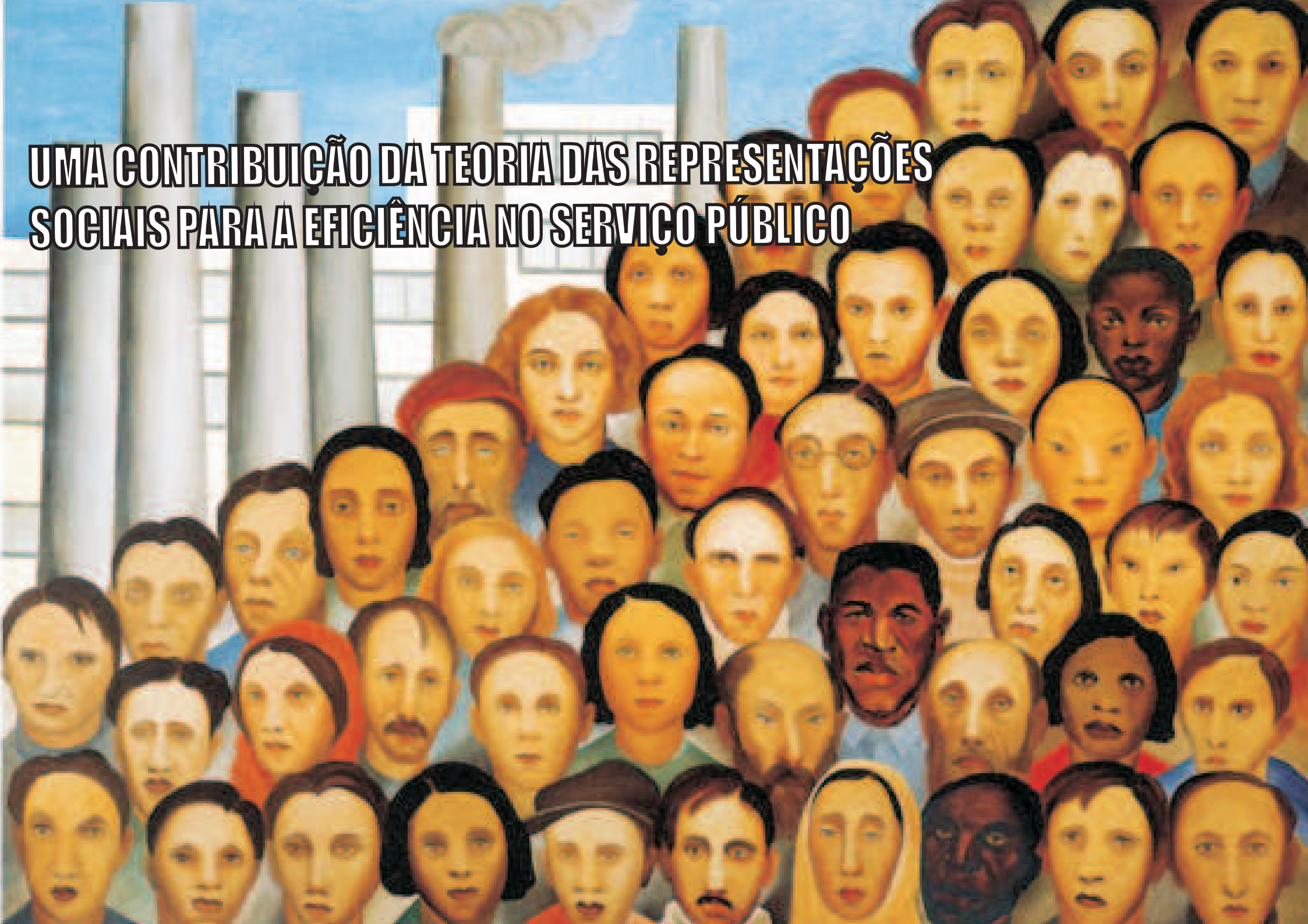


UMA CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

***UMA CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA A
EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO.***

SORÁRIA MARIA RODRIGUES SOTERO CAIO

Recife, 2009

SORÁRIA MARIA RODRIGUES SOTERO CAIO

***UMA CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA A
EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO.***

**Dissertação submetida à aprovação, como
requisito parcial à obtenção do grau de
Mestre em Gestão Pública.**

**Orientador: Professor Doutor Denílson
Bezerra Marques.**

Recife, julho de 2009

Caio, Sorária Maria Rodrigues Sotero

Uma contribuição da teoria das representações sociais para a eficiência no serviço público / Sorária Maria Rodrigues Sotero Caio. – Recife : O Autor, 2009.

137 folhas : abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Administração pública. 2. Eficiência (Serviço público). 3. Servidores públicos – Brasil. Tribunal Regional Federal (5ª Região). 4. Prática administrativa. I. Título.

658

CDU (1997)

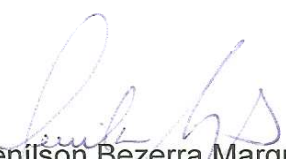
UFPE

658

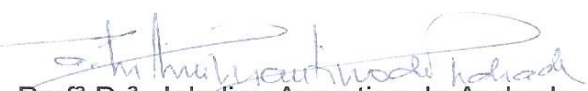
CDD (22.ed.)

CSA2009-085

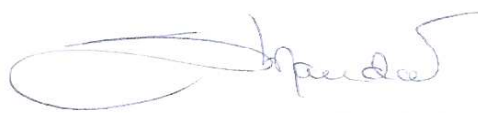
Dissertação de Mestrado apresentada por Soraria Maria Rodrigues Sotero Caio ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“Uma contribuição da Teoria das Representações Sociais para a eficiência no serviço público”**, orientada pelo Professor Doutor Denílson Bezerra Marques e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores (as) doutores (as):



Prof. Dr. Denílson Bezerra Marques
Presidente



Profª Drª. Jakeline Amantino de Andrade
Examinadora Externa



Profª. Drª. Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Examinadora Interna

Recife, 07 de julho de 2009



Profª. Drª. Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Coordenadora do Mestrado

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa.

Põe quanto és
No mínimo que fazes.

Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive

Ricardo Reis (Fernando Pessoa)

**Dedico este trabalho aos meus pais e aos
meus filhos, razões dos meus esforços.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região por esta oportunidade e o faço nas pessoas dos seus Presidentes, por ordem de gestão, Desembargador Federal Francisco Cavalcanti, que não somente celebrou o convênio entre a UFPE e o TRF da 5ª Região propiciando a participação de servidores da Justiça Federal da 5ª Região neste Mestrado, como também me incentivou a concorrer no processo de seleção; Desembargador Federal José Baptista de Almeida Filho, que permitiu a continuidade no curso; e Desembargador Federal Luiz Alberto Gurgel de Faria que aprovou a realização da pesquisa no Tribunal.

Agradeço aos magistrados e servidores da Justiça Federal da 5ª Região que contribuíram de forma direta e indiretamente para a elaboração deste trabalho, seja conversando sobre o tema, emprestando livros, fazendo pesquisas e participando da pesquisa, aqui quero me referir nominalmente aos servidores Alexandre Faria, Luiz Targino, Meidson, Mariângela, Rosilene, André Luiz, Arnaldo, Artur, Glaucineide, Ivone, Jorge, Ione, Heitor, Lisiane, Onaldo, Ricardo Bouwman, Telma, Vladislave, Benigna, Fernanda, Iran Lira, Lúcia Pontes, Maurício, Nilo, Creuza Aragão, Guilherme Lima, Marcos Netto, Tereza Newman, Juliene, Paulo, Hugo e Rafael.

Agradeço ao Desembargador Federal Marcelo Navarro que me concedeu entrevista.

Agradeço aos amigos da Turma VI do MPANE pelos momentos inesquecíveis que passamos juntos, na sala de aula, nos corredores, nas caronas e nos almoços às sextas-feiras.

Agradeço ao pessoal da Secretaria do MPANE pela forma de atendimento e pelos avisos e cobranças eletrônicas “carinhosas”, sem elas não seria possível atender aos prazos do Mestrado.

Agradeço aos professores do MPANE pela forma e conteúdos ofertados nas aulas;

Agradeço à Professora Doutora Rezilda Rodrigues, Coordenadora no início do nosso do curso, que, juntamente com os Professores Doutores Sylvana Aguiar e Jorge Zaverucha, possibilitou a celebração do convênio com o TRF da 5ª Região;

Agradeço à Professora Jackeline Amantino pelas sugestões apresentadas quando da qualificação do projeto de pesquisa.

Agradeço à Professora Doutora Sylvana Aguiar, minha tutora, pelas palavras sempre estimulantes e pela disponibilidade, inclusive, em dias e horários fora do expediente e das instalações do MPANE;

Agradeço ao Professor Doutor Denílson Marques, meu orientador, pela paciência, compreensão e disponibilidade para a orientação e ainda, por haver me apresentado à Teoria das Representações Sociais, principal base teórica do meu trabalho.

Agradeço aos meus pais, meus ídolos, sem os quais não teria alcançado esta conquista, vez que esse mestrado é um dos tentáculos dos quais me incentivaram fazer, ao afirmarem, na minha infância que, com dignidade, honestidade e muito trabalho, tudo é possível na vida, basta fazer as escolhas corretas.

Agradeço ao meu irmão pelo apoio que é na minha vida.

Agradeço a Chico pelo apoio.

Agradeço a compreensão e paciência dos meus filhos Gabriela e Vinícius.

