reconhecer que o Judiciário brasileiro é, simultaneamente, uma organização prestadora de serviços jurisdicionais e um poder de Estado (Sadek, 2004), apesar de valorizar muito mais essa segunda condição do que a primeira. Assim, sem romper com uma “velha” estrutura burocrática e hierárquica, características das reformas empreendidas no Brasil, segundo Pinho (2016), o Judiciário passou a implantar o planejamento estratégico, o controle e a modernização tecnológica guiados pelas premissas do gerencialismo sob as diretrizes do CNJ (Lima, 2013). Certamente a estratégia de reforma empreendida pelo CNJ gerou maior transparência quanto aos resultados da reforma no Poder Judiciário.

Conseqüentemente, no campo da Administração Pública, as pesquisas que exploram aspectos referentes à reforma do Judiciário mostram-se crescentes como, por exemplo, as recentes investigações de Akatsu e Guimarães (2013); Gavazini e Dutra (2016); Gomes e Guimarães (2013); Gomes, Guimarães e Akatsu (2017); Junqueira, Louro, Bubach e Gonzaga (2017); Lima, Fraga e Oliveira (2016); Nogueira, Oliveira, Vasconcelos e Lima (2012); Oliveira (2017); Renault (2005); Sena (2014); Sena, Silva e Luquini (2012); Sauerbronn e Lodi (2012); Sauerbronn e Sauerbronn (2015) e Teixeira e Rego (2017). Esses estudos apontam para a necessidade de compreender o contexto da reforma, os resultados em termos de produtividade, mas principalmente os papéis dos atores e os efeitos da reforma junto aos tribunais de justiça,

especialmente de primeira instância, que, segundo o CNJ, reúnem as maiores complexidades em termos de congestionamento de processos.

Diante do argumento da “trifrontalidade” (Pinho, 2016), a presente pesquisa tem o objetivo de conhecer as representações sociais da reforma do Judiciário por parte de juízes do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), mais especificamente, procurando apontar de que forma estas se diferenciam daquelas apresentadas pelos servidores. É colocado o foco sobre a representação que é construída por magistrados de primeira instância, considerando-se o papel central destes na estrutura do Poder Judiciário diante do contexto da reforma gerencial (Vieira & Costa, 2013).

Para tal, a pesquisa utiliza a Teoria das Representações Sociais (TRS) como base teórica e operacional para compreender a reforma do Judiciário e para identificar o entendimento da mesma pelos magistrados. Uma representação social é uma modalidade de conhecimento prático que alguém (sujeito) possui a respeito de alguma coisa (objeto) por meio de relações simbólicas e interpretativas, tratando-se, portanto, de uma descrição que é necessária para que os indivíduos sejam capazes de atribuir significado ao objeto à luz do contexto social, material e ideativo (Jodelet, 2001). Considerando a fundamentação aqui apresentada, os autores do presente estudo reconhecem na TRS a possibilidade de a mesma ser utilizada como forma de compreender a maneira pela qual indivíduos ou grupos sociais percebem, interpretam e expressam os fenômenos sociais no cotidiano, conhecimento este que precede sua ação.

Portanto, em função de seu foco nas representações sociais, o presente estudo soma-se ao esforço apontado por Costa e Costa (2016) no sentido de evitar a reificação do Estado, do governo e da administração pública, dotando-os de uniformidade e volição. O estudo se propõe, então, a reconhecer a perspectivas dos sujeitos que vivenciam e fazem cotidianamente a administração pública, mais especificamente em um tribunal de justiça estadual do Poder Judiciário brasileiro. Evita-se, assim, também incorrer no erro da “simplificação monolítica” (ver Costa & Costa, 2016: 221) ao considerar o fenômeno da Administração Pública em suas diferentes manifestações e seus contextos de produção de sentidos, sem uma pretensão de generalização de seus resultados.

De caráter predominantemente exploratório e de abordagem qualitativa, a pesquisa adentra no universo de significados de 88 juízes do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia que responderam a um instrumento de coleta de dados estruturado, que foi analisado por meio de análise de conteúdo, seguindo a proposta de Bardin (2011). Foram selecionados juízes de primeira instância em função de sua relevância no contexto da reforma associado às metas de produtividade do CNJ.

No presente artigo, antes de elencadas as referências utilizadas na pesquisa, são tecidas considerações a respeito da relevância de se compreender o ponto de vista dos juízes ante o ponto de vista dos servidores do tribunal e situar essas representações em função do processo de reforma.

## 2. EVOLUÇÃO DA REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO

O advento da Constituição Federal de 1988 ampliou a atuação política e reformou a identidade do Poder Judiciário no Brasil, uma vez que este já experimentava, em certo aspecto, as pressões por reforma que ocorreram em toda América Latina, conforme destaca Frühling (1997). Essa pressão foi gerada pela ascensão de governos democráticos em toda América Latina e, de certo, configura sua reforma como sendo de fato um processo político originado na redemocratização do Brasil ao invés do argumento gerencialista e tecnicista (Costa, 2010). Desde então, a pressão por redemocratização nos serviços públicos em geral desenvolveu-se sustentada em argumentos pluralistas que demandavam maior participação da sociedade, transparência no acesso à informação e, conseqüentemente, de geração de accountability (Andion, 2012; Pinho, 2016).

Mesmo tendo rejeitado com força a reforma e a implantação de uma cultura gerencial (Sena, 2012), quando da instituição do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE, 1995), por ocasião

do governo Fernando Henrique Cardoso (Bresser-Pereira, 1996), a reestruturação do Judiciário tornou-se uma realidade a partir da Emenda Constitucional nº 45, aprovada em dezembro de 2004.

O Judiciário apresentou, historicamente, grande resistência a mudanças no âmbito administrativo (Vieira & Costa, 2013) e isso explica uma resistência inicial à implantação de um órgão para planejar, coordenar e controlar esse poder. Souza e Guimarães (2014) destacam que a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi uma importante inovação imposta pela Emenda Constitucional no 45. Entretanto, poucos trabalhos chegam a identificar o contexto político nesse novo cenário do Judiciário que tem o CNJ como órgão de controle (Oliveira, 2017). O CNJ, naquele primeiro momento, proporcionou foco para a administração pública judiciária, uma vez que passou a direcionar questões relacionadas à organização interna dos tribunais, com destaque para as questões financeiras e administrativas (Sauerbronn & Sauerbronn, 2015), de forma que o estabelecimento de metas e a previsão de punições para o descumprimento deu um novo sentido à essência gerencialista dessa reforma (ver também Gomes & Guimarães, 2013). Conforme aponta Sena (2014, p.172):

No âmbito do Poder Judiciário, a lógica gerencial se relaciona com as mudanças estruturais que visam entregar à sociedade o produto desse núcleo estratégico: a Justiça. Essas mudanças vão desde alterações na legislação processual, que visam reduzir a morosidade na tramitação dos processos, até a modernização do aparelho judicial, o qual é excessivamente fragmentado, não havendo troca de experiências entre os tribunais.

O funcionamento da justiça e a gestão das varas, a partir dos direcionamentos oriundos do CNJ, trouxeram ao Judiciário, dentre outros aspectos: (i) o incentivo à capacitação de juízes e servidores (Lima, 2013); (ii) a democratização do acesso à justiça por meio da aproximação entre tribunais e prestação de serviços públicos por meio de projetos estratégicos (Pontes et al, 2015); (iii) a busca por celeridade na tramitação dos processos e maior eficiência de procedimentos e controles processuais (Capaverde & Vazquez, 2015); (iv) a responsabilização dos membros do Judiciário perante a sociedade e ao sistema político brasileiro (Sauerbronn, 2009), bem como (v) as preocupações quanto à governança do Judiciário (Akutsu & Guimarães, 2015).

