

Construção da Imagem Institucional do Poder Judiciário – Uma Análise Baseada nas Campanhas Publicitárias do Conselho Nacional de Justiça

Autoria: João Felipe Rammelt Sauerbronn, Marluce Dantas de Freitas Lodi

RESUMO – O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão do Poder Judiciário que visa o aperfeiçoamento do serviço público de prestação jurisdicional que surgiu no escopo das transformações da reforma do Judiciário iniciada em 2004. A partir de sua criação passou a existir dentro do Judiciário um espaço para reflexão e orientação das práticas e do posicionamento institucional do Poder. Dentro do escopo de atuação do CNJ está o planejamento das ações que promovam a mudança da imagem do Judiciário, objetivando o aumento da transparência e da celeridade do processo de prestação jurisdicional. As iniciativas voltadas para o reposicionamento da imagem institucional do Poder Judiciário incluem campanhas publicitárias lançadas desde 2008 pelo CNJ que buscam alterar a maneira com a qual o Judiciário interage com a sociedade. O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma compreensão a respeito de como o CNJ utiliza peças publicitárias para construir a imagem institucional do Judiciário frente aos cidadãos. Para tanto, foram analisadas as formas de comunicação utilizadas pelo órgão em suas peças publicitárias oficiais. A partir da análise dessas peças foi possível oferecer uma interpretação a respeito da proposta de construção de imagem institucional deliberadamente promovida. Fica clara a utilização de dois discursos publicitários que dão base à construção da imagem do Judiciário pelo CNJ: o discurso operacional, que se refere fundamentalmente à divulgação de métodos de prestação jurisdicional que aumentem a celeridade do Judiciário; e o discurso social, que coloca o Judiciário como condutor da discussão de temas controversos, como a punição à violência contra a mulher, a aplicação de penas alternativas e a ressocialização de egressos do sistema prisional, o que claramente evidencia nova postura do Judiciário. Com objetivo de contextualizar essa discussão, o artigo apresenta os caminhos que levaram a reforma do Estado brasileiro a alcançar o Judiciário e o momento em que é criado o CNJ e têm início as ações relacionadas à construção da imagem institucional do Poder Judiciário. A fundamentação teórica desse trabalho é composta pelos conceitos de marketing institucional, propaganda e imagem, que são abordados levando-se em conta a discussão pertinente ao Poder Judiciário. Foram analisadas oito peças publicitárias oficiais lançadas pelo CNJ no período de 2008 a 2010, com o objetivo de investigar as formas de comunicação utilizadas pelo Judiciário. Para orientar a análise das peças publicitárias e do 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 análise das formas de construção de discursos publicitários presentes nas peças do CNJ.

1. INTRODUÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em junho de 2005 e assumiu o papel de condutor das reformas que a sociedade vem exigindo do Poder Judiciário (BADIN, 2009). Trata-se de um órgão do Poder Judiciário que visa o aperfeiçoamento do serviço público de prestação jurisdicional que surgiu no escopo das transformações introduzidas pela Emenda Constitucional nº45/2004. 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. O CNJ tem planejado ações que promovem aumento da transparência da prestação jurisdicional e cobrado de juízes e serventários atuações mais condizentes com as necessidades da população.

Uma das claras preocupações do CNJ está relacionada à mudança da imagem do Judiciário e desde 2008 o órgão 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 e o CNJ deu início a um novo movimento de posicionamento institucional do 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 da imagem institucional desse Poder.

O objetivo do presente trabalho é apresentar uma compreensão a respeito de como o CNJ utiliza peças publicitárias para construir a imagem institucional do Judiciário frente aos cidadãos. Para tanto, foram analisadas as formas de comunicação utilizadas pelo órgão em suas peças publicitárias oficiais e, a partir da análise dessas peças, foi possível oferecer uma interpretação a respeito da proposta de construção de imagem institucional deliberadamente promovida. Fica clara a utilização de dois discursos publicitários que dão base à construção da imagem do Judiciário pelo CNJ: o discurso operacional, que se refere fundamentalmente à divulgação de métodos de prestação jurisdicional que aumentem a celeridade do Judiciário; e o discurso social, que coloca o Judiciário como condutor da discussão de temas controversos, como a punição à violência contra a mulher, a aplicação de penas alternativas e a ressocialização de egressos do sistema prisional, o que claramente evidencia nova postura do Judiciário.