Agradeço a Deus, por fim, pela vontade de que me deu de viver, de estudar e de trabalhar, sem perder a humildade e o respeito aos outros.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é averiguar o que são as ações administrativas que promovem a melhoria da eficiência dos serviços públicos, a partir da Sociologia das Representações, principalmente, a Teoria das Representações Sociais, desenvolvida por Serge Moscovici. Com a expedição da Emenda Constitucional nº 19/98, que instituiu o Princípio da Eficiência, os órgãos públicos passaram a se preocupar com a qualidade dos seus serviços. A inserção de um Princípio Constitucional estabelecendo nova conduta aos servidores públicos pode não ser suficiente para que a eficiência desejada seja alcançada. E é dentro desta perspectiva que esta pesquisa foi realizada. Sabe-se que o serviço de um órgão público é realizado por indivíduos, que, por sua vez, são criados e educados das mais diversas formas e, quando adultos, compõem as forças de trabalho das instituições, é da reunião desses indivíduos que se formam as organizações. Observe-se que a pesquisa se limitou ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região e que este estudo ambiciona colaborar com o êxito na implantação de ações que tenham por finalidade a melhoria da gestão do Tribunal, por aliar conceitos teóricos às situações cotidianas de um órgão público, utilizando-se de estudo do tipo exploratório e o descritivo. A pesquisa de campo qualitativa foi aplicada em quatro grupos focais no TRF da 5ª Região, cujos depoimentos foram sopesados à luz dos preceitos contidos no referencial e vinculados aos objetivos específicos. Na análise dos resultados ficou patente a influência do processo formador do Tribunal; a existência de uma “atmosfera” própria, como preceitua Serge Moscovici (2007); e frutos decorrentes de implementações de ações administrativas que objetivaram a melhoria da gestão. Está evidente, também, a necessidade de uma atenção especial à forma como as ações são propostas, assim como a relevância da legitimidade da pessoa que as propõe. Ressalta-se, por fim, que este trabalho não tem a ambição de exaurir o tema, principalmente em razão da sua complexidade, apenas, tem a expectativa de despertar em outros pesquisadores a aspiração de se buscar compreender mais profundamente as relações sociais nas organizações.

Palavras chaves: representação social; eficiência; melhoria da gestão.

ABSTRACT

The goal is find out what are the administrative actions that promote the improvement of the efficiency of public services, from the sociology of representations, mainly Social Representations Theory, developed by Serge Moscovici. With the dispatch of Constitutional Amendment n ° 19/98, which established the principle of efficiency, the public began to worry about the quality of their services. The insertion of a new constitutional principle establishing conduct to public officials may not be sufficient for the desired efficiency is achieved. It is within this perspective that this research was performed. It is known that the service of a public agency is held by individuals, which, in turn, raised and educated are the most diverse forms, and when adults, the component institutions of the labor force, is the meeting of those individuals who graduate organizations. Please note that the search was limited to the Federal Regional Court of the 5th Region and this study aims to collaborate with the successful implementation of actions whose purpose is to improve the management of the Court, by combining theoretical concepts to everyday situations of a public agency, using study of exploratory and descriptive type. The field research used qualitative focus groups in four TRF in the 5th Region, whose testimonies were weighed in light of the precepts contained in the reference and linked to specific objectives. In the analysis of results demonstrated the effect of trainer of the Court, the existence of an "atmosphere" itself, but provides Serge Moscovici (2007), and the fruits resulting from implementation of administrative actions aimed at improving management. Is evident, then, the need for special attention to how the shares are offered, as well as the importance of the legitimacy of the relevant person proposes that. It is emphasized that this work has no ambition to exhaust the subject, mainly because of their complexity, only, is expected to attract other researchers in the desire to look more deeply understand the social relations in organizations.

Keywords: social representation, efficiency, improvement of management.

LISTA DE ABREVIACÕES

CF – CONSTITUIÇÃO FEDERAL

TRF da 5ª Região – TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO

EC – EMENDA CONSTITUCIONAL

PEC – PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO

**MPANE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

BIBLIOTECA DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO

**BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – CENTRO DE
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

SITE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO

SITE DA JUSTIÇA FEDERAL DE PERNAMBUCO

SITE DO CONSELHO DE JUSTIÇA FEDERAL

**SITE DO MPANE - MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA PARA
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

SITE DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

SITE DA UNB - UNIVERSIDADE NACIONAL DE BRASÍLIA

SITE DO CEDEC – CENTRO DE ESTUDOS DE CULTURA CONTEMPORÂNEA

**SITE DO CLAD – CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL
DESARROLLO**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Caracterização do Problema.....	15
Pergunta de pesquisa.....	16
Objetivo Geral	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificativa.....	17
CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO TRF DA 5ª REGIÃO	19
1.1. Estrutura e funcionamento do TRF da 5ª Região	19
CAPÍTULO 2 – A REFORMA DO ESTADO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	24
2.1. Administração Pública em busca da Eficiência.....	24
2.2. A Emenda Constitucional nº 19 e o Princípio da Eficiência.....	34
2.3. Atividades desenvolvidas no TRF da 5ª Região em prol da eficiência	37
CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO	47
3.1. Sociologia das Representações: a Teoria da Representação Social.....	47
3.2. As representações coletivas: as ponderações de Émile Durkheim	48
3.3. A trajetória da Teoria das Representações Sociais.....	53
3.4. A Teoria das Representações Sociais: a visão de Serge Moscovici.....	58
3.4.1. O processo constitutivo de ancoragem	65
3.4.2. O processo constitutivo de objetivação.....	66
3.5. A abordagem estrutural das representações sociais proposta por Jean-Claude Abric	68
3.6. A contribuição do <i>habitus</i> de Pierre Bourdieu para as representações sociais	70
3.7. A noção de <i>habitus</i> em Norbert Elias	82
METODOLOGIA DA PESQUISA	90
Análise do roteiro da pesquisa de campo	93
Resultado do pré-teste	93
Conclusão acerca do pré-teste	98
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	99
Avaliação da influência do “poder das idéias” proposto e analisado por Serge Moscovici no processo de aceitação das ações que buscam a melhoria da gestão pelos servidores do TRF da 5ª Região	105
Averiguação, sob a ótica do <i>habitus</i> , a possibilidade de as propostas de implementação de ações que promovam a eficiência da gestão passarem a ser interiorizadas e conseqüentemente estruturadas e estruturantes para produção das representações.	113
Análise de diálogo com magistrado do TRF da 5ª Região.....	122
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICE	135
ANEXOS	137

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é procurar entender o que são as ações que visam à melhoria da gestão no âmbito do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, atendendo ao Princípio da Eficiência.

Sabe-se que a crise do Estado Brasileiro iniciada na década de 70 tornou-se mais acirrada nos anos 80. Dificuldade como descontrolado fiscal, redução nas taxas de crescimento econômico, elevação nos índices de inflação e aumento do desemprego passou a ser a tônica em diversos países.

“A reforma do aparelho do Estado tornou-se imperativa nos anos 90”, é o que está dito no Plano de Diretor, aprovado pela Câmara da Reforma Estatal e pelo Presidente da República, em 1995. (BRASIL, 1995a, p. 9).

Como também afirmado no referido Plano, a reforma além de ser um instrumento para enfrentar a crise, tinha o condão de defender o Estado “enquanto coisa pública, enquanto patrimônio que, sendo público, é de todos e para todos” (BRASIL, 1995a, p. 9).

A reforma proposta no Plano Diretor era de dotar a Administração Pública Brasileira do modelo gerencial, em cuja orientação predominava os valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Assim, uma das medidas contidas no Plano Diretor foi transformada em Princípio Constitucional, através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que, de acordo com o disposto na sua Exposição de Motivos (BRASIL, 1995b) tinha a finalidade de incorporação da dimensão da eficiência na administração pública.

Contudo, é relevante avaliar que a simples inclusão na Constituição Federal do Princípio da Eficiência não implica dizer que os órgãos públicos passaram a ser eficientes, principalmente por serem compostos por indivíduos que estão habituados a laborar de uma determinada maneira. O imperativo legal não é suficiente para modificar automaticamente todo um processo de aprendizagem anterior, é preciso apoiar-se em teorias que tenham por finalidade o estudo da complexidade das relações sociais.

Neste contexto, passou-se a analisar a eficiência sob o foco da sociologia das representações, mais especificamente a Teoria das Representações Sociais, a qual, no entendimento de Moscovici (2007), tem por finalidade investigar os fatores

intangíveis das relações sociais que se fazem presentes em todos os movimentos da sociedade e que nem sempre são considerados e que, por este motivo, podem se transformar em objetos intransponíveis a ponto de prejudicar o êxito na implementação de qualquer ação que venha a modificar conduta, seja inclusive, para atender, imposições legais, mesmo que, no tocante a sua finalidade, não reste dúvida quanto à moralidade ou legitimidade.

Nessa perspectiva de se analisar a eficiência no serviço público, mais precisamente após a expedição de Emenda Constitucional nº 19/1998 e à luz da Teoria das Representações Sociais, foi realizada esta pesquisa que se limitou ao âmbito do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, Órgão do Poder Judiciário Federal, instalado na Capital Pernambucana.

A pesquisa é composta por sete capítulos, sendo que o Capítulo I teve por objetivo definir os parâmetros da pesquisa, apresentar a sua justificativa e viabilidade, demonstrar a sua necessidade e os seus objetivos.