Segundo Nalini (2006), ficou estabelecido no CNJ o espaço em que o Poder Judiciário poderia pensar o seu futuro e se questionar a respeito de sua insuficiência em atender à demanda da população por serviços jurisdicionais. O processo de reforma do Judiciário, com a introdução de metas estratégicas, foi iniciado no ano de 2009 por meio da elaboração de um planejamento estratégico para o Poder Judiciário nacional. Esse planejamento foi construído tendo como inspiração a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) para se construir uma adaptação a# realidade da administração pública brasileira, com o apoio por uma empresa de consultoria (Sauerbronn, Sauerbronn, Gangemi, & Fernandes, 2016).

Em 2014, por meio da Resolução no 198/2014, o CNJ revisou o plano estratégico estabelecido pela Resolução no 70 de 2009 e direcionou para o sexênio 2015-2020 a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, que é composta de visão, missão e macro desafios do Poder Judiciário. Por meio desse ato normativo, os órgãos do poder Judiciário estão sujeitos a Metas de Medição Continuada, Metas de Medição Periódica, Metas Nacionais, Iniciativa Estratégica Nacional e Diretriz Estratégica e devem alinhar seus planos estratégicos à Estratégia Judiciário 2020 (CNJ, 2014a).

A resolução determina que a responsabilidade pela execução da estratégia seja responsabilidade de magistrados, conselheiros, ministros e serventuários em eventos que ocorram ao menos uma vez por ano. Nesse sentido, uma unidade de gestão dos órgãos do Poder Judiciário deve elaborar, implementar e monitorar o planejamento estratégico. O quadro 1 sintetiza a Estratégia do Judiciário 2020, destacando aspectos de efetividade na prestação jurisdicional para todos os órgãos do Poder Judiciário (CNJ, 2014a).

Por meio dos macro desafios elencados é possível observar que a garantia dos direitos de cidadania (alvo primeiro do Poder Judiciário, dado que em seu mapa estratégico todos os outros convergem para este objetivo) serão resultantes de três categorias de ações: uma ligada diretamente à sociedade, outra ligada aos processos internos e ações relativas aos recursos dos Órgãos de Justiça.

## Quadro 1 - Estratégia Judiciário 2020.

Estratégia do Judiciário 2020	
Desafios junto à Sociedade	1. Efetividade na Prestação Jurisdicional: Diz respeito a um indicador de resultado para aferir a efetividade do Poder Judiciário nas dimensões: Acesso à Justiça, duração do processo e custo. 2. Garantia dos direitos de cidadania: Diz respeito à garantia concreta dos direitos da cidadania em sua múltipla manifestação social, como usuário de serviços públicos, eleitor, trabalhador-produtor, consumidor e contribuinte.
Desafios nos Processos Internos	1. Combate à corrupção e à improbidade administrativa: Diz respeito aos atos e processos judiciais para proteger a coisa pública, os processos eleitorais, a probidade administrativa, entre outros. 2. Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional: Diz respeito a: (i) materialização da duração razoável do processo, com garantia de prestação jurisdicional efetiva, ágil, com segurança jurídica e procedimental e (ii) aumento da produtividade de servidores e de magistrados. 3. Adoção de soluções alternativas de conflito: Diz respeito à promoção de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos por meio de participação ativa do cidadão: conciliação, mediação e arbitragem; formação de agentes comunitários de justiça; parcerias com entidades públicas e comunitárias. 4. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes: Diz respeito a reduzir processos acumulados advindos dos entes públicos, do sistema financeiro, das operadoras de telefonia, entre outros, por meio da gestão da informação e do uso de sistemas eletrônicos. 5. Impulso às execuções fiscais cíveis e trabalhistas: Diz respeito à implantação de ações judiciais efetivas para recuperar bens e valores aos cofres públicos referentes às execuções fiscais e à solução definitiva de litígios cíveis e trabalhistas. 6. Aprimoramento da justiça criminal: Diz respeito a adotar medidas preventivas à criminalidade, aplicar penas e medidas alternativas, investir na justiça restaurativa, aperfeiçoar o sistema penitenciário, fortalecer os conselhos comunitários e combater uso de drogas ilícitas. 7. Fortalecimento da segurança do processo eleitoral: Diz respeito a iniciativas para garantir a segurança dos pleitos eleitorais mediante tecnologias e processos de trabalho melhorados.
Desafios relativos a Recursos	1. Melhoria da Gestão de Pessoas: Diz respeito à inserção de políticas, métodos e práticas, programas e ações que avaliem e desenvolvam capacidades gerenciais e técnicas de magistrados e servidores, estabelecendo sistemas de recompensa e modernização de carreiras para potencializar o capital humano. 2. Aperfeiçoamento da Gestão de Custos: Diz respeito a: (i) usar mecanismos para alinhamento do orçamento com custeio, investimentos e pessoal à melhoria da prestação jurisdicional e (ii) estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos. 3. Instituição da Governança Judiciária: Diz respeito a: (i) formular, implantar e monitorar, de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade, estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e particulares de cada segmento de justiça e (ii) obter eficiência operacional, fortalecer a autonomia administrativa e financeira, adotar melhores práticas de comunicação das ações estratégicas e processos de trabalho. 4. Melhoria da Infraestrutura e Governança de TIC: Diz respeito: (i) ao uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação e (ii) otimização dos recursos humanos e orçamentários e a modernização dos mecanismos tecnológicos para promover a garantia, confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, serviços e sistemas essenciais da justiça, além do controle de segurança e riscos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos Macro desafios do Poder Judiciário (CNJ, 2014a).

O quadro 1 evidencia que quatro dos doze desafios pertinentes aos órgãos do Poder Judiciário estão intrinsecamente relacionadas à reforma gerencial. O mapa estratégico delineado pela Resolução no 198 de 2014 mostra que o cenário desejado para o Poder Judiciário em 2020 contempla uma justiça mais acessível, tempestiva, desjudicializada e “eletrônica” (Capaverde & Vazquez, 2015), além de contemplar um sistema de segurança pública melhorada, valorização profissional e melhor qualidade do gasto público.

O descongestionamento do Poder Judiciário assume papel central no cenário desejado para 2020. Nesse sentido, a Resolução no 194 de 2014 do CNJ instituiu iniciativas para aperfeiçoar a qualidade, celeridade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços judiciários de tribunais de primeira instância, os quais reuniam, no ano de 2013, o equivalente a 90% dos processos do Judiciário, com uma taxa média de 72% de congestionamento.

Assim, destaca-se a política de atenção prioritária às jurisdições de primeiro grau, que deve ser norteadada dentro dos tribunais por diversas linhas indicadas na Resolução. Dentre essas linhas, destacam-se: (i) capacitação continuada de servidores e magistrados, (ii) distribuição equitativa de processos e força de trabalho entre as unidades judiciárias, (iii) realização de melhorias em infraestrutura e tecnologia e (iv) incentivos à “descentralização administrativa, democratização interna e o comprometimento com os resultados” do órgão judiciário por meio de uma governança colaborativa (ver CNJ, 2014a).