Para que se entenda melhor como se deu o processo de criação do CNJ, o artigo retoma a discussão da reforma do Estado brasileiro a partir de 1995 e a reforma do Judiciário que ocorreu dez anos depois. Os caminhos da reforma do Judiciário ajudam a compor a compreensão do papel do CNJ como responsável pela construção da imagem institucional do Poder Judiciário.

Na fundamentação teórica desse trabalho os conceitos de marketing institucional, propaganda e imagem são abordados levando-se em conta a discussão pertinente ao Poder Judiciário. Importantes para a administração pública, a adoção dessas ferramentas pode 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 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 de discursos publicitários através das peças do CNJ.

Foram analisadas oito peças publicitárias oficiais lançadas pelo CNJ no período de 2008 a 2010, com o objetivo de investigar as formas de comunicação utilizadas pelo Judiciário.

A relevância desse trabalho reside no fato de tratar de tema 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 e, entre outras ações, aumentar a eficácia de futuras peças publicitárias.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Reforma do Estado Brasileiro de 1995

Ao longo dos anos 1980 e 1990, voltou-se a se discutir o papel do Estado na economia e na sociedade e buscava-se promover a melhoria da gestão do Estado, afinal, 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. A reforma gerencial foi uma resposta à 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 1990 teve como diferencial a alteração do papel do Estado, a redução de custos e um desenho institucional com incentivos internos de seu funcionamento. Dessa forma, se pretendia mudar o modelo burocrático da administração pública para um modelo orientado pelo desempenho. 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 Abrucio (1998), o modelo gerencial buscou responder com maior agilidade e eficiência os anseios da sociedade, insatisfeita com os serviços recebidos do setor público.

No Brasil, a reforma gerencial do Estado teve início em meio a uma grave crise econômica, que chegou ao auge em 1990. Historicamente, a administração pública brasileira foi caracterizada por modelos burocráticos incompletos e modelos gerenciais de reformas que padeceram por falta de planejamento e de meios eficazes que dessem conta de sua implementação (LUSTOSA DA COSTA, 2008).

No escopo da reforma de 1995 foi criado o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) que foi responsável pelo desenvolvimento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O PDRAE propôs a criação de organizações sociais, entidades privadas com autonomia e flexibilidade de gestão, e buscou descentralizar a prestação de serviços públicos. A partir desse ponto foi aberto espaço para a privatização de órgãos públicos e para a introdução de mudanças no modelo 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.

2.2 Reforma do Judiciário e Criação do Conselho Nacional de Justiça

Desde a criação do MARE em 1995 havia uma proposta de 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. Somente em

dezembro de 2004, depois de mais de uma década de tramitação, a Emenda Constitucional que tratava da reforma do Judiciário foi aprovada. A Emenda Constitucional nº45/2004 tem como objetivo o aumento da capilaridade do sistema judicial brasileiro, tornando-o mais acessível e ágil e viabilizando a solução institucional de conflitos que, devido ao tempo excessivo e à distância da Justiça, terminavam por serem resolvidos na arena privada (RIBEIRO, 2008, p. 469).

Uma das soluções dadas pela Reforma do Poder Judiciário no sentido de tornar a justiça mais célere e mais efetiva foi a criação do CNJ. Mesmo tendo sua composição aparentemente mais próxima às questões doutrinárias da aplicação do direito, o CNJ foi aparelhado para tratar das questões administrativas e financeiras dos Tribunais. A sua criação trouxe a atenção da administração pública para o Judiciário no sentido de se desenvolver maior ênfase à área meio dentro dos Tribunais. Visto que sempre houve resistência por parte dos magistrados à instalação de um órgão de planejamento, coordenação e controle do Judiciário, a criação do CNJ pode ser considerada a grande inovação trazida com a Reforma do Judiciário (VIEIRA e PINHEIRO, 2008). Observando o Poder Judiciário a partir de suas atribuições de Poder de Estado e de órgão público prestador de serviços, como propõe Sadek (2004), percebe-se que por mais que a atuação política do Judiciário provoque discussões e controvérsias, é a sua atuação como serviço público que se encontrava (e ainda se encontra) realmente em crise e precisava ser resolvida prioritariamente.