No Capítulo II – Apresentação do Tribunal Regional Federal da 5ª Região: Estrutura e funcionamento do TRF da 5ª Região – buscou-se apresentar o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, localizá-lo no cenário do Poder Judiciário Federal, além explanar a sua estrutura e a forma como o referido órgão funciona.

No Capítulo III, intitulado A Reforma do Estado e o Princípio da Eficiência, foi apresentado um breve histórico da reforma da Administração Pública Brasileira, um estudo sobre a Emenda Constitucional nº 19, evidenciando as razões apresentadas para a sua expedição. O Princípio da Eficiência foi ilustrado com estudo comparado em outros Países e explanando sobre os conceitos legais e científicos. Neste Capítulo também estão relacionadas ações realizadas no Tribunal Regional Federal da 5ª Região, fruto de pesquisa documental efetuada nos Relatórios de Gestão deste órgão e disponibilizado na Rede Mundial Internet.

No Capítulo IV – Referencial Teórico – a ênfase foi direcionada ao estudo da Teoria das Representações Sociais, cujo principal teórico é o Psicólogo Social Serge Moscovici, contudo não se limitou a este autor. É importante salientar que se buscou compreender as Representações desde os preceitos propostos por Émile Durkheim e, com suporte no trabalho do autor pernambucano Artur Perrusi, foi possível elaborar um conciso histórico sobre as representações. Na análise da teoria meditada por Serge Moscovici também foram adicionados os ensinamentos de Denise Jodelet e Jean-Claude Abric.

Ainda neste Capítulo IV, com o objetivo de compreender melhor esses elementos intangíveis das relações sociais, inclusive, como suporte para a própria representação social, os preceitos contidos no trabalho desenvolvido por Pierre Bourdieu sobre o *habitus* foram sopesados, procurando averiguar a importância da interiorização de ações propostas pela administração e como o produto desta interiorização pode ou será exteriorizada, além das ponderações com referência aos conceitos de espaço, campos e classes sociais desenvolvidos pelo mesmo autor. Com alusão, também, ao conceito de *habitus* foram colacionados os preceitos preconizados por autor Norbert Elias, principalmente com realce na questão temporal e camadas de *habitus*.

No Capítulo V – Metodologia da Pesquisa – ficou demonstrado que a pesquisa teve por característica uma abordagem empírico-teórica e que o tipo de estudo foi exploratório e descritivo. A pesquisa qualitativa e semi-estrutura foi aplicada através de quatro grupos focais, compostos por servidores do TRF da 5ª Região. Representaram a administração os gestores e servidores; e os gabinetes, gestores e servidores. Com a finalidade de avaliar o roteiro da pesquisa se optou pela realização de um pré-teste, cujos resultados e conclusão foram consignados neste Capítulo.

No Capítulo VI – Apresentação dos Resultados – os resultados da pesquisa de campo foram analisados com base nos conceitos contidos no Referencial Teórico, relacionados, ainda, aos objetivos específicos, sendo que, na primeira parte da análise, buscou-se demonstrar o entendimento dos servidores pesquisados sobre eficiência, a importância do Princípio da Eficiência na Constituição Federal de 1988 e o impacto da inclusão do Princípio da Eficiência na CF para o TRF da 5ª Região e, na segunda parte, procurou fazer uma vinculação aos preceitos teóricos já mencionados.

No Capítulo VII – Considerações Finais – evidenciou-se a importância que se deve reconhecer às relações sociais e principalmente aos seus fatores intangíveis, que dependendo da forma como estejam estabelecidos podem beneficiar ou dificultar a implementação de determinadas ações proposta a um grupo de trabalho. Como proposição para continuidade da pesquisa se mencionou o desafio de se procurar compreender mais profundamente as relações sociais nas organizações.

Caracterização do Problema

Com o objetivo de formalizar as mudanças da Administração Pública, prevista no Plano Diretor de Reforma do Aparelho Estatal aprovado, em 1995, pela Câmara da Reforma Estatal e pelo Presidente da República, aconteceram relevantes alterações na legislação brasileira, essas modificações atingiram desde o texto da Constituição Federal até os simples regulamentos ou regimentos internos de órgãos públicos, decorrentes dos seus desdobramentos.

Dentre essas alterações mencionadas se encontra a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que, entre outros preceitos, acrescentou, aos princípios da Administração Pública Federal, previstos na Constituição Federal, art. 37, o Princípio da Eficiência (BRASIL, 1988).

Com a expedição da Emenda Constitucional nº 19/1998, as instituições públicas passaram a ter a obrigação legal de serem eficientes. Diante disso, a maioria dos órgãos públicos refletiu sobre a forma de desenvolvimento dos seus serviços e buscaram apreender e implementar ferramentas de gestão, inclusive experimentadas na iniciativa privada, para aperfeiçoar a sua atuação.

Assim, foram elaborados, para as instituições públicas, instrumentos como planejamento estratégico, plano de ação, dentre outros, que contemplavam ações com o fito de modificar a forma de agir dos servidores, além de procurar conhecer a expectativa dos usuários, através de pesquisa de satisfação e instituição, inclusive, de caixa de sugestões.

Contudo, percebe-se que os usuários dos órgãos públicos, após 10 anos de vigência da EC nº 19, ainda não confiam na eficiência dos serviços públicos, o que demonstra que a expedição de uma norma impondo determinada conduta, não é eficaz, sendo preciso que essa norma seja compreendida por cada servidor, além da necessidade de se entender como as ações que busquem a implementação dos preceitos legais, objetivando a eficiência, são percebidas pelo grupo.

Por outro lado, observa-se que esse descrédito é corroborado pela própria administração pública que não instrumentalizou corretamente o usuário ao deixar de expedir a norma prevista na Constituição Federal, que prevê:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de

atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; (BRASIL, 1988, art. 37, § 3º)

Acrescente-se a isso o fato de que também não pode ser considerado o legado ainda existente no serviço público, como o paternalismo e o patrimonialismo que, embora bastante combatidos não sejam facilmente destruídos.

Diante disso passa-se a afirmar que o problema que fomenta este estudo reside na falta de parâmetro no tocante ao entendimento dos servidores do TRF da 5ª Região, quanto aos preceitos constantes da EC nº 19, de 04 de junho de 1998, no que diz respeito à introdução do Princípio da Eficiência no ordenamento jurídico nacional, através da Constituição Federal, como também pela carência de análise de como o corpo de servidores do TRF da 5ª Região encontra-se preparado para recepcionar ações propostas pela administração com o objetivo de ofertar melhoria à gestão do mencionado Tribunal.

Pergunta de pesquisa

O que são as ações administrativas que promovem a melhoria da eficiência dos serviços prestados pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região, a partir da Teoria das Representações Sociais?

Objetivo Geral

Analisar o que são as ações administrativas que buscam promover a eficiência da prestação do serviço do TRF da 5ª Região, à luz da Teoria das Representações Sociais.

Objetivos Específicos

- Avaliar o nível de influência do “poder das idéias” proposto e refletido por Moscovici no processo de aceitação, pelos servidores do TRF da 5ª Região, das ações administrativas que buscam a melhoria da gestão.
- Averiguar, sob a ótica do *habitus*, a possibilidade das propostas de implementação de ações que promovam a eficiência da gestão passarem a ser interiorizadas e conseqüentemente estruturadas e estruturantes para produção das representações.

Justificativa

O Tribunal Regional Federal da 5ª Região como a maioria das organizações públicas, após a publicação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que estabeleceu entre os princípios constitucionais o Princípio da Eficiência, avaliou a forma de desenvolvimento das suas atividades e buscou implantar instrumentos de gestão buscando se tornar mais eficiente.

Na Gestão 1999/2001 trilhou seus primeiros passos rumo à qualidade, contratando a Fundação Joaquim Nabuco com o objetivo de implantar o Sistema de Qualidade e de preparar-se para certificação ISO 9000 (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2001).

Em 2002, o TRF da 5ª Região, dentro do Programa pela Qualidade, elaborou o seu Planejamento Estratégico e conduziu a sua implantação nas suas instalações e na Justiça Federal de Primeiro Grau da 5ª Região (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2003).

Pela leitura dos Relatórios de Gestão relativos aos exercícios 2003/2005, 2005/2007 e 2007/2009, observa-se que a busca em atender ao princípio da eficiência não paralisou. Em 2008, foi elaborado o Plano de Ação e neste exercício de 2009 será expedido Planejamento Estratégico com vigência por cinco anos, cuja meta já foi estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça para cumprimento até o dia 31 de dezembro do corrente ano. Em suma, o TRF da 5ª Região não deixou de desenvolver ações buscando a eficiência da gestão e cada uma dessas ações deixou o seu legado.

Não há registro, no entanto, nos Relatórios de Gestão disponibilizados no Sítio do TRF da 5ª Região, de estudo proposto pela Administração com o objetivo de avaliar a melhor maneira de propor aos servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região ações que venham a buscar a melhoria da gestão, à luz de uma teoria e é neste particular que se demonstra o inédito deste trabalho.

Por outro lado, como para o desenvolvimento deste estudo houve a aplicação de preceitos de uma teoria já difundida no meio acadêmico, ambiciona-se que os resultados alcançados neste estudo sirvam de contribuição para a demonstração da necessidade de se estudar, sob todos os aspectos, as relações sociais.