Desde o início da reforma, juízes e servidores passaram a ser cobrados por ações que levariam a uma melhoria no atendimento das necessidades da população e com maior transparência da prestação judicial (Akutsu & Guimarães, 2015), a nosso ver, de forma indireta. Tanto o mitigar do excesso de prazos, quanto o acompanhar criteriosamente o dia-a-dia dos tribunais por meio de sistemas adequados e de ações que promovam a transparência jurisdicional deveriam fazer parte das novas preocupações (Ribeiro, 2008). Assim, a identidade gerencial do Judiciário deveria contemplar a busca por atender o cidadão como um cliente para seus serviços públicos (Sauerbronn & Lodi, 2012), pautado em maior envolvimento dos diversos atores sociais envolvidos no processo de prestação dos serviços jurisdicionais (Teixeira & Rego, 2017).

Entretanto, conforme apontam Souza e Guimarães (2014, p.322):

No Judiciário, a independência, a alta variabilidade das atividades, a especificidade dos casos e a objetividade no processo de decisão dificultam a aplicação de práticas gerenciais fundamentais para o controle dos processos.

Da mesma forma, há que se reconhecer que a reforma é condicionada por aspectos locais relacionados a falhas no planejamento da mudança e/ou o desinteresse da alta administração e falta de capacitação dos funcionários, que inibe a institucionalização de novas regras, mesmo quando são estabelecidas de forma coercitiva (Junqueira et al, 2017).

Adicionalmente, conforme apontam Vieira e Costa (2013), as pressões por mudanças ocorridas no âmbito do Poder Judiciário fizeram com que um novo padrão de liderança se tornasse necessário. Os magistrados deveriam exercer uma liderança ao longo do processo e, para tal, precisariam contar não apenas com seus conhecimentos jurídicos, como também com sua capacidade de gestão, suas habilidades de mobilização e de interação. Segundo os autores, os magistrados passariam a assumir um papel de destaque (de liderança) na implementação da reforma gerencial em um “novo” contexto judicial. Ou seja, a reforma do Judiciário trouxe como figura central os magistrados como gestores de unidades jurisdicionais responsáveis por resultados estratégicos à luz do BSC (Sauerbronn et al, 2016). Assim, esses elementos apontam a necessidade de compreender como as percepções de magistrados, quanto à reforma do Judiciário, diferenciam-se daquelas construídas pelos servidores de um tribunal de justiça.

### 3. A PERSPECTIVA DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A Teoria das Representações Sociais (TRS) trata da representação de alguém (sujeito) a respeito de alguma coisa (objeto) por meio de relações simbólicas e interpretativas (Jodelet, 2001). A representação é uma interpretação, uma valoração, ou uma descrição, que é necessária para que os indivíduos sejam capazes de atribuir significado ao objeto.

Assim, as representações sociais são modalidades de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos (Jodelet, 2001). Essas representações são socialmente elaboradas e compartilhadas e servem como base para a construção de uma realidade comum que possibilita a comunicação entre indivíduos (Spink, 1993). Para Moscovici (2004), os indivíduos pensam por meio de uma linguagem e organizam seus pensamentos de acordo com um sistema que está condicionado, tanto por suas representações, quanto pela cultura.

Araújo (2008) aponta que as representações sociais “são elaboradas na relação dos indivíduos em seu grupo social, na ação no espaço coletivo comum a todos, sendo assim, diferente da ação individual”. Desse modo, as

representações sociais são fenômenos sociais que, mesmo acessados a partir de seu conteúdo cognitivo, têm de ser entendidos a partir do seu contexto de produção. Ou seja, a partir das funções simbólicas e ideológicas a que servem e das formas de comunicação onde circulam (Spink, 1993).

As representações sociais são os conjuntos de explicações que se originam por meio das comunicações entre indivíduos na vida cotidiana (Reis & Bellini, 2011). Essas explicações são possíveis porque o sujeito se dedica ao trabalho mental de formar uma imagem do objeto. Esse esforço aproxima sujeito e objeto e faz com que relações entre o mundo interior do indivíduo e seu universo sociocultural se estabeleçam com o objetivo de incorporar o objeto que está a sua frente. Essa incorporação se dá a partir da significação. Nesse sentido, as representações sociais permitem ao sujeito tomar consciência de seus pensamentos, ideias e atitudes e tornar familiar aquilo que lhe é desconhecido (Reis & Bellini, 2011). Para tal, a TRS proposta por Moscovici em 1961 é uma forma de teorização a respeito da interação entre os níveis individual e coletivo, a partir dos conceitos de representações coletivas, de Durkheim, e de produção dos saberes sociais por processos inconscientes, de Freud.

O ponto de partida, a matéria-prima para a construção dessas realidades consensuais, vem dos universos reificados, por meio das suas representações (Bueno & Freitas, 2011). Portanto, a representação social tem com o seu objeto uma relação de simbolização e de interpretação. A partir de interações (conversações e diálogos), os indivíduos passam a atribuir significados aos objetos que desejam conhecer e com os quais querem se relacionar. Isso não significa, contudo, que as representações sociais tenham um caráter estático. Visto que as trajetórias dos grupos sociais são dinâmicas, há um processo permanente de significação que é baseado nas contínuas ações coletivas dos indivíduos e suas relações restabelecidas dentro e fora do grupo, no encontro com outros indivíduos ou outros grupos sociais (Spink, 1993). Para Reis e Bellini (2011), esse processo incessante faz com que um objeto venha a tornar-se uma realidade social, a partir das representações que os conjuntos de indivíduos fazem dele. É por meio das relações sociais que emergem as representações, permitindo ao sujeito a descoberta do mundo, bem como sua construção.

Ao longo dos últimos anos, alguns artigos na área de Administração e Ciências Contábeis foram realizados com foco no estudo das representações sociais, enfatizando a percepção dos indivíduos que atuam nas organizações ou em determinadas categorias profissionais acerca da construção da representação de temas relevantes, de forma a compreender suas subdimensões e desdobramentos.

Cavedon e Pires (2006) estudaram as representações sociais dos trabalhadores na indústria da panificação como forma de descortinar sua subjetividade, captada através de suas falas, instância reveladora do cotidiano laboral vivenciado.

Pereira e Tavares (2006) analisaram as percepções consolidadas quanto ao processo de participação nas ações do movimento sindical diante de um contexto de reestruturação produtiva.

Souza, Serafim e Dias (2010) procuraram descrever dimensões da gestão social a partir de noções que gestores de organizações não governamentais elaboram acerca do papel que exercem. Assim, os autores puderam revelar processos intraindividuais, interindividuais e situacionais, sob a forma de sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações estudadas, de acordo com interpretações dos gestores.

Matos et al (2012) procuraram identificar os significados da palavra sustentabilidade para alunos do curso de Administração de uma instituição de ensino superior pública, constatando a permanência da representação da sustentabilidade relacionada basicamente no meio ambiente e do significado naturalista do conceito e dissociado das demais dimensões do desenvolvimento sustentável.

Miranda et al (2016) investigaram as representações sociais de vestibulandos quanto ao estereótipo tradicional do profissional contábil, caracterizado predominantemente como sendo um indivíduo do sexo masculino, conservador e pouco flexível, e como esta representação tende a se modificar em função das percepções dos futuros novos profissionais ingressantes nos cursos.



Cavedon (2014) investigou as representações sociais circulantes e que são concernentes ao exercício profissional dos peritos criminais que se encontram em período de estágio probatório, portanto, naquilo que denomina como ritual de passagem e os reflexos deste sobre a atuação dos profissionais nas organizações.