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. Para Badin (2009), o CNJ passou a servir como local institucional onde são depositadas as aspirações sociais de um Poder Judiciário mais transparente, mais célere e mais responsável, que garante o direito exigido e inerente ao cidadão. A criação do CNJ representou um impulso em direção a práticas administrativas mais modernas e eficientes (BADIN 2009) e, dessa forma, o órgão assumiu o 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. Coube ao CNJ promover encontros nacionais dos Tribunais de Justiça e conduzir a elaboração do Plano Estratégico do Poder Judiciário, propondo um conjunto de ações que visam o aperfeiçoamento e a efetividade da prestação jurisdicional. Para Chaer, Azevedo e Bonifácio (2009) foi a partir de inovações como esta que teve início a aproximação dos Tribunais à prestação de serviço público, direcionando a democratização do acesso à Justiça.

Como colocam Vieira e Pinheiro (2008), o CNJ tem três atribuições: i) Planejamento e publicidade do Judiciário, que 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 à sociedade; ii) Fiscalização dos deveres funcionais de magistrados e servidores, que trata do controle disciplinar dos magistrados, servidores e serventuários da justiça, de modo a possibilitar o bom desenvolvimento da atividade jurisdicional; e iii) Controle da gestão do Judiciário, que está baseado no 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.

Destaque-se que o papel de pensar e conduzir uma forma de apresentação e o posicionamento do Judiciário junto à sociedade ganha uma importância muito grande quando se promove movimento de reforma. As resistências inerentes a qualquer processo de mudança são esperadas, mas no caso da Justiça brasileira, dada suas especificidades históricas e políticas, persiste forte resistência interna às reformas. A construção de uma imagem

institucional aberta, democrática e próxima da população, por certo não agrada a todos os setores do Poder Judiciário. Passou a ser também desafio do CNJ promover ações de promoção da Justiça.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Marketing Institucional e o Judiciário

Segundo Vaz (1995, p.18), marketing institucional é um conjunto de atividades para polimento de imagens de organizações, 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. 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. Dessa forma, investem em intensiva comunicação direcionada para o seu público como uma das estratégias de marketing.

Se uma determinada organização 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 organização (KOTLER, 2000). Segundo Poyares (1998), a aplicação do marketing institucional está baseada na utilização de técnicas para o fortalecimento de idéias e imagens, quando se busca manter, formar, desenvolver, consolidar, mudar o conceito público de uma organização, divulgando uma imagem positiva para determinada instituição. Mesmo as instituições públicas que não visam lucro, podem fazer uso do marketing institucional, se aplicado num processo de conscientização de idéias e atitudes, objetivando a um determinado comportamento social (KOTLER, 1972 e 2008).

A imagem de uma organização é formada a partir do que os seus públicos pensam dela (BAXTER, 2000). A utilização do marketing institucional acrescenta à 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. Muito 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 capazes de sensibilizar seu público.

Embora seja crescente o procura da população pelos serviços jurisdicionais, ainda há 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 e necessitando da participação efetiva da sociedade. Por outro lado, é dever do Judiciário dar informações sobre seus atos, como pressuposto na nossa democracia pelo princípio da publicidade, legitimando assim a instituição junto à opinião pública.

Segundo Sadek (2009), a principal marca da Justiça brasileira ainda 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.

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 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 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 Iasbeck (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.

Segundo Kunsch (2003) a comunicação institucional refere-se a uma construção e ratificação da imagem e identidade institucional, assim se essa edificação for concebida de maneira eficiente, possibilita a formatação de uma imagem forte e positiva perante seus públicos. A partir da reforma do Judiciário, o CNJ assumiu a função de comandar a construção da imagem do Judiciário e, para tanto, o órgão passou a utilizar campanhas publicitárias a partir de 2008.

3.2 Propaganda e o Discurso Publicitário

Uma valiosa ferramenta do marketing institucional é a propaganda, que é entendida como 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 receptor (aquele que recebe a mensagem publicitária), predispondo-o favoravelmente em relação ao produto, serviço ou instituição patrocinadora (KOTLER, 2000). A função da propaganda é criar, mudar ou reforçar atitudes mentais que vão influir no comportamento das pessoas (KOTLER, 2000). Ela exerce sobre o receptor a sensação de pertencimento e adoção do imaginário social e cultural que ela produz.