Ao mesmo tempo em que se anseia oferecer subsídios para outros estudos, espera-se que esta pesquisa venha a oferecer aos gestores instrumentos para que

as proposições de implementação de ações, que fomentem a melhoria da gestão, sejam eficazmente acatadas pelos servidores, o que possibilitará a melhoria dos serviços do TRF da 5ª Região, atendendo, desta maneira, a sua missão e colaborando para o alcance social que este estudo deve atingir.

Almejou-se, assim, “que a pesquisa contribua tanto no tocante à ordem prática como no estado da arte na área” (VERGARA 2007, p. 32).

A realização da pesquisa ocorreu no prazo estipulado, isso pelo fato da mestranda laborar no Tribunal Regional Federal da 5ª Região a seis anos, de forma que foi possível ter acesso aos documentos necessários, mais precisamente conseguiu realizar os encontros dos quatro grupos focais, sendo representados desta forma os Gabinetes e as Diretorias, sejam pelos seus titulares, seja pelos servidores destas unidades.

Os custos na realização da pesquisa ficaram cargo da mestranda.

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO TRF DA 5ª REGIÃO

1.1. Estrutura e funcionamento do TRF da 5ª Região



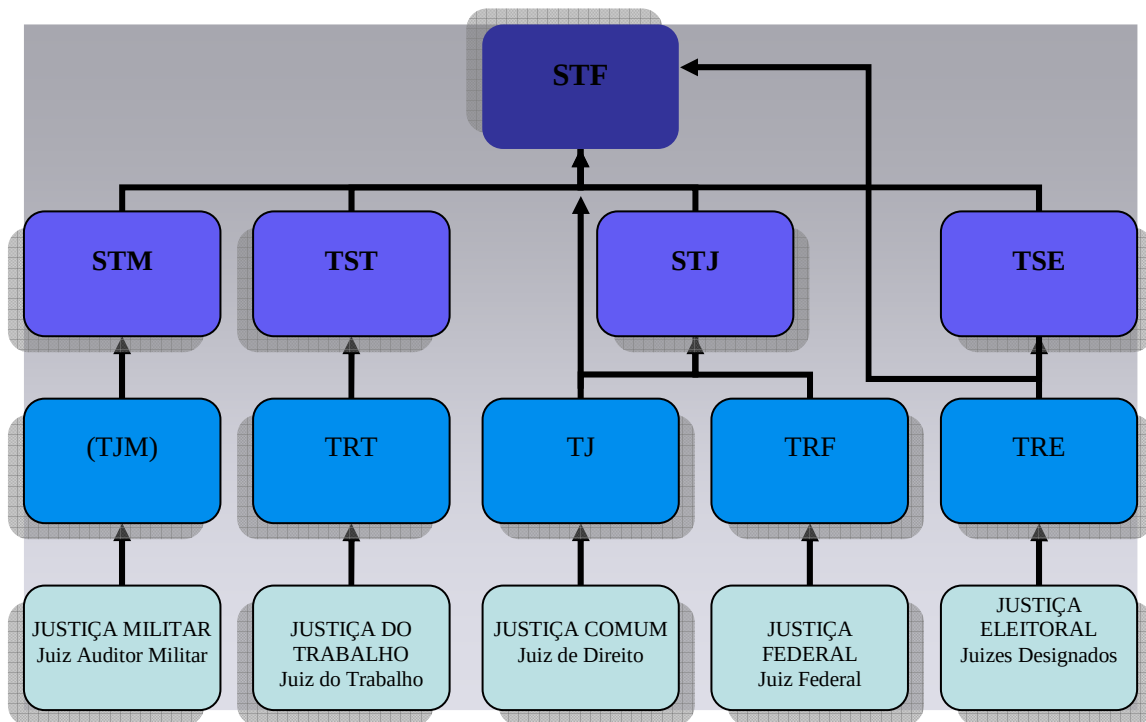
O Tribunal Regional Federal da 5ª Região é um órgão do Poder Judiciário Federal criado pela Constituição Federal de 1988 e que juntamente com mais quatro Tribunais Regionais Federais substituiu o Tribunal Federal de Recursos, com o objetivo de descentralizar as atribuições do último Tribunal, dar celeridade ao andamento dos processos e aproximar a Justiça Federal de Segundo Grau da população (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 1995)

Foto: Narcísio Lins

Está registrado em livro do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, intitulado Dados Históricos do TRF da 5ª Região, disponível na sua *Home Page*, que houve um esforço, em 1976, do então Presidente do Tribunal Federal Recursos, Ministro Lauro Leitão, da Comissão formada pelos Ministros Flacquer Scartezzini, Carlos Thibau, Nilson Naves, Eduardo Ribeiro e Ilmar Galvão, de magistrados da Justiça Federal de Primeiro Grau, e de membros do Poder Executivo e Legislativo no sentido de propor a reforma da Justiça onde se “ponderou sobre a descentralização da Justiça Federal de Segundo Grau, com fito de uma maior rapidez na distribuição da Justiça” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 1995).

Pela leitura do organograma a seguir pode-se concluir, pela posição dos Tribunais Regionais Federais, na estrutura do Poder Judiciário Nacional, são órgãos que dependem da Justiça Federal e que as suas decisões podem ser encaminhadas ao Superior Tribunal de Justiça ou ao Supremo Tribunal Federal.

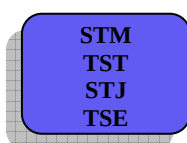
Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário brasileiro



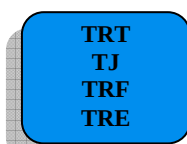
Onde:



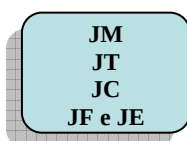
Supremo Tribunal Federal. Última instância. Analisa as causas de matéria constitucional.



Tribunais Superiores ou 3ª instância. (Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior do Trabalho, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior Eleitoral). Geralmente analisam em grau de recurso ordinário e especial matéria infraconstitucional.



Tribunais Regionais ou de 2ª instância. (Tribunal de Justiça, Tribunal Regional do Trabalho, Tribunal Regional Federal, Tribunal Regional Eleitoral). Analisam em grau de recurso ordinário processos oriundos da 1ª instância.

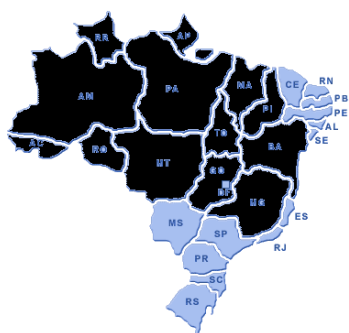


Justiça de 1º grau ou 1ª instância. (Justiça Militar, Justiça do Trabalho, Justiça Comum, Justiça Federal e Justiça Eleitoral).

Fonte: ALBERGARIA, (2008).

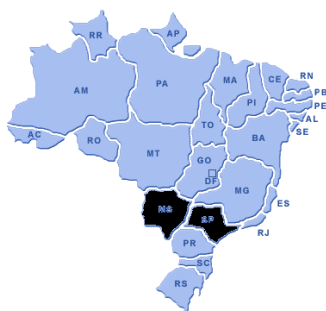
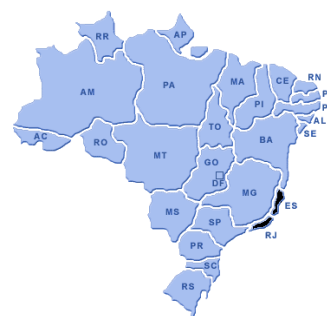
A competência dos Tribunais Regionais Federais está disposta na Constituição Federal, no art. 108, contudo, e de maneira sintética, pode se afirmar que a competência do TRF da 5ª Região de forma geral é revisar as decisões dos magistrados da Justiça Federal de Primeira Instância, isto é, a Justiça Federal de Primeira Instância é responsável por conhecer, primeiramente, o pedido do jurisdicionado e monocraticamente decidir o pedido. Contudo, não estando o requerente ou o requerido satisfeito com a decisão do magistrado, poderá requerer a revisão desta decisão pelo Tribunal, sendo que desta feita a decisão a ser prolatada será fruto de um colegiado.

Como já mencionado, a Constituição Federal de 1988 criou cinco Tribunais Regionais Federais, os quais tiveram as suas sedes e jurisdição estabelecidas pela Resolução nº 1, de 06 de outubro de 1988, do Tribunal Federal de Recursos, a saber:



O Tribunal Regional Federal da 1ª Região, com sede em Brasília, tem jurisdição compreendida nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins.

O Tribunal Regional Federal da 2ª Região, com sede no Rio de Janeiro, tem nos seguintes estados na sua jurisdição: Rio de Janeiro e Espírito Santo.



O Tribunal Regional Federal da 3ª Região, instalado em São Paulo, compreende os estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul.



O Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com sede na cidade de Porto Alegre, abrange os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e o Paraná.



O Tribunal Regional Federal da 5ª Região, instalado em 30 de março de 1989, em Recife, tem jurisdição sobre os estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, como demonstra o mapa ao lado (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2009).

A composição inicial do TRF da 5ª Região de dez Juízes Federais foi estabelecida pela Lei 7.727/89 (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 1995). Através da Lei 9.967 de 10 de maio de 2000, o TRF da 5ª Região teve a sua composição ampliada, no tocante aos magistrados, para quinze desembargadores federais, sendo esta a atual composição. Os Desembargadores Federais desenvolvem suas atividades na Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria-Geral, Pleno, quatro Turmas de Julgamento, Conselho de Administração, Coordenadoria dos Juizados Especiais Federais e Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, e nos quinze Gabinetes. Saliente-se que cada um destes órgãos tem a sua competência definida no Regimento Interno do TRF da 5ª Região.