Por fim, Teodoro, Przeybilovicz e Cunha (2014) examinam como a governança de tecnologia da informação é representada pelas pessoas que a operacionalizam e utilizam. Os autores partem do pressuposto de que a implementação desse objeto ocorre de forma distinta em função da representação construída pelas pessoas, de forma a compreender como os indivíduos e as coletividades realizam suas ações cotidianas da maneira como são executadas.

Esses estudos sustentam-se no pressuposto de que a representação social funciona como uma forma de interpretação da realidade por parte dos sujeitos. Como aponta Cavedon (2008), as representações sociais são fruto do meio social, por meio do compartilhamento de significados. As representações não são criadas por indivíduos de maneira isolada, mas são constituídas por pessoas e grupos, ao longo da cooperação e da comunicação.

Considerando a fundamentação aqui apresentada, os autores do presente estudo reconhecem na TRS a possibilidade de a mesma ser utilizada como forma de compreender a maneira pela qual indivíduos ou grupos sociais percebem, interpretam e expressam os fenômenos sociais no cotidiano, nesse caso, mais especificamente, no cotidiano da reforma do Judiciário no TJBA.

Por fim, cabe destacar que consideramos relevante estudar a representação social da reforma, segundo a perspectiva dos juízes, considerando o papel central destes na estrutura do Poder Judiciário diante do contexto da reforma gerencial (Vieira & Costa, 2013). Conforme sintetizam,

o magistrado possui grande autonomia dentro da estrutura da organização (...) é um tipo peculiar de servidor público, pois o texto constitucional determina que ele seja um órgão do Judiciário e em razão disso possui garantias específicas como a vitaliciedade, inamovibilidade e irredutibilidade de vencimentos. (...) ao magistrado compete supervisionar as atividades administrativas realizadas pelos servidores na unidade jurisdicional em que atua. (Vieira & Costa, 2013, p.928)

Certamente, a percepção dos indivíduos a respeito do mundo em que estão imersos e das transformações que ocorrem nas organizações é influenciada por um efeito de posição e por um efeito de disposição (Boudon, 1991). Tais efeitos apresentam-se devido ao fato de a organização distribuir informações de modo distinto, as quais sofrem efeito das diferenças de atribuições e responsabilidades frente à estrutura organizacional, acesso à informação, atividades e decisões envolvidas, tecnologia acessada, interações cotidianas e senso de pertencimento a grupos internos.

Os aspectos apontados por Vieira e Costa (2013), aliados às considerações de Boudon (1991), tornam o estudo das representações dos magistrados particularmente relevante e também a comparação aos resultados de estudos anteriores com servidores. Desse modo, consideramos ser possível acessar as diferenças e similaridades estabelecidas dentro e fora do grupo, com outros indivíduos ou outros grupos sociais (Spink, 1993), bem como melhor compreender o objeto (reforma do Judiciário) a partir das representações específicas que os conjuntos de indivíduos fazem dele (Reis & Bellini, 2011), também a partir de sua comparação.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou a perspectiva da TRS para compreender as representações de juízes de primeira instância sobre a reforma do Judiciário. Foram selecionados juízes de primeira instância em função de sua relevância no contexto da reforma, associando às metas de produtividade do CNJ. A estratégia de pesquisa considerou a facilidade de acesso obtida junto aos juízes do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. A coleta de dados se deu durante um curso de capacitação na cidade de Salvador, capital do estado, promovido pela Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

(Unicorp), entre o final de 2013 e início do ano de 2014. A pesquisa foi autorizada pela Unicorp, que ofereceu todo o suporte necessário aos pesquisadores, sem interferir em quaisquer aspectos da pesquisa.

Participaram da pesquisa 88 juízes, com idades entre 23 e 63 anos. Esses magistrados foram informados, antes da distribuição dos questionários, de que os dados da pesquisa seriam acessados apenas pelos pesquisadores e utilizados apenas para fins acadêmicos. O instrumento de coleta estava dividido em duas partes: na primeira, os respondentes indicavam sua idade e sexo. Na segunda, deveriam inicialmente listar três expressões ou palavras que lhes viessem à mente quando ouviam a expressão “reforma do Judiciário” e, depois, deveriam redigir um texto que explicasse o significado da expressão ou palavra considerada como mais importante no contexto da reforma.

Segundo Lescura et al (2012), do ponto de vista prático, as técnicas verbais são as mais utilizadas pelos pesquisadores que buscam apreender as representações sociais e, portanto, devem concentrar-se nos processos de comunicação, uma vez que esta é compreendida como forma de mediação social, ritos, mitos e símbolos tornam-se mediações entre mundo desconhecido e mundo da intersubjetividade humana.

Para analisar os dados foram adotadas as três etapas de análise de conteúdo – pré-análise, exploração dos dados, interpretação dos dados – formalizadas por Bardin (2011), com apoio dos softwares ATLAS/ti e Excel® para tabulação, análise e apresentação dos resultados. A próxima seção mostra os resultados da análise dos dados, com detalhamento das quatro dimensões, 11 categorias e 109 subcategorias oriundas da análise das representações dos juízes sobre a reforma do Judiciário. Alguns trechos de textos escritos pelos juízes são transcritos ao longo da análise.

Por fim, é importante destacar que o instrumento de coleta de dados foi o mesmo utilizado em estudo de Sauerbronn e Sauerbronn (2015), mediante autorização dos autores, que também liberam o acesso à base de dados daquele estudo para uma análise comparativa dos resultados. Considera-se que a comparação dos resultados, obtidos com a aplicação do mesmo instrumento de coleta, permitirá ressaltar a diferença entre esses dois grupos, principalmente, em função do papel de destaque que foi atribuído aos magistrados na reforma. Assim, para além da análise da representação construída pelos magistrados, a comparação permitirá evitar uma “simplificação monolítica” da reforma do Judiciário (ver Costa & Costa, 2016, p. 221) quanto às diferentes manifestações de produção de sentidos.

##### 5. Análise dos Resultados

Inicialmente, é possível observar que a maioria dos juízes do TJBA é do sexo masculino e, embora a idade média dos juízes seja de 35 anos, dos 88 juízes que participaram da pesquisa, 61 têm entre 23 e 35 anos, evidenciando que o grupo participante da pesquisa no TJBA foi majoritariamente jovem, conforme figura 1. Trata-se de um grupo de juízes recém concursados para o tribunal de justiça mais antigo do país, o TJBA. Esse perfil nos ajudará a compreender, mais adiante, alguns resultados a respeito da construção da representação pelos indivíduos, devido à característica desse grupo social e a interação com os demais grupos, conforme sugerem Reis e Bellini (2011) e Spink (1993).