A propaganda pode 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). Pode-se dizer que uma imagem pública é formada quando um indivíduo ou organização interage com outro indivíduo ou organização, desempenhando papéis sociais. Desta forma, ambos se abastecem de informações estabelecendo uma situação inicial e formando uma imagem prévia um do outro.

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 organização, fundamental para a sua credibilidade (CARVALHO, 2004).

Uma das claras preocupações do CNJ está relacionada à mudança da imagem do Judiciário. O órgão 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.

Segundo Tavares (2006), quando se investiga o discurso publicitário quase sempre se fala em manipulação, o que pode ser aplicado em discursos políticos, jurídicos, jornalísticos, e acadêmicos. 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.

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

Tendo em vista o objetivo do presente trabalho de compreender como o CNJ constrói a imagem institucional do Judiciário frente aos cidadãos a partir da análise das peças publicitárias lançadas por esse órgão, foi necessária utilização de método apropriado. Após observação e avaliação de métodos utilizados na área de comunicação social, o método de análise do discurso publicitário proposto por Pinto (2002) se mostrou a opção mais apropriada. Tal método ofereceu condições de acesso objetivo aos dados presentes nas peças publicitárias, assim como uma proposta bastante sólida de orientação da análise dos mesmos.

Para Pinto (2002), a mensagem publicitária possui três funções básicas, chamadas pelo autor 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 o autor, o método de análise do discurso publicitário 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 (PINTO, 2002, p. 65).

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.

A operação do método de análise do discurso publicitário compreendeu três etapas para cada peça de publicidade. A primeira etapa focou a leitura e 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. A terceira etapa fechou o processo de análise individual das peças com o objetivo de gerar uma interpretação completa do discurso publicitário de cada peça. A construção da peça como um todo, com seus textos e imagens, foi discutida e exposta pelos pesquisadores como fonte de interpretação. Ao fim, na quarta etapa todas as campanhas foram colocadas lado a lado em um painel e os pesquisadores realizaram comparações entre as peças de forma mais próxima. Como resultado, foi possível identificar os componentes utilizados na construção da imagem institucional do Judiciário pelo CNJ e identificar duas categorias de discurso publicitário

Quadro 01 – Etapas do Processo de Análise das Peças Publicitárias

Etapas	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 pelos autores.

As peças publicitárias oficiais do CNJ constituem o *corpus* de dados dessa pesquisa e, a partir do acervo do órgão, 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 de campanhas definidas pelo 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 na seção de análise de dados, segue a ordem cronológica de cada campanha. Para fins de apresentação das análises, o *corpus* de dados do 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 estão apresentadas em anexo. Devido às limitações de espaço e tamanho de arquivo as imagens foram reproduzidas com baixa definição. Trechos de textos presentes nas peças são utilizados na análise e as peças são reproduzidas no anexo I.

5. ANÁLISE DOS DADOS

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. Temas como celeridade da justiça, paz social, transparência e cidadania são recorrentes e nortearam a construção da imagem do

Judiciário pelo CNJ. 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 e que sem a aderência da sociedade às idéias tratadas pelo CNJ não é possível se modificar a imagem do Poder Judiciário.

São apresentadas a seguir as análises das peças publicitárias e a proposta de categorização dessas. Dadas as limitações de tamanho e espaço do formato de artigo, a matriz analítica que consolida os dados e foi desenvolvida na quarta etapa do processo de análise das peças publicitárias é reproduzida no anexo II.

5.1 Programa Começar de Novo

Na primeira peça desse programa o CNJ procurou deixar claro que é ele quem está patrocinando esse projeto e deseja o engajamento da sociedade. Dessa forma, o CNJ procura construir a partir de seu discurso publicitário a imagem de um órgão que trata de questões de relevância social. Através dessa campanha é definido um horizonte comum entre judiciário e o cidadão, utilizando imagens verbais e não verbais que tratam de ressocialização, inclusão social, cidadania, diminuição da criminalidade, equidade, participação da sociedade, nas ações do Poder Público.