Além dos órgãos voltados para a atividade fim, existem as unidades administrativas que compõem a atividade meio e que são responsáveis, entre outras atribuições, pelas proposições de manutenção ou modificação da gestão (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2009).

A administração do TRF da 5ª Região é exercida pelo Presidente e, na sua ausência ou impedimento, pelo Vice-Presidente. O Presidente do Tribunal pode, em

alguns casos, submeter as decisões administrativas ao Conselho de Administração e ao Tribunal Pleno (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2009).

O Presidente do TRF da 5ª Região dispõe de uma estrutura de apoio da área fim e meio para administrar. Assim, há a Diretoria Geral que se divide nas Secretarias Judiciária e Administrativa, as quais, por sua vez, subdividem-se em áreas específicas (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2009).

Além dos 15 desembargadores, o TRF da 5ª Região dispõe de 756 (setecentos e cinquenta e seis) servidores, 214 (duzentos e catorze) estagiários de nível superior e 70 (setenta) estagiários de nível médio, além de cerca de 170 (cento e setenta) profissionais terceirizados (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2009).

De maneira geral, pode-se dizer que o TRF da 5ª Região está dividido em Administração e Gabinetes, onde a Administração é vinculada ao Presidente e os Gabinetes a cada desembargador federal, ficando a administração ao seu cargo.

Ressalta-se, por sua vez, que cabem à administração as atividades de planejamento e de elaboração de instrumentos que visem à melhoria da gestão. No entanto, considerando que a missão do TRF da 5ª Região é atender ao usuário independentemente de qual unidade responda a sua necessidade, é preciso que estas ações sejam desenvolvidas em todas as unidades do TRF da 5ª Região, para que os objetivos sejam alcançados.

Assim, há a necessidade de se avaliar como se comportam as unidades da administração e cada gabinete, com relação à receptividade dos projetos que tenham por fim propor mudanças e que venham a modificar a gestão, com o intuito de atender ao princípio da eficiência.

Com isso, pode-se afirmar que a pretensão desse estudo é buscar compreender o comportamento dos servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, tendo como fundamento as teorias que estudam o comportamento em coletividade, especialmente a Teoria da Representação Social, elaborada em 1961, por Serge Moscovici e tem sido bastante difundida, em razão do interesse pelos fenômenos coletivos, “e mais exatamente pelas regras que regem o pensamento social” (ABRIC 2000, p. 27), para propor estratégia de implementação de ações que tenha por fim a melhoria da eficiência da gestão do Tribunal.

CAPÍTULO 2 – A REFORMA DO ESTADO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

2.1. Administração Pública em busca da Eficiência

A Reforma do Aparelho do Estado, implementada no Brasil por meio do Plano Diretor de 1995, teve como principal objetivo a superação da crise, na qual o País se encontrava (BRASIL, 1995a).

Esta crise foi definida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado com o estabelecimento de três pontos específicos: “a crise fiscal, o esgotamento da estratégia estatizante da intervenção do Estado e a superação da forma de administrar o Estado” (BRASIL, 1995a, p. 10-11).

Com a reforma de 1995, foi introduzida no Brasil a administração pública gerencial. Registre-se, por oportuno, que para Pereira (1998, p. 20), existem três formas de administrar o Estado: “a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial”.

O mesmo autor afirma ainda que “a administração patrimonialista é do Estado, mas não é pública, na medida em que não visa ao interesse público” (PEREIRA, 1998, p. 20). Para ele a administração patrimonialista “é típica dos estados pré-capitalista, mais particularmente das monarquias absolutistas que antecederam imediatamente o capitalismo e a democracia” (PEREIRA, 1998, p. 20). Ainda sobre a administração patrimonialista é importante esclarecer que nesta administração há a “confusão” do patrimônio “privado do príncipe com o patrimônio público” (PEREIRA, 1998, p. 20).

Para Rua (1996), a administração patrimonialista tem como função oferecer emprego segundo critérios particularistas, atender aos interesses pessoais e servir lealmente aos chefes políticos. Entende a mesma autora que a administração patrimonialista tinha essas características porque se baseava na lógica patriarcal-patrimonial, marcada pela ausência de distinções entre a atividade pública e a atividade privada.

Sobre a administração pública burocrática observa-se que Bresser Pereira a define como “aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos expresso em normas rígidas de procedimento administrativo” (PEREIRA, 2000. p. 9).

É relevante notar que o conceito de Rua não difere daquele ofertado por Bresser Pereira, pois a autora, além de ratificar a necessidade de obediência às leis, infere que o objetivo é de servir ao Estado, havendo a “separação entre a política e a administração” (RUA, 1996, p. 5).

Enfatizando a lógica weberiana apontada por Bresser Pereira, Rua esclarece que Max Weber “mostra que esse modelo de administração se consolidou porque as necessidades das economias complexas e das sociedades de massas colocavam como imperativo o máximo de rendimento” ¹ (RUA, 1996, p. 6).

A propósito das referências dos autores acima mencionados e a respeito da contribuição de Max Weber acerca da burocracia, convém ressaltar, no entanto, que este último autor não conceituou burocracia, preferiu defini-la através de descrição das suas características (MOTTA e PEREIRA, 2004).

Assim, Weber destacou como principais características da burocracia: o estabelecimento de regulamentos e fixação de área de jurisdição, a prevalência da hierarquia, o registro das atividades em documentos, a realização habitual de “treinamento especializado e completo” dos “empregados e funcionários do Estado”, exigência de “capacidade plena de trabalho do funcionário”, e conhecimento das regras de trabalho por parte do funcionário (WEBER, 1982, p. 229-231)

Continuando a apreciação dos tipos de administração e analisando a administração pública gerencial, essa modalidade de administração para Bresser Pereira visa modernizar o Estado e tornar a máquina administrativa mais eficiente e mais voltada para o cidadão-cliente (PEREIRA, 2000).

Pereira (2000) salienta que a administração pública gerencial somente é possível em regimes democráticos e que os pontos principais combatidos por este modelo de administração são a apropriação privativa do Estado, a atuação auto-referida da burocracia, a falta de responsabilidade pública (*accountability* ou responsabilização) e a ineficiência.

Rua (1996), por sua vez, aduz que a administração pública gerencial se compromete com o serviço à sociedade, em relação à qual desenvolve as funções típicas do Estado, orientadas pelos princípios da cidadania. E salienta que tem como

¹ Rua acrescenta que “esse maior rendimento supostamente seria obtido” para Weber “ocorria através da administração burocrática em virtude das suas vantagens: precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade (calculabilidade), intensidade e extensibilidade dos serviços e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas” (RUA, 1996).

principais características a priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade, alterando a dinâmica interna das organizações públicas além da orientação dos serviços públicos para a busca de resultados em atendimento às demandas e anseios dos cidadãos, a par da busca da eficiência.

Até a década de 30, o clientelismo dominava a administração brasileira. O patrimonialismo existente no Brasil possuía profunda raiz no Estado patrimonialista português (PEREIRA, 2000).

Foi no primeiro governo de Getúlio Vargas, mais precisamente por volta do ano de 1936, que ocorreu no Brasil a Reforma Burocrática, a exemplo da reforma implementada nos países europeus no século anterior (PEREIRA, 2000).

Com referência a esta reforma, Bresser Pereira (2000) ressalta que, além da transformação do Conselho Federal do Serviço Público no DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público –, responsável pela formulação e execução em grande parte do movimento reformista, teve como principais objetos a administração de pessoal, o orçamento e a administração de material e a revisão de estrutura e racionalização de métodos (PEREIRA, 2000).

No balanço da reforma burocrática encontram-se relatos de pontos positivos e negativos. Como ponto positivo menciona-se, com base nos principais objetivos, a difusão de idéias e práticas modernizadoras da administração, devendo ser dado destaque ao sistema de mérito para ingresso e promoção no serviço público, a definição do orçamento como plano de trabalho, e a simplificação, padronização e racionalização no processo de aquisição de materiais. Também não se pode deixar de registrar a institucionalização do treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários públicos (PEREIRA, 2000).

No entendimento de Pereira (2000) esse movimento contribuiu para a divulgação da teoria administrativa já devidamente difundida nos países ocidentais mais adiantados, culminando com o reconhecimento da existência das Ciências Administrativas.

Como pontos negativos da reforma burocrática, Bresser Pereira assinala a pretensão de realizar um controle demasiado, a centralização no DASP e a observância de normas gerais e inflexíveis (PEREIRA, 2000).

A implementação e desenvolvimento da Reforma Burocrática no Brasil perduraram até 1967, quando foi expedido o Decreto-Lei nº 200, que procurou introduzir, no País, uma administração para o desenvolvimento. Para Pereira (2000),

esta reforma teve por fim distinguir com clareza a administração direta da administração indireta, e garantir às autarquias e fundações desse segundo setor, e também às empresas estatais, uma maior autonomia de gestão.

A reforma desenvolvimentista foi o primeiro movimento no Brasil para administração gerencial, pois através desta reforma teve início o processo de descentralização da administração pública (PEREIRA e SPINK, 1998).