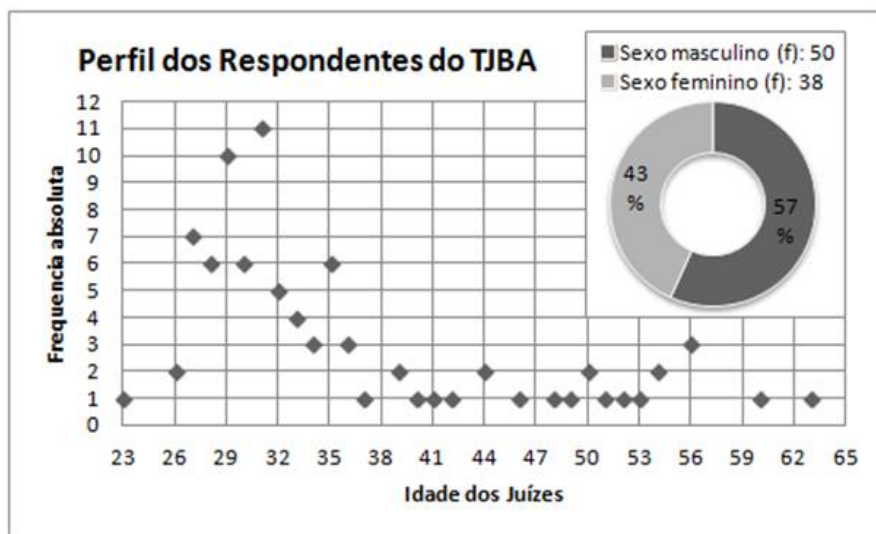


Figura 1 - Perfil (Idade e Sexo) dos respondentes do TJBA

Fonte: Dados da Pesquisa

Foram aplicados 88 questionários e a partir deles foram levantadas 261 palavras evocadas pelos juizes. Para a análise das palavras evocadas, seguiu-se a proposta de Bardin (2011). Por meio da fase de pré-análise, as palavras evocadas foram organizadas em subcategorias, depois em eixos temáticos e categorias. O critério para agrupar as subcategorias foi a aproximação semântica das palavras, o agrupamento com base em sentido e significado permitiu a identificação de eixos temáticos. Os eixos temáticos foram categorizados com base em sua proximidade com o objeto da pesquisa em termos de reforma gerencial, impactos sobre o Judiciário e impactos sobre o cidadão no contexto de reforma.

A figura 2 mostra as subcategorias com quantidades de ocorrência, bem como os eixos temáticos e as categorias construídas. As quatro dimensões propostas das representações sociais dos juizes sobre a reforma do Judiciário são similares às obtidas pelo estudo de Sauerbronn e Sauerbronn (2015) quando realizaram a análise da reforma do Judiciário sob a percepção dos servidores do TJBA.

Figura 2: Dimensões, Categorias, Eixos Temáticos e Subcategorias de análise.

Dimensão	Categoria	Eixo Temático	Subcategorias (ocorrências)
Reforma Gerencial	Estrutura (13)	Palavras relacionadas às alterações na estrutura física e estrutura organizacional.	Informatização (3); Digitalização (1); Abrir unidades judiciárias (3); Melhorar estrutura (2); Administração (1); Descentralização (1); Organização Administrativa(1); Reestruturação (1).
	Valores Organizacionais (26)	Palavras relacionadas aos valores que devem orientar os magistrados no Judiciário.	Transparência (7); Imparcialidade (3); Moralidade (3); Confiabilidade e Confiança (3); Credibilidade (2); Seriedade (2); Justiça (2); Recisão Justa (1); Responsabilidade (3).
	Gestão Financeira (6)	Palavras relacionadas à captação ou desembolso de recursos.	Autonomia financeira real (1); Capitalismo (1); Diminuição de recursos (1); Economia (1); Independência financeira (1); Investimento (1).
	Gestão de Processos (75)	Palavras relacionadas à atividade meio e aos processos jurisdicionais.	Celeridade (35); Desburocratizar (10); Agilidade (5); Produtividade (5); Qualidade (5); Gerenciamento (2); Gestão (2); Gestão administrativa (2); Planejamento (2); Burocracia (1); Engessamento (1); Gestão de Conhecimento (1); Gestão Orçamentária (1); Otimização (1); Processo (1); Simplificar (1).
	Gestão de Pessoas (19)	Palavras relacionadas a políticas de entrada, capacitação e valorização de pessoas.	Mais juizes/servidores (3); Aperfeiçoamento (2); Capacitação (2); Aprimoramento (1); Atualização (1); Concurso de servidores (1); Concurso publico (1); Eleição direta da mesa (1); Escolha mesa diretora TJS (1); Especialização (1); Magistrado (1); Ministros STJ/STF (1); Pessoal (1); Treinamento (1); Valorização (1).
	Mensuração de Desempenho (68)	Palavras relacionadas a controle de metas e prestação de contas.	Eficiência (29); Controle (13); CNJ (6); Efetividade (6); Metas (4); Fiscalização (2); Cobrança (1); Controle Social (1); Controle/CNJ (1); Pressão (1); Prestação de contas (1); Prestação Jurisdicional (1); Resultados (1); Supremo (1).
Impactos sobre o Judiciário	Mudança (13)	Palavras relacionadas às mudanças no tribunal.	Mudança (5); Modernização (4); Inovação (2); Melhoria (1); Modernidade (1);
	Percepção favorável (17)	Palavras relacionadas a sentimentos e expectativas positivas dos juizes.	Independência (3); Importante (2); Abertura (1); Ativismo Judicial (1); Autonomia (1); Desejada (1); Expectativas (1); Fundamental (1); Futuro (1); Garantias (1); Legitimidade (1); Necessária (1); Necessidade (1); Necessidade urgente (1).
	Percepção desfavorável (11)	Palavras relacionadas a sentimentos e expectativas negativas dos juizes.	Abstração (1); Corrupção (1); Cultura dos precedentes (1); Desafio (1); dificuldades (1); Falácia (1); Fragilização da autonomia do magistrado (1); Ineficaz (1); ineficiência (1); Interesses diversos (1); Resistência (1);
Impactos para os cidadãos	Cidadania (8)	Palavras relacionadas aos serviços entregues à sociedade	Súmula Vinculante (2); Acesso (1); Acesso a Justiça (1); Aumentar mediação (1); Jurisdicionado (1); Núcleos de conciliação (1); Pacificação social (2); Proximidade (1).
Legislação	Aspectos legais (5)	Palavras relacionadas a leis ou códigos jurídicos.	Fim do IS constitucional (1); Mudança legislativa (1); Quinto constitucional (1);

Fonte: Dados da Pesquisa

Diferentemente do que ocorreu com os servidores do TJBA no estudo realizado por Sauerbronn e Sauerbronn (2015), a análise aqui elaborada a partir da percepção dos juizes do TJBA permitiu identificar uma categoria relacionada à “Mensuração do Desempenho”, eixo temático não presente na análise das representações pelos servidores. Essa categoria chama a atenção pois não parece ser uma preocupação dos servidores as questões relacionadas a metas e controles gerenciais, algo bastante preocupante do ponto de vista dos juizes do TJBA, dada a quantidade de ocorrências observadas nas palavras evocadas pelos juizes

participantes da pesquisa. Esse resultado confirma a proposição de Vieira e Costa (2013) e Costa e Costa (2016) de que os juizes possuem uma posição distinta no processo de reforma do Judiciário. A Figura 3 mostra a distribuição da evocação de palavras dos juizes por categorias.