A campanha é composta por duas peças (01 e 02) que utilizam discursos muito semelhantes. A função de mostração aparece no texto das duas através da descrição do programa ao público. A proposta do programa é explicitada ao defender o trabalho como solução para a ressocialização do indivíduo e contrastar trabalho e crime. A função de mostração está presente também nas imagens da carteira de trabalho, da régua (utilizada na identificação de criminosos – peça 01), da bola de ferro (que representa a prisão – peça 01) e na flor que nasce dessa bola de ferro e reforçam o contraste de situações, também presente no rosto metade claro, metade escuro do indivíduo (peça 02). A função de interação tem espaço na convocação feita pelo CNJ ‘Pense sem preconceito’, além do 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 que precisam de suporte da sociedade. A interação está presente na peça 01 na identificação com o homem que segura a carteira de trabalho e gera cumplicidade com o receptor. O olhar do indivíduo da peça 02 também procura gerar interação com o receptor e compartilhar com ele o problema. A função de sedução se apresenta em texto através de palavras como ‘liberdade’, ‘humano’, ‘ajuda’ e ‘trabalho’ (afetos positivos) e ‘erro’ e ‘crime’ (afetos negativos) e é reforçada por imagens contrastantes como a flor que nasce da bola de ferro.

O emprego de palavras como trabalho, emprego e apoio em ambas as 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. Além das preocupações sociais do CNJ, que estão claras em ambas as peças dessa campanha, também pode ser observado em segundo plano 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.

5.2 Movimento pela Conciliação

A campanha do Movimento pela Conciliação foi composta por três peças publicitárias. Na campanha de 2008 (peça 03), a função de mostração trata a conciliação como forma de resolver conflitos, reforçada pela imagem de traços simples que representa uma audiência de

conciliação. Na campanha de 2009 (peça 04), a função de mostração está centrada na mudança na Justiça e utiliza o suporte das cores nacionais em letras grandes, enquanto que na campanha de 2010 (peça 05), o aperto de mãos dá suporte à idéia de entendimento e pacificação social. A função de interação aparece nos textos que tratam da abertura da Justiça à sociedade e nas imagens de contato entre as partes (apertos de mãos retratados nas peças 03 e 05) e nas cores verde e amarelo (peça 04). A função sedução está presente em afetos positivos em termos relacionados a rapidez, simplicidade, entendimento e ganho e em imagens de situações amistosas e harmoniosas.

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. Para o CNJ 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 com a conciliação e o principal público-alvo eram as partes em conflito, principais beneficiárias dos resultados rápidos da conciliação.

5.3 Campanha pela Meta 2

Mesmo sendo classificada pelo CNJ como uma campanha ligada à Meta 2 (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), não foi possível diferenciar a peça dessa campanha (peça 06) daquelas desenvolvidas para o Movimento pela Conciliação. Observou-se que a campanha também buscava promover o acordo entre as partes, justificando essa opção como melhor é mais rápida.

A função de mostração se apresenta no segundo nível de texto explicando as intenções do projeto e informando sobre a semana da conciliação. 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 classifica a conciliação como forma mais rápida de justiça. O convite à adesão por parte da sociedade ao movimento está sempre presente na campanha, representado pela função de interação. Assim como nas campanhas pela conciliação, a sedução aparece na maioria dos níveis de texto evocando afetos positivos: melhor, mais rápido. Os apelos textuais são complementados pelo conteúdo imagético. A expressão ‘é sempre a melhor maneira de resolver as coisas e a mais rápida’ é complementada pelo sorriso do homem demonstrando satisfação (função de sedução).

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

5.4 Justiça Criminal

A campanha Justiça Criminal visava ampliar o debate sobre segurança, com foco em penas alternativas, como forma de ‘punir melhor’ o infrator em benefício da sociedade. Observando o texto da peça 07, a função de mostração aparece no texto informando o receptor a respeito de estatísticas relacionadas à aplicação de penas alternativas, apresentando a proposta de discussão a respeito das penas alternativas, e descrevendo as intenções do CNJ frente à campanha de modernização da Justiça Criminal. A imagem de um homem que sugere a figura de um detento reforça a estratégia de apresentação da peça. A função de interação

aparece nas frases assertivas, ‘A solução não é punir menos, é punir melhor’, e em perguntas como: ‘O infrator que comete um crime grave deve ser punido com prisão. Mas será que todo crime é igual?’. Dessa forma, a peça provoca o receptor a se colocar frente ao problema. A função de sedução está presente em palavras como ‘punir’, crime, infrator (afetos negativos) e ‘justiça’, ‘melhor para todos’ (afetos positivos), além da imagem do detento (afeto negativo).