Contudo, Pereira e Spink (1998, p. 244-245) afirmam que a reforma desenvolvimentista de 1967 não se completou, pois o Decreto-Lei nº 200 permitiu práticas patrimonialistas, ao possibilitar o ingresso de pessoas no serviço público sem o necessário concurso e não houve a preocupação com mudanças no âmbito da administração direta ou central, tendo sido vista como “burocrática ou rígida”. Continuando, salientam os autores que o núcleo estratégico, durante a vigência da reforma desenvolvimentista, ficou enfraquecido ao deixar de realizar concurso para os cargos do alto escalão, permitindo a contratação para preenchimento destes cargos através das empresas estatais.

Essas práticas e a própria reforma desenvolvimentista perdeu forças com a volta do regime democrático para o Brasil em 1985. Em 1988, a Constituição Federal exigiu de forma generalizada concurso público e a descentralização das ações sociais do Estado Federal para os estados e municípios. Porém, por outro lado, para Pereira (1998), esta Constituição de 1988 trouxe um retrocesso burocrático em reação ao clientelismo que se estabeleceu no Brasil e não observou as novas orientações da administração pública.

A Carta Magna de 1988, ao enveredar pelas diretrizes da burocracia clássica, frustrou a descentralização implementada pelo Decreto-Lei nº 200, que no entendimento de Pereira (1998, p. 175), em decorrência da sua efetiva participação no processo de reforma do Estado, era uma resposta à necessidade do Estado administrar com eficiência as empresas e os serviços sociais.

Paradoxalmente, a Constituição de 1988 permitiu uma série de privilégios, contrariamente ao espírito burocrático racional-legal, ao mesmo tempo em que fortaleceu o desprestígio da administração pública brasileira. Ressalta-se, que em 1987 a crise fiscal e a crise do modo de intervenção do Estado na economia começavam a ser percebida. Contudo esse problema não foi alcançado pelos constituintes de 1988. Apenas com a elevação da inflação em 1990, já no término do Governo Sarney, que a sociedade percebeu a crise (PEREIRA, 1998, p. 179).

É importante salientar que no Governo Collor, a despeito da “corrupção desenfreada”, algumas iniciativas foram realizadas, com a finalidade de promover a forma de intervenção do Estado na economia. Foi no Governo Collor que aconteceu a abertura comercial e a ampliação do processo de privatização, assim como o ajuste fiscal avançou por intermédio de ações permanentes e o cancelamento da dívida pública interna (PEREIRA, 1998, p. 179).

Observa-se, ainda, no Governo Collor, tentativas de reforma da administração pública, no entanto, para Pereira (1998, p. 179), de maneira equivocada, como a diminuição do Estado através da demissão de funcionários e eliminação de órgãos sem antes assegurar a legalidade das medidas com a reforma constitucional.

Sobre a reforma iniciada no Governo Collor, Diniz (1995, p. 399), em consonância com as afirmações de Bresser Pereira, salienta que houve um desmantelamento do aparelho governamental e agravamento da situação de falência do serviço público quando se buscou enxugar a máquina burocrática sob a inspiração de uma concepção minimalista.

Contudo, a despeito dos erros já apontados anteriormente, o próprio Pereira (1998) destaca que no Governo Collor houve uma preocupação gerencial, embora que tímida, ao se referir quanto à implementação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no serviço público.

Foi no Governo de Itamar Franco, no entanto, que surgiram os primeiros diagnósticos sobre a crise da administração pública, como o trabalho realizado pelo Centro de Estudos de Cultura Contemporânea – CEDEC, para a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Todavia, observou-se que as soluções encontradas ainda se revestiam de apego aos valores burocráticos clássicos (PEREIRA, 1998).

Em 1995, no Governo de Fernando Henrique, no entanto, iniciou-se com mais veemência a reforma gerencial. É importante notar, contudo, que o Brasil não foi o primeiro país a implantar a administração gerencial, esse novo conceito de administração surgiu na segunda metade do século XX na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos.

Ressalta-se, a propósito, o esclarecimento efetuado por Abrucio (1997) ao afirmar que o primeiro modelo gerencial surgido tanto no governo de britânico como no americano foi o puro, utilizado no setor público para diminuir os gastos em uma era de escassez e para aumentar a eficiência governamental, dentro de uma perspectiva de estado mínimo.

Com as críticas sofridas e a necessária adequação, o modelo passou por algumas transformações como a priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade e ainda a adoção de serviços públicos voltados para os clientes/consumidores (ABRUCIO, 1997. p. 20).

O terceiro momento do trabalho apresentado por Abrucio (1997) destaca a revisão do modelo gerencial para acrescer a conjugação do conceito *accountability* com justiça/equidade, permitir a participação de todos e, ainda, a evolução do conceito de cidadão no sentido de suplantar a esfera individual para o âmbito da coletividade.

Andriolo (2006, p.3) analisando o trabalho de Abrucio (1997) e a teoria de reinvenção do governo de Osborne e Gaebler², concluiu que os dois últimos momentos da reforma gerencial apontados por Abrucio, os quais foram denominados por este autor de *consumeris* e *Public Service Oriented*, respectivamente em consonância com a teoria de reinvenção do governo formaram o movimento nominado Nova Gestão Pública (New Public Management), definido como o conjunto de discussões relativas à transição de um paradigma burocrático de administração pública para um novo paradigma gerencial.

A implementação do modelo de administração gerencial no Brasil ocorreu com base no modelo internacional denominado Nova Gestão Pública (ANDRIOLO, 2006).

A propósito da implementação da administração gerencial brasileira, Marini (2002, p. 46) elucidou que a primeira ação objetivando a reforma gerencial se concretizou com

a transformação da Secretaria de Administração Federal (SAF) em novo ministério, que, além das atividades tradicionais de gestão da função pública, assumiu o papel de coordenador o processo de reforma do aparelho do Estado, assessorada pela Câmara da Reforma do Estado e pelo Conselho de Reforma do Estado³.

² Andriolo salienta que a reinvenção do governo para Osborne e Gaebler, teóricos do “reinventando o governo”, não necessita de mais ou menos governo: precisa de um governo melhor. Acrescenta que os autores daquela teoria relegam a concepção do Estado mínimo e apostam na melhoria da atividade (ANDRIOLO, 2006, p. 03).

³ A Câmara da Reforma do Estado, instância interministerial, tinha por objetivo deliberar sobre planos e projetos de implementação da reforma, já o Conselho da Reforma era integrado por representantes da sociedade civil, com atribuições de assessorar essa câmara nessa matéria (Marini, 2002)

Pereira (1998), então Ministro do MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – pasta recém-criada à época, aduziu que era preciso não reduzir o tamanho do Estado, mas torná-lo eficiente e eficaz e avaliar os profundos desequilíbrios salariais existentes.

É importante ressaltar que para Pereira (2008) a reforma do Estado, que buscou implementar a administração gerencial no Brasil, não foi fruto das recomendações constantes do consenso de Washington⁴. De acordo com citado autor essas medidas procuraram na verdade impor reformas neoliberais aos países em desenvolvimento. Para Pereira (2008, p. 14) “a reforma gerencial não tinha nada de neoliberal. Não enfraquecia, mas fortalecia o Estado tornando-o mais capaz e mais eficiente”.

Ainda neste contexto, Pereira (1998, p. 28) afirma:

a administração gerencial surgiu como resposta à crise do Estado, como enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e uma forma mais eficiente o serviço público e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses de grupos ou corrupções abertas.

Continua o autor, ao afirmar que “a administração gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados” (PEREIRA, 1998, p. 28).

Sobre a reforma do Estado Eli Diniz, por sua vez, ressaltou que esse movimento reformista era necessário para o enfrentamento da crise, porém com “um novo padrão de gestão pública, com capacidade de executar uma estratégia de reformas em conexão com a dinâmica dos interesses sociais” (DINIZ, 1995, p. 404).

A formalização da reforma gerencial se concretizou através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o qual contemplou o diagnóstico, que demonstrou, no entendimento de Marini, “os principais problemas da administração pública brasileira nas dimensões institucional-legal, cultural e de gestão⁵” (MARINI, 2002, p. 24).

⁴ O Consenso de Washington é um conjunto de medidas formuladas, pelas “agências multilaterais em Washington, como o Tesouro, o FED e o Departamento de Estado dos Estados Unidos, os ministérios das finanças dos demais países do G-7 e os presidentes dos 20 maiores bancos internacionais constantemente ouvidos em Washington”, para implementação na América Latina, com o fim de solucionar a crise alastrada na América Latina (PEREIRA, 2008, p. 5). Eli Diniz (2007) salienta que entre as medidas contidas no Consenso de Washington estão: as políticas macroeconômicas restritivas, a liberalização do comércio internacional e dos investimentos, a privatização e a desregulamentação.

⁵ Convém registrar que consta do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado que “a dimensão institucional-legal estava relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior

Marini (2002) continua afirmando que no mesmo documento foi proposto um novo modelo conceitual, que assinalava os quatro segmentos fundamentais característicos da ação do Estado. O próprio Plano Diretor os denominou de setores do Estado, os quais se faziam necessários distinguir:

núcleo estratégico — corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. Atividades exclusivas — é o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. Atividades não-exclusivas — corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. Produção de bens e serviços ao mercado — corresponde à área de atuação das empresas (BRASIL, 1995a, p. 42).