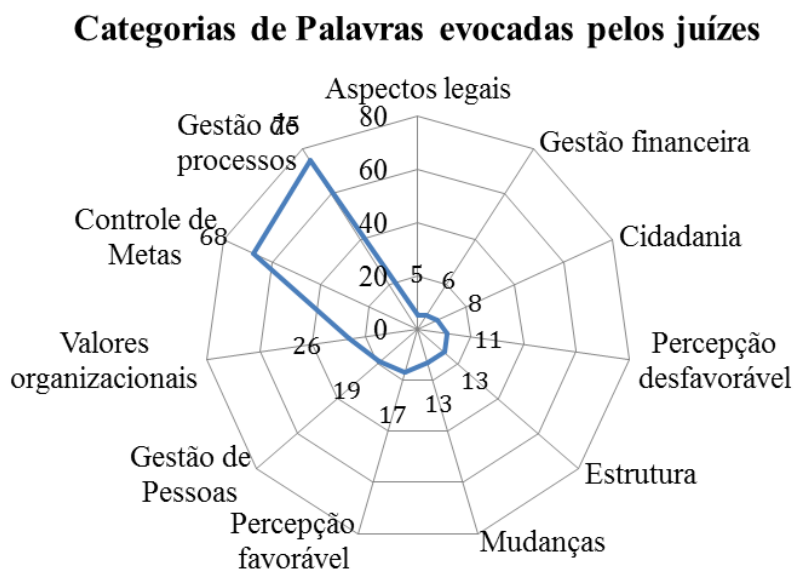


Figura 3 - Distribuição da Frequência de Palavras evocadas em cada categoria  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse aspecto, vale a pena considerar a análise do estudo realizado por Lima (2013), realizado com servidores judiciários no estado da Bahia, o qual revelou uma ausência de valores gerencialistas na cultura da organização, esboçando uma possível convivência nos moldes de uma “trifrontalidade”, conforme sugerido por Pinho (2016). Assim, é importante refletir que, enquanto nas análises a partir do ponto de vista dos servidores (ver Sauerbronn & Sauerbronn, 2015; Lima, 2013) aspectos gerenciais não obtiveram destaque, do ponto de vista dos magistrados de primeira instância essa é uma categoria das mais importantes no que tange à reforma do Judiciário. Não se pode afirmar com certeza, mas é importante destacar que esse resultado pode ser influenciado pelo perfil dos participantes, em função de serem jovens juizes e recém contratados. Assim, as representações poderiam estar alinhadas à visão do CNJ em função de participação em treinamentos e capacitações realizadas.

A Figura 4 permite um comparativo entre a distribuição das evocações dos servidores judiciários obtidas no estudo de Sauerbronn e Sauerbronn (2015) e das evocações dos juizes por categorias obtidas neste estudo. De acordo com esse comparativo, é possível observar as três categorias de palavras mais evocadas e concluir que: (i) 67% das 795 evocações dos servidores dizem respeito a gestão de processos, gestão de pessoas e valores organizacionais; (ii) 65% das 261 evocações dos juizes dizem respeito a gestão de processos, controle de metas e valores organizacionais.

A diferença entre as representações de juizes e de servidores confirma que o efeito de posição e disposição (Boudon, 1991) influencia na construção da representação pelos juizes. O controle de metas no contexto da reforma do Judiciário reforça a atribuição de um papel de gestor aos juizes ao associá-lo ao controle de produtividade e celeridade.

Os aspectos gerados pelo controle como pressão e prestação de contas estão intimamente ligados à atividade meio e sua evocação pelos juizes por meio da categoria “controle de metas”, que sinaliza que os magistrados começam a dar maior importância para esse aspecto antes pouco considerado pelo poder Judiciário (Gomes, Guimarães & Akatsu, 2017). As categorias evocadas permitem descortinar a subjetividade

dos sujeitos, podendo relevar o cotidiano laboral vivenciado ou a ser experimentado (Cavedon & Pires, 2006), em um contexto de “reestruturação produtiva” (Pereira & Tavares, 2006) no âmbito do Judiciário baiano.

Para os juízes do TJBA, o significado evocado da reforma é primordialmente gerencial, como pode ser observado por meio das categorias “controle de metas”, “gestão de pessoas”, “gestão de processos”, “gestão financeira”, “valores organizacionais” e “estrutura”. Organizadas sob a “dimensão reforma gerencial”, essas categorias reúnem 207 das 261 palavras evocadas, o que mostra com bastante clareza a representação da reforma gerencial para esse grupo de sujeitos.

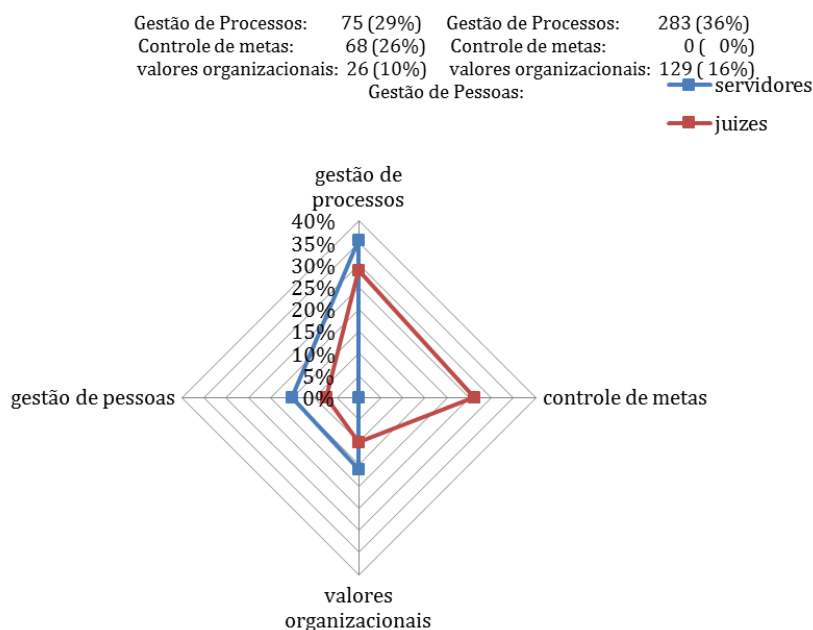


Figura 4 – Comparativo entre principais categorias evocadas por servidores e juizes

Fonte: Dados da Pesquisa

Merecem destaque as palavras “celeridade” na categoria “gestão de processos”, e “eficiência” na categoria “controle de metas”, por serem mais frequentemente evocadas pelos juizes. Algumas dessas categorias confirmam os achados de Capaverde e Vazquez (2015) e Nallini (2006). Para os juizes do TJBA, de acordo com o texto explicativo sobre o significado da palavra considerada por eles como a mais importante, a celeridade no Judiciário pode ocorrer a partir da abertura de mais unidades com as devidas separações por setores e também por meio da implantação de métodos que sejam capazes de tornar os trâmites processuais mais rápidos. Outros aspectos mencionados como importantes para a maior celeridade na prestação jurisdicional dizem respeito ao aperfeiçoamento das práticas e à melhoria da estrutura física e humana do tribunal. Para os juizes, a representação da reforma em termos de celeridade invoca a eficácia/ineficácia e a agilidade e garantia da justiça, como mostram os trechos a seguir transcritos das entrevistas:

Tornar a atividade jurisdicional mais eficaz, tendo por missão a satisfação social mediante a entrega da prestação jurisdicional de modo mais célere.

Da forma que foi imposta, a reforma mostra-se ineficaz por não fornecer meios (servidores, apoio material) para a real concretização da celeridade da justiça.

A reforma do Judiciário vem para atender a demanda de celeridade na prestação jurisdicional, pois é sabido que justiça que tarda não é justa.

A celeridade processual carece de efetividade à proteção jurisdicional.

Esses trechos conectam a preocupação dos juizes com a efetividade e garantia da justiça. Ou seja, para os juizes, a celeridade é um meio para obtenção da efetividade. No que concerne à eficiência, a análise das

explicações mostra que os juízes a relacionam basicamente com aplicação dos recursos públicos e obtenção de maior produção com menor custo. Tais resultados reiteram os argumentos de que há um sentido específico da reforma associado a uma essência gerencial, conforme apontam estudos de Gomes e Guimarães (2013) e Gomes, Guimarães e Akatsu (2017), sob uma lógica produtivista.