Discutir o tratamento ao infrator é algo que não costuma ser associado ao Poder Judiciário, que se manteve distante dessa questão por considerá-la responsabilidade do Executivo. Essa preocupação não parece ter relação mais direta com a forma com que são realizadas as operações de prestação jurisdicional na Justiça Criminal. O único impacto sobre as operações estaria ainda em uma dimensão muito distante, ao se considerar que condenados a penas alternativas apresentam menor propensão a voltar ao crime e, portanto, não voltariam a gerar demanda para o Judiciário. Fica clara em primeiro plano a preocupação social, assim como está clara a perspectiva da campanha em gerar benefício para a sociedade a partir da modernização da Justiça Criminal.

5.5 Lei Maria da Penha

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

A mostração se apresenta no texto ao explicitar a punição a quem realizar ato violento contra a mulher em ambiente doméstico, além das imagens utilizadas, que fazem referência ao universo feminino, com curvas e flores desenhados em cores suaves (rosa e verde). A função de interação se apresenta na frase imperativa ‘violência contra a mulher não tem desculpa, tem lei’ e na grafia da palavra ‘Mulher’ iniciada com letra maiúscula para dar ênfase ao direcionamento da propaganda à mulher, há ainda a convocação à sociedade a participar e a denunciar a violência doméstica. As cores auxiliam a construção de identificação com o universo feminino. 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 e através da representação da mulher pela flor que distribui afetos positivos ao se relacionar com a imagem de algo belo, delicado e frágil.

Fica claro que a preocupação do CNJ nessa campanha 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.

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, os processos de comunicação e posicionamento institucional dessa organização ganham importância elevada. Mais recentemente, passou a ser mais 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 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 são 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. São vistas 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, utiliza flores como conteúdo imagético que promove o entendimento da mensagem e reforça a necessidade de engajamento da sociedade.

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, mas 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 localiza dentro das categorias propostas 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 02 : Categorização das Campanhas do CNJ

Campanha	Categoria do Discurso Publicitário	Forma de ação do discurso
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 pelos autores

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O movimento de reforma do Estado brasileiro chegou ao Poder Judiciário no final de 2004 e trouxe mudanças significativas para a estrutura e a forma de gestão desse Poder, dentre elas a criação do CNJ. Esse órgão proporcionou ao Judiciário a construção de um espaço de reflexão a respeito de suas práticas e de orientação institucional do Poder e se tornou responsável pela condução de ações de comunicação com os públicos do Judiciário.

A condução do processo de mudanças na gestão do Poder e na construção da imagem institucional levou o CNJ a promover a veiculação de cinco campanhas publicitárias (compostas de oito peças no total) no período entre 2008 e 2010. O simples movimento de lançamento de campanhas publicitárias já pode ser entendido como uma mudança no comportamento do Poder Judiciário, normalmente associado a uma posição passiva, de Poder que precisa ser provocado.

A análise das peças publicitárias oficiais do CNJ mostrou que a intenção do Poder se reposicionar institucionalmente é bastante clara. Foi possível identificar em todas as campanhas a determinação do Judiciário em expor sua preocupação em aumentar a transparência das ações do Poder e oferecer prestação de serviços jurisdicionais mais céleres como forma de se ampliar a paz social e dar suporte à cidadania. Dessa forma, o Judiciário se mostra mais aberto e próximo da sociedade e a convoca a participar e contribuir para o atingimento dos objetivos da reforma do Judiciário.