Para Marini (2002), dentre as principais ações realizadas e introduzidas com a reforma gerencial estão: a reforma constitucional, especialmente a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 e as alterações na legislação infraconstitucional, a criação das agências reguladoras e organizações sociais, a implementação dos contratos de gestão, de programas de inovação e de qualidade no serviço público, além da preocupação com o estabelecimento de política de recursos humanos, notadamente o fortalecimento das carreiras, a reformulação na política de remuneração e a busca pelo fortalecimento na capacitação dos servidores, com o fim de possibilitar mudança cultural

O balanço da administração gerencial no Brasil efetuado por Bresser Pereira é de que os resultados foram positivos. Ele afirma que:

nestes treze anos, a Reforma Gerencial de 1995 fez importantes avanços, mas naturalmente não transformou do dia para a noite a organização do Estado brasileiro; uma reforma desse tipo demora 30 a 40 anos para poder ser julgada relativamente completa (PEREIRA, 2008. p. 5).

Esclarece Pereira (2008, p. 5) que a reforma gerencial alcançou êxito no plano institucional, no plano cultural e no plano da gestão. No primeiro plano o fator positivo se encontra na aprovação de uma emenda constitucional e algumas leis básicas. Com referência ao plano cultural, para o autor citado a conquista se deu em

eficiência do aparelho do Estado; a dimensão cultural, por outro lado, foi definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira; e que a dimensão gerencial, referia-se às práticas administrativas" (BRASIL, 1995. p. 25).

face de alcançar o coração e as mentes da alta administração pública brasileira, além da boa receptividade pela opinião pública, desde a sua criação até a atualidade, pois é vista como uma importante realização do governo brasileiro. No plano de gestão, por sua vez, observou o estudioso que o êxito é comprovado pela continuidade da sua implementação nos três níveis de governo e, sobretudo, que a utilização dos princípios gerenciais da administração pública revelam substancial aumento de eficiência e de qualidade dos serviços.

A visão de Eli Diniz (2007) no tocante à reforma do Estado não é tão positiva quanto à opinião de Bresser Pereira, ao afirmar que reforma inspirada nas práticas da administração gerencial, implantada por meio do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), demonstrou-se incapaz de realizar a ruptura preconizada por seus idealizadores, atribuindo ao fracasso da reforma gerencial o erro de diagnóstico.

É relevante acrescentar que Eli Diniz (2007) ressaltou que a reforma em comento buscou direcionar os esforços para os objetivos fiscais, de forma que restou sacrificado a mudança institucional, a qual se apresentava como decisiva para a transformação esperada.

Vale salientar que em 2002, sob a justificativa de carência de indicadores visíveis para a percepção da mudança na administração pública pela sociedade, no que diz respeito à reforma do Estado Brasileiro, iniciada em 1995, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão realizou o Seminário de Balanço da Reforma do Estado, em Brasília. O Seminário contou com a participação de dirigentes e representantes de órgãos públicos e entidades privadas, além de estudiosos sobre tema evidenciado. Assim, foram discutidos temas como o desenvolvimento do núcleo estratégico, a descentralização para o terceiro setor, as agências executivas e reguladoras, cultura, tecnologia e melhoria de gestão, a integração entre o planejamento, orçamento e gestão, a reforma nos estados e municípios e o capital humano e a governança.

A Abrucio (2002) coube o ônus de fazer uma síntese de Seminário, que inicia o seu trabalho se referindo o momento em que a reforma iniciou, primeiro por ser implantada sob um regime democrático, o que exige um grau maior de discussões e em, segundo lugar, por ter de considerar os legados que o País possui, especialmente o deixado pelo governo Collor.

A análise da reforma do Estado de 1995 por Abrucio (2002), em geral, é positiva, ressalta a importância do Plano Diretor e a relevância da tecnologia da informação, para a implementação das mudanças, pois com os dados e informações foi possível conhecer os servidores e, principalmente, ter base para a reforma fiscal.

Como Eli Diniz, Abrucio (2002) também percebeu a ênfase que foi estabelecida no movimento reformista à questão fiscal, porém ressaltou que, apesar da prevalência da lógica fiscal, houve importantes avanços na gestão, como a instituição do PPA e da Lei de Responsabilidade Fiscal, o investimento na capacitação dos servidores públicos, a ampliação na realização de concursos públicos, a maior autonomia ao terceiro setor, a preocupação com o usuário, com a criação dos serviços de atendimento aos cidadãos, entre outros.

Assim, a implementação da administração gerencial no Brasil deixou um saldo bastante positivo e não foi relegada no governo Lula. Algumas modificações previstas, ainda da sua elaboração, foram realizadas no governo Lula, como as Emendas Constitucionais nº 41 e 45, que tratam das reformas da previdência e do judiciário.

Segundo Buenos Ayres (2006. p.46) “a adoção do modelo de gestão gerencial se configura numa das mais importantes providências administrativas tomadas pelos dirigentes públicos nos derradeiros decênios do século XX”.

É claro que as críticas não podem ser afastadas, porque são essenciais para a necessária reflexão e conseqüentemente a revisão, no que for possível, para o alcance dos resultados almejados. Outro aspecto que não pode deixar de ser avaliado é referente às variáveis existentes no momento da implementação de uma reforma deste porte, principalmente levando em consideração a existência de legados importantes e contrários à nova condução.

Todavia, pontos de extrema relevância foram frutos desta reforma como a inclusão ou revisão de normas jurídicas que revestem a administração pública de uma nova visão e que, aos poucos, tem sido objeto de reconhecimento pela sociedade.

A inclusão de um princípio como o da eficiência entre os princípios constitucionais, a busca pela profissionalização dos servidores, o ingresso maciço através de concurso público, a preocupação dos órgãos públicos com a satisfação dos usuários, a implementação de programas da qualidade, de planejamento

estratégico, tudo isso reflete a preocupação do Estado com a sua eficiência e, conseqüentemente, com os usuários do serviço público.

2.2. A Emenda Constitucional nº 19 e o Princípio da Eficiência

Antes de adentrar no tema eficiência no serviço público é salutar tecer considerações sobre a reforma gerencial, que passou a ocorrer “a partir dos anos 80, quando a crise do Estado levou à crise também a sua burocracia” (PEREIRA, 1998, pg. 51) e introduziu com mais veemência o tema eficiência na administração pública.

Lembra Pereira (1998) que a administração gerencial sucedeu a administração burocrática, que teve início no Brasil por volta dos anos 30. Para o mesmo autor, “a Reforma Burocrática ou Reforma do Serviço Público foi a primeira grande reforma administrativa ocorrida nos quadros do capitalismo industrial” (PEREIRA, 1998, pg. 51).

No entendimento de Pereira (1998, p. 45) “a Reforma Gerencial era essencial, a curto prazo, para reduzir os custos do Estado e para completar o ajuste fiscal, e a médio prazo para tornar o Estado mais eficiente, mas efetivo”.

Dentro dessa perspectiva e para enfrentar a crise fiscal, foi elaborado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado que previa, entre outras alterações, revisão na Carta Magna do Brasil. Desse modo, no dia 05 de junho de 1998 foi introduzido no ordenamento jurídico brasileiro e para a Administração Pública⁶, o Princípio da Eficiência, com a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

Desde então a Administração Pública deve atender aos seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para alguns autores não se fazia necessário a inclusão de princípio na CF para se exigir um serviço público eficiente. A esse respeito salienta-se que na Constituição Federal, antes da introdução da EC nº 19 já havia dispositivo pugnando pela eficiência, a exemplo do Art. 74, II, que determinava a criação de Órgão de Controle Interno com o objetivo, entre outros, de

⁶ “Administração Publica pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas as quais a lei atribui a função administrativa do Estado” (MORAES, 1999).

Art. 74

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficiência e eficácia, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos públicos por entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades privadas (BRASIL, 1988).

Também estava prescrito na Constituição Federal o que se segue:

Art. 144

§ 7º. A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência das suas atividades (BRASIL, 1988).

A respeito desta discussão é relevante comentar que o objetivo deste trabalho não é a análise da conveniência e oportunidade da publicação da Emenda Constitucional 19, de 1998, mas avaliar que a referida norma legal alterou o texto da Constituição Federal para estabelecer, entre os princípios que norteiam a administração pública, o Princípio da Eficiência, conforme se depreende da leitura do *caput* do art. 37, abaixo transcrito:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988)

A Exposição de Motivos da PEC, que resultou na EC nº 19 evidenciou a necessidade do país de minorar a crise do Estado a qual o Brasil atravessava – a exemplo de outros países que também já haviam passado por uma reforma administrativa – e a importância da elevação da eficiência do aparelho do Estado para a superação definitiva da crise fiscal (BRASIL, 1995b).

Destarte está consignado, também, na exposição de motivos nº 49/95 que, além de outros resultados, havia como expectativa:

a incorporação da dimensão da eficiência na administração pública: o aparelho de Estado deverá se revelar apto a gerar mais benefícios na forma de prestação de serviço à sociedade, com os recursos disponíveis, em respeito ao cidadão contribuinte (BRASIL, 1995b).

Com relação ao conceito de eficiência, Schettino (2006) discorrendo sobre os princípios do planejamento afirma que eficiência é fazer as coisas de maneira

adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir seu dever e reduzir custos.

Observa-se que definição constante da Exposição de Motivos nº 49/95 não se distancia dos conceitos destacados da literatura.

No tocante ao Princípio da Eficiência, Modesto o conceitua como:

A exigência jurídica imposta aos exercentes de funções administrativas, ou simplesmente aos que manipulam recursos públicos vinculados, de subvenção ou fomento, de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização de atividades públicas, assinaladas por lei, ato ou contrato de direito público (MODESTO, 2007, p. 10).