Por outro lado, o trecho a seguir, transcrito de uma das entrevistas, evidencia a representação da reforma em termos de eficiência para além da ênfase dada sobre a maximização de recursos e a obtenção de resultados. A eficiência aparece relacionada com a expectativa da sociedade.

Eficiência: é a mais importante, tendo em vista a necessidade de os serviços públicos, inclusive a prestação jurisdicional, serem prestados de forma que atendam às expectativas da sociedade.

Cabe destacar que, apesar de a literatura apontar questões relacionadas à resistência em relação a reforma no Judiciário (ver Vieira & Costa, 2013; Junqueira et al, 2017; Sauerbronn & Sauerbronn, 2015), essa palavra foi evocada apenas uma vez. Consideramos que esse resultado se deve ao fato de os sujeitos da pesquisa serem recém concursados no TJBA, na época com menos de um ano de atuação, e serem predominantemente jovens.

Adicionalmente, os resultados apontam que os sujeitos da presente pesquisa pouco evocaram palavras associadas à gestão de pessoas, em comparação com a gestão de processos e controle de metas. Esse resultado confirma a relevância de se desenvolver plenamente o tema, para além da lógica de desempenho, em alinhamento aos resultados encontrados por Gavazini e Dutra (2016).

Há uma pequena incidência de representações da reforma do Judiciário baseadas em aspectos jurídico/legais que, por um lado, fortalece a influência do gerencialismo na administração do Judiciário, reforçando as representações sobre a reforma do Judiciário compartilham mais de perspectivas da gestão do que do universo jurídico (Frühling, 1997). Entretanto, a baixa evocação de aspectos relacionados ao impacto junto à sociedade em termos de transparência jurisdicional, cidadania e democracia ainda mostram o espaço para que este lado relevante da reforma possa ser desenvolvido, conforme sugerem Akutsu e Guimarães (2015), Oliveira (2017), Ribeiro (2008) e Sauerbronn et al (2016).

Por fim, cabe destacar que as diferenças de percepção entre magistrados, quando comparados aos servidores, podem estar associadas a possíveis efeitos de posição e de disposição a que os indivíduos estão submetidos. Essa constatação nos remete ao reconhecimento dos argumentos de Vieira e Costa (2013), quanto ao destaque dado aos juízes ao longo do processo de reforma do Judiciário, bem como de Sauerbronn et al (2016) quanto à forma como estes possam desempenhar o papel de gerentes de nível médio (middle managers) ao apresentarem percepções centradas nos aspectos gerenciais e de controle de metas, conforme sugerem Junqueira et al (2017). Certamente as transformações que ainda estão em curso na reforma do Judiciário, advindas das resoluções do CNJ de 2014 e 2015, bem como da mudança do Código do Processo Civil no ano de 2016, produzirão novas representações socialmente construídas cujos reflexos merecem ser compreendidos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

rio por parte de juízes do TJBA, mais especificamente procurando apontar de que forma esta

O presente artigo teve o objetivo de conhecer representações sociais da reforma do Judiciário por parte de juízes do TJBA, mais especificamente procurando apontar de que forma estas se diferenciam daquelas apresentadas pelos servidores. Como resultado são trazidos à tona alguns aspectos relevantes para o campo que se somam aos esforços de outros pesquisadores e grupos de pesquisa sobre gestão no Poder Judiciário (ligados a Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Universidade Federal Fluminense - UFF, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC,

Universidade Federal de Viçosa - UFV, Universidade de Brasília - UnB, Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Tribunal de Justiça do Estado do Ceará - TJCE, dentre outros).

Utilizando-se da perspectiva da TRS, o presente estudo levantou quatro dimensões das representações sociais dos juízes do TJBA a respeito da reforma do Judiciário, a saber: reforma gerencial, impactos sobre o Judiciário, impactos para os cidadãos e legislação. Cabe destacar que a dimensão “reforma gerencial” reúne 207 das 261 palavras evocadas, estando subdividida nas categorias “controle de metas”, “gestão de pessoas”, “gestão de processos”, “gestão financeira”, “valores organizacionais” e “estrutura”. Ficou claro, segundo as representações sociais desse grupo de juízes, que a reforma do Poder pode estar fortemente associada a uma perspectiva gerencial com potencial limitação em termos de impacto e participação da sociedade. Uma explicação para este resultado pode estar associada à inequívoca orientação da reforma, em grande medida pautada nas estratégias, e consequentes metas, estabelecidas pelo CNJ, sendo muitas delas voltadas à produtividade dos magistrados. Percebe-se, a partir das Resoluções de 2014 e 2015 do CNJ, que as iniciativas centradas na assunção de responsabilidades estratégicas pela mesa diretora e pelos juízes dos tribunais deverão gerar novos desdobramentos e aprofundar o aspecto gerencial centrado em processos de planejamento estratégico e governança de resultados, cuja investigação crítica deve ser buscada.

Os resultados da presente pesquisa com esse grupo de juízes revelam-se, portanto, alinhados com essas resoluções, particularmente a 194 de 2014 (a responsabilização e a capacitação dos juízes e servidores), trazendo como contribuição uma melhor compreensão a respeito da construção de sentidos e significados sobre a reforma cujos efeitos de posição e disposição afetam as representações desse grupo. Assim, a partir dos resultados encontrados, fica claro que o destino manifesto pelos juízes é de que a perspectiva gerencial implantada desemboque em maior efetividade da justiça. Porém, os resultados mostram-se limitados, uma vez que a representação social constitui fonte relevante de significação e conhecimento prático que orienta a ação, sem, entretanto, constituir a ação em si.

Portanto, sugere-se que futuros estudos tragam luz às dinâmicas organizacionais estabelecidas entre os diferentes grupos de profissionais que lidam com a reforma gerencial, de forma a compreender aspectos de cultura e poder que melhor expliquem as representações sociais construídas, bem como os desdobramentos desses aspectos sobre o processo de implantação das diferentes ações e projetos especiais no âmbito dos tribunais estaduais. Assim, os resultados obtidos precisam ser analisados à luz de futuros estudos de forma a avaliar a possibilidade de manutenção de uma indesejável “trifrontalidade”, dada a convivência perversa de camadas racionais-legais (weberianas), patrimonialistas e gerencialistas. Conforme sugere a literatura, superar essa convivência perversa ocorreria apenas por meio de constituição uma nova condição política, democrática e societal centrada na “valorização das instituições representativas, e não apenas uma mera racionalização administrativa” (Pinho, 2016).

Assim, considera-se que, para que melhor se compreendam os resultados alcançados, há que se reconhecer os desdobramentos ocorridos no processo de implementação da reforma (Oliveira, 2017), bem uma revisão crítica de seu contexto sociopolítico mais amplo. Decerto estudos dessa natureza ajudariam a melhor compreender os determinantes e condicionantes da reforma do Judiciário, analisando-os à luz das necessárias reformas de cunho democrático pautadas em instrumentos participativos de accountability, transparência e governança plural, conforme sugere a literatura de Administração Pública voltada ao Judiciário.

## REFERÊNCIAS

- Akutsu, L., & Guimarães, T. A. (2015). Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. *Revista de Administração Pública*, 49(4), 937-958.
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos Ebape.BR*, 10(1), 1-19.