Foi possível perceber duas categorias distintas de discursos publicitários utilizados nas peças lançadas pelo CNJ. As peças publicitárias que compõem a primeira categoria são caracterizadas pela presença de discussão de questões sociais. O discurso publicitário dessas peças é menos dedicado à discussão da operação do Judiciário e mais preocupado com a discussão de temas que envolvem a Justiça e têm elevada relevância para a sociedade. Tal discurso foi encontrado nas campanhas do Programa Começar de Novo, Justiça Criminal e Lei Maria da Penha. A intenção do CNJ nesses casos era apresentar o Poder Judiciário como condutor dessas discussões frente à sociedade.

A segunda categoria de discurso publicitário foi denominada de discurso operacional. Tal discurso está centrado na idéia de se promover processos de prestação de serviços jurisdicionais mais rápidos. Essa perspectiva está relacionada à proposta de aumento da celeridade e diminuição dos estoques de processos que continuam crescendo em todos os tribunais do país. As campanhas pela Conciliação e pela Meta 02 apresentaram a proposta clara de apresentar à sociedade um procedimento judicial alternativo que pode oferecer uma solução mais rápida. Tal preocupação também é legítima ao Poder Judiciário e reforça a idéia de seu novo posicionamento institucional.

Observou-se que as ações de comunicação lançadas pelo CNJ têm como objetivo transformar a imagem do Poder Judiciário, que sempre esteve relacionada a morosidade, punição, prisão, para a imagem de um Poder voltado para equidade, justiça, proteção da mulher, liberdade e ressocialização. Dessa forma, o Judiciário passa a estabelecer vínculos com a sociedade procurando através das suas ações de comunicação o alinhamento de um horizonte comum entre Judiciário e o cidadão. Dada a importância que o Poder Judiciário tem para o Estado brasileiro espera-se que mais pesquisas tratem de temas relacionados a esse Poder, incluindo suas estratégias de comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Eds.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

- BADIN, L. A. O Conselho Nacional de Justiça: pedra angular da reforma constitucional do Poder Judiciário. *Revista Brasileira de Estudos Constitucionais*, v. 3, n. 9, p. 27-39, jan./mar., 2009.
- BAXTER, M. *Projeto de Produto*. 2ª Ed. São Paulo: Blücher, 2000.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 5-33, jan./abr., 1996.
- 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, p.5-24, jan./abr., 2001.
- CARVALHO, N. M. O Discurso Publicitário. *Comunicação: Veredas*. v.3, n.3, p. 207-222 novembro, 2004.
- CARVALHO, N. M. *Publicidade: a Linguagem da Sedução*. 3ª Ed. São Paulo: Ática, 2009.
- CHAER, A. C. L.; AZEVEDO J. S. F.; BONIFÁCIO I. G. Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil. In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2. Brasília, 2009. *Anais...* Brasília: CONSAD, 2009.
- DINIZ, E. Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea. *São Paulo em Perspectiva*, v. 15, n. 4, p.13-22, out./dez., 2002.
- IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, v. 4, n. 7, p. 37-49 2007.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 36, p. 46-54, 1972.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- 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.
- 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.
- NALINI, R. *A Rebelião da Toga*. Campinas: Millennium, 2006.
- PERELMAN, C. e OLBRECHTS-TYTECA, L. *Tratado da Argumentação. A nova retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- PINTO, M. J. *Comunicação e Discurso*. 2ª ed. São Paulo: Hacker, 2002.
- POYARES, W. *Imagem Pública: glória para uns, ruína para outros*. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Globo, 1998.
- RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. *Dicionário de Comunicação*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- REZENDE, F. C. *Por Que Falham As Reformas Administrativas?* Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- RIBEIRO, L. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à Justiça. *Revista Direito GV*, v.4, n. 2, p. 465- 492, 2008.
- 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.

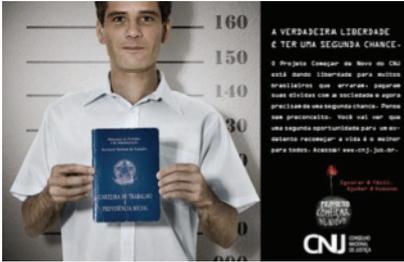
TAVARES, F. Publicidade e Consumo: a perspectiva discursiva. *Revista Comum*, v. 11, n.26, p.117-144, 2006.