- Araújo, M. C. (2008). A teoria das representações sociais e a pesquisa antropológica. *Revista Hospitalidade*, 5(2), 98-119.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Setor Público*, 47(1), 7-40.
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. (2011). Representações sociais e gestão intercultural nas organizações. In: XXXV ENANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro: Anpad.
- Capaverde, C. B., & Vazquez, A. C. S. (2015). Implantação de Processo Eletrônico no Sistema Judiciário: um Estudo Sobre Aprendizagem Organizacional em uma Secretaria de Gestão de Pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21(2), 462-490.
- Capobianco, R. P., Nascimento, A. L., Silva, E. A., & Faroni, W. (2013). Reformas administrativas no Brasil: Uma abordagem teórica e crítica. *REGGE Revista de Gestão*, 20(1), 2013.
- Cavedon, N. R., & Pires, R. P. (2006). “O pão nosso de cada dia”: as representações sociais sobre a vida familiar e profissional dos trabalhadores na indústria da panificação. *Revista Economia & Gestão*, 6(12), 1-20.
- Cavedon, N. R. (2014). As representações sociais circulantes no período de margem do ritual de passagem: o caso dos peritos criminais em estágio probatório. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(2), 66-96.
- Cavedon, N. R. (2008). *Antropologia para administradores*. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS.
- Conselho Nacional de Justiça. (2014c). *Justiça em números 2014: ano-base 2013*. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ.
- Conselho Nacional De Justiça. (2014b). Resolução nº. 194, de 26 de Maio de 2014. Institui a Política Nacional de atenção prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências. *DJE/CNJ* n° 92, de 28/05/2014, p. 2. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_194\\_26052014\\_28052014142500.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_194_26052014_28052014142500.pdf). Acesso em: 02.mai.2016.
- Conselho Nacional De Justiça. (2014a). Resolução nº. 198, de 1º de Julho de 2014. Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. *DJE/CNJ* n° 114, de 3/07/2014, p.4-7; 16-19. Disponível em: . Acesso em 02.mai.2016.
- Costa, F. L., & Costa, E. M. L. (2016). Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 215-236.
- Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829-74.
- Costa, F. L. (2010). Contribuição para um projeto de reforma democrática do Estado. *Revista de Administração Pública*, 44(2), 239-270.
- Frühling, H. E. (1997). Reforma judiciária e democratização na América Latina. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 90-125.
- Gavazini, A. A., & Dutra, A. (2016). Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do poder judiciário. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 158-174.
- Gomes, A. O., & Guimarães, T. A. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2)379-401.
- Gomes, A. O., Guimaraes, T. A., & Akutsu, L. (2017). Court Caseload Management: The Role of Judges and Administrative Assistants. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 648-665.
- Jodelet, D. (2001). *Representações sociais*. Rio de Janeiro: Eduerj.
- Jovchelovitch, S. (1998). Representações sociais: para uma fenomenologia dos saberes sociais. *Psicologia e Sociedade*, 10(1), 54-68.
- Junqueira, E., Louro, A. C., Bubach, C., & Gonzaga, R. P. (2017). Resistência à Mudança no Sistema de Informação Gerencial: Uma Análise da Institucionalização de Estruturas e Processos de TI em uma Organização do Poder Judiciário Brasileiro. *Enfoque Reflexão Contábil*, 36(2), 77-93.

- Lescura, C., Brito, M. J., Borges, A. F., & Cappelle, M. C. A. (2012). Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso de um grupo empresarial familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 98-117.
- Lima, D. M. C. (2013). A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro. (Tese de Doutorado em Administração), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.
- Matos, F. R. N., Ipiranga, A. S. R., Machado, D. Q., Rolim, G. F., & Alvarenga, R. A. M. (2012). Representações sociais e sustentabilidade: o significado do termo para alunos do curso de administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(4), 707-734.
- Miranda, G. J., Leal, E. A., Medeiros, C. R. O., & Lemes, S. (2015). Social Representations of College Applicants: (Re)Constructing the Stereotype of Accounting Professionals. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 20-38.
- Moscovici, S. (2004). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2.ed. Petrópolis: Vozes.
- Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M., Vasconcelos, A. P. O., & Lima L. G. (2010). A gestão do Poder Judiciário nos estudos de administração pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. In: IV ENAPG: Encontro de Administração Pública e Governança da Anpad. Vitória: Anpad, p. 1-17.
- Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M., Vasconcelos, A. P. O., & Lima L. G. (2012). Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1317-1340.
- Nogueira, M. A. (2003). Sociedade civil, entre político-estatal e o universo gerencial. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(52), 185-202.
- Oliveira, L. G. L. (2017). Dez Anos de CNJ: Reflexões do Envolvimento com a Melhoria da Eficiência do Judiciário Brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 68(3), 631-656.
- Pereira, M. C., & Tavares, Tatiane S. (2006). Reestruturação produtiva, movimento sindical e participação: um estudo sob a ótica das representações sociais. *Revista de Ciências da Administração*, 8(15), 63-87.
- Pinho, J. A. G. (2016). Reforma do Aparelho do Estado: Limites do Gerencialismo frente ao Patrimonialismo. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(3), 118-129.
- Pontes, D. S., Oliveira, L. G. L., & Vasconcelos, T. J. M. (2015). Os Condicionantes de Desempenho dos Projetos Estratégicos em um Tribunal de Justiça. *Revista de Gestão e Projetos*, 6(1), 14-27.
- Reis, S. L. A., & Bellini, M. (2011). Representações sociais: teoria, procedimentos metodológicos e educação ambiental. *Acta Scientiarum*, 33(2), 149-159.
- Ribeiro, L. (2008). A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à Justiça. *Revista Direito GV*, 4(2), 465-492.
- Sadek, Maria T. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79-101.
- Sadek, M. T., & Arantes, R. B. (1994). A crise do Judiciário e a visão dos juízes. *Revista USP*, 21, 34-45.
- Sauerbronn, F. F., & Sauerbronn, J. F. R. (2015). Representações sociais da reforma do Judiciário: um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 719-737.
- Sauerbronn, F. F., Sauerbronn, J. F. R., Gangemi, P. P. T., & Fernandes, J. M. (2016). Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. *Revista do Serviço Público*, 67(1), 7-29.
- Sauerbronn, J. F. R. (2011). Algumas considerações a respeito da reforma da gestão do Poder Judiciário e a segurança pública. In: Leal, A. B., Munteal Filho, O., & Zampa, V. (Org.). *Perspectivas da administração em segurança pública no Brasil*. Curitiba: CRV.
- Sauerbronn, J. F. R., & Lodi, M. D. F. (2012). Construção da imagem institucional do Poder Judiciário: uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(4), 925-945.
- Sena, G. A. (2014). Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 65(2), 163-184.

- Sena, G. A., Silva, E. A., & Luquini, R. A. A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 68-78, 2012.
- Sousa, M. M., & Guimarães, T. A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 321-344.
- Souza, W. J., Serafim, L. S., & Dias, T. F. (2010). Representações sociais do papel de gestores de organizações não-governamentais. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 363-378.
- Spink, M. J. P. (1993). O conceito de representação social na abordagem psicossocial. *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 300-308.
- Teixeira, J. A., & Rêgo, M. C. B. (2017). Inovação no sistema judiciário com a adoção do processo judicial eletrônico em um tribunal de justiça brasileiro. *Revista Ciências Administrativas*, 23(3), 369-384.
- Teodoro, A. N., Przybilovicz, E., & Cunha, M. A. (2014). Governança de Tecnologia da Informação: uma investigação sobre a representação do conceito. *Revista de Administração*, 49(2), 307-321.
- Vieira, L. J. M., & Costa, S. G. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927-948.

CC BY-NC-ND