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

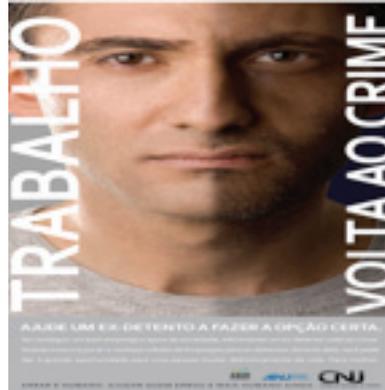
VIEIRA, J. L. M.; PINHEIRO, I. A. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. In: Encontro da ANPAD, 32. Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Anexo I – Peças Publicitárias Utilizadas na Pesquisa

Peça 01 - Programa Começar de Novo - 2008



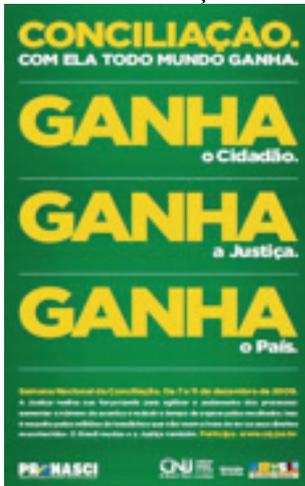
Peça 02 - Programa Começar de Novo - 2009



Peça 03 - Movimento pela Conciliação - 2008



Peça 04 - Movimento pela Conciliação - 2009



Peça 05 - Movimento pela Conciliação - 2010



Peça 06 – Meta 2



Peça 07 - Justiça Criminal - 2010



Peça 08 Lei Maria da Penha - 2010



Anexo II – Matriz Analítica das Peças Publicitárias Utilizadas na Pesquisa

Campanha / Peça	Universo	Mostração	Interação	Sedução
Começar de Novo – 2008 e 2009	Texto	CNJ como patrocinador do projeto (campanha de 2008); Ressocialização através do trabalho; Trabalho como antítese do crime	Busca por apoio da sociedade	Afetos negativos (errar, ignorar) e positivos (recomeçar, ajudar, humano, liberdade)
	Imagem	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).	Olhar (vitória, reconhecimento do papel do homem como provedor, contato direto com o receptor)	Afetos negativos (crime, erro bola de ferro) e positivos (orgulho, satisfação, beleza)
Movimento Pela Conciliação – 2008, 2009 e 2010	Texto	Conciliação como forma de resolução de conflitos (campanha 2008); mudança na Justiça (campanha de 2009); pacificação social e entendimento (campanha de 2010)	Justiça aberta à sociedade; busca por participação da sociedade; economia de tempo e dinheiro (campanha de 2010)	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)
	Imagem	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)	Cores nacionais (campanha de 2009); aperto de mãos como processo de interação entre as partes (campanha de 2010)	Afetos positivos (situação amistosa e harmoniosa – campanha de 2008; patriotismo – campanha de 2009; união, acordo e paz – campanha 2010)
Meta 2 - 2009	Texto	Informação a respeito da semana da conciliação	Ganhos para todos com a conciliação; convocação da sociedade	Afetos positivos (rapidez e ganho)
	Imagem	Indivíduo ‘como nós’ que significa relação com problema comum a todos	Sorriso e olhar que buscam interagir com o receptor	Afetos negativos (cabelo grisalho relacionado à demora na solução de conflitos, longa espera) e positivos (sorriso resultante de acordo via conciliação)
Justiça Criminal - 2010	Texto	Estatísticas relacionadas à aplicação de penas alternativas; discussão a respeito do uso de penas alternativas; intenção do CNJ de modernizar da Justiça Criminal	Discussão a respeito da punição; convocação da sociedade para a discussão	Afetos negativos (punição, crimes e infratores) positivos (justiça, o que é melhor para todos)
	Imagem	Descrição da imagem de um detento, régua, placa com dados estatísticos (trabalho e crime)	Olhar fixo do homem que provoca interação com o receptor	Afetos negativos (semblante do homem, imagem de detento)
Lei Maria Da Penha - 2010	Texto	Punição a atos violentos contra mulheres	Empatia com as mulheres; Participação da sociedade	Afetos negativos (violência contra mulher) e positivos (lei que trata desse tipo de crime)
	Imagem	Universo feminino (curvas e flores); cores suaves	Cores femininas	Afetos positivos (beleza, delicadeza, fragilidade)