Alexandre de Moraes, por sua vez, define o Princípio da Eficiência como:

aquele que impõe a administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício das suas competência de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir uma maior rentabilidade (MORAES, 1999, p. 296).

A Constituição Brasileira não foi a primeira a contemplar o princípio da eficiência entre os princípios que regem a administração pública, estando ele presente na Constituição Espanha (promulgada em 27 de dezembro de 1978, art. 178), na Constituição da República das Filipinas (de 15 de outubro de 1986, art. IX, B, Seção 3 e art. XI Seção 1), na Constituição da República do Suriname (de 10 de outubro de 1987, art. 122), na Constituição Portuguesa (art. 267) e na Constituição da República de Cuba (art. 66, “c”) (MORAES, 1999).

Com essa breve análise observa-se a obrigatoriedade dos gestores de ampliar o nível de eficiência dos órgãos públicos. Para consolidar esse entendimento, consigna-se posicionamento de Moraes (1999) afirmando que o administrador público deve dar bom resultado, exercer as suas atividades sob o manto da igualdade de todos perante a lei, velando pela objetividade e imparcialidade.

A simples inclusão do Princípio da Eficiência no ordenamento jurídico do Brasil, por si só, pode não ser suficiente para que os órgãos públicos atinjam os índices de eficiência desejada.

De certa forma essa previsão já era esperada, pois a própria Constituição Federal previu a expedição de lei permitindo a participação dos usuários da administração, direta ou indireta, reclamando quanto à prestação dos serviços pelos órgãos públicos⁷ (BRASIL, 1988).

Para a efetivação da eficiência ambicionada pelos usuários e prevista na Constituição Federal os órgãos públicos necessitam criar mecanismos ou instrumentos para implementar ações com foco na melhoria da gestão. É a partir desse ponto que se passa a avaliar sobre a segunda questão desse estudo, o comportamento coletivo, ou seja, como um determinado grupo reage às proposições que lhes são impostas, que tem por fim, também a mudança de conduta.

2.3. Atividades desenvolvidas no TRF da 5ª Região em prol da eficiência

Antes de descrever as atividades desenvolvidas pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região com objetivo de ser eficiente na realização do seu trabalho é de bom alvitre lembrar que a eficiência aqui mencionada refere-se à constante da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, e exigida aos órgãos públicos, inserida na Constituição Federal, no art. 37 que estabelece:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). (BRASIL, 1988)

Para melhor entender o que significa a inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, ressalta-se que de acordo com Pereira (1998), era preciso enfrentar a crise fiscal e para isso foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, no qual constava no seu conteúdo o melhor aparelhamento da administração pública.

É importante registrar que a reforma do Estado e o Princípio da Eficiência estão sendo tratado neste trabalho, de forma que não se faz necessário discorrer sobre o neste tema neste momento.

⁷ Saliente-se que ainda não foi publicada a regulamentação prevista para o §3º, do art. 37 da Constituição Federal.

Com isso, passa-se a registrar o ponto principal deste tópico, salientando em primeiro plano que as informações apresentadas neste sub-capítulo são decorrentes de pesquisa nos Relatórios de Gestão e documentos afins disponibilizados na *Home Page* do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

Em segundo plano, salienta-se que as pesquisas tiveram como marco inicial o documento disponibilizado na página do TRF da 5ª Região, cujo título é Dados Históricos do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, que registra as principais ações realizadas pela Administração no período de 1989 a 1994. A partir de 1995, as informações relativas às gestões estão disponibilizadas por mandatos, ou seja, anualmente até 1996 e após 1996 por biênio, observando-se, dessa forma, o entendimento de que era possível haver uma preocupação com a eficiência antes da inclusão do Princípio mencionado.

Em terceiro plano fica ressaltado que as ações destacadas dos Relatórios de Gestão aqui transcritas refletem as afirmações sobre o conceito de eficiência citadas de Alercian (2001) (que relaciona os resultados das ações com o desenvolvimento dos meios para a sua consecução, levando em consideração a manutenção dos custos) e de Oliveira (2006) (que traduz a eficiência como fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir seu dever e reduzir custos).

Diante disso podem-se registrar as seguintes iniciativas:

Dados Históricos de 1989 a 1994

- Início de informatização do Tribunal;
- Modernização de equipamentos e melhoria de sistemas de informática dos Tribunais e das Seções judiciárias a ele vinculadas;
 - Implantação de Software de acesso às bases de dados do STF;
 - Implantação do Sistema de Controle Interno no âmbito da 5ª Região;
 - Capacitação permanente dos recursos humanos, extensiva às Seções Judiciárias, através de cursos, palestras, seminários e encontros como: Visão Estratégica e Comportamento Gerencial (Programa de Capacitação e Integração de Dirigentes), Chefia e Liderança e relações humanas no trabalho;
- Criação da Subsecretaria de Desenvolvimento Organizacional, responsável por diversas atividades nesta gestão, tais como atualização do Organograma do

Tribunal, elaboração do Organograma e Manual de Atribuições das Seções Judiciárias, padronização de Instruções Normativas e reestruturação organizacional da Justiça Federal de 1ª Instância.

Relatório de Gestão 1995

- Elaboração do novo Manual de Atribuições do Tribunal;
- Padronização das atribuições das Seções de Expedição de Mandados e Ofícios Diversos e de Organização das Sessões de Turmas;
- Revisão da estrutura organizacional e Manual de Atribuições das Seções Judiciárias;
- Levantamento de necessidade de racionalização e padronização de todos os formulários do Tribunal;
- Padronização do Manual de Benefícios e Serviços do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, em atendimento à solicitação da Divisão de Assistência Social.

Relatório de Gestão 1996

Consta do Relatório da Gestão, cujo período compreendeu o período de 30 de março de 1995 a 29 de março de 1996, que, além do seu objetivo de prestação de contas,

vale como um meio de aferição da eficiência de um modo de gestão consistente em potencializar a capacidade de cada um dos magistrados e servidores para consecução da finalidade comum de uma prestação jurisdicional mais rápida, segura e eficaz (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 1996, p.5).

Está também registrado no referido Relatório a consecução das ações planejadas como:

- Interligação da rede de computadores;
- Implantação do serviço STM 400 que possibilitava acesso aos usuários de informações processuais do TRF da 5ª Região;
- Acesso do TRF da 5ª Região à internet;
- Aperfeiçoamento dos servidores;
- Modernização das Sedes das Seções Judiciárias;

- Disciplinamento das ligações telefônicas no Tribunal, do uso da TOPIC e dos serviços de malotes, postagens e sedex, da capacitação funcional no Tribunal e da utilização da ambulância.

Relatório de Gestão 1997 a 1999

A apresentação do Relatório de Gestão de 1997-1999 (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 1999, p. 8) consigna que a Constituição Federal de 1988 fortaleceu o Estado de Direito e a consciência de cidadania estava a exigir maior eficiência do Poder Judiciário Federal, e que para atender esse anseio da população era preciso investir em Tecnologia da Informação ainda pouco utilizada pelo Poder Judiciário Federal.

Está registrado também no referido Relatório de Gestão que foi cumprido o programa de realizações ora buscando a eficiência da prestação jurisdicional, ora promovendo uma profunda revisão nas rotinas administrativas (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 1999, p. 8).

Ações descritas no Relatório:

- Modernização dos equipamentos de informática;
- Modernização das instalações físicas e do mobiliário;
- Implementação de nova *home page* do Tribunal, destinada a tornar mais ágeis as consultas à jurisprudência e ao andamento processual;
- Programa de capacitação para acompanhar a modernização, inclusive com foco em Qualidade de Atendimento e Gestão da Qualidade Total e na área de Direito.

Relatório de Gestão 1999 a 2001

O Relatório de Gestão 1999-2001 ressalta a importância da implantação de tribunais fora da Capital Federal, contribuindo para o fortalecimento da cidadania – “um dos frutos mais preciosos da consolidação da democracia no país” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2001, p. 15).

Há uma reflexão sobre a elevada demanda processual, alertando que “os novos tempos insinuavam a necessidade de ampliar até o limite do possível a qualidade do desempenho da estrutura organizacional da Corte e das Seções Judiciárias” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2001, p. 15).

Diz ainda que “essa ampliação passaria necessariamente pela ênfase em uma política de pessoal que fosse baseada no aperfeiçoamento do agente humano das tarefas jurisdicionais”, uma vez que o objetivo da administração era o de expandir a eficiência em todos os setores da Corte. (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2001, p. 16).

Ações consignadas no Relatório de Gestão 1999-2001:

- Melhor aproveitamento das instalações físicas do TRF da 5ª Região e das Seções Judiciárias;
- Atualização da tecnologia utilizada no TRF da 5ª Região;
- Aperfeiçoamento do magistrado e servidor, inclusive com estruturação do curso de mestrado em Direito Civil para os magistrados e o curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública para os servidores;
- Criação do Centro de Recursos Humanos;
- Área física do disciplinamento das ligações telefônicas no Tribunal, do uso da TOPIC e dos serviços de malotes, postagens e sedex, da capacitação funcional no Tribunal e da utilização da ambulância.

Relatório de Gestão 2001 a 2003

O Relatório de Gestão 2001-2003 inicia-se demonstrando outra fase na administração pública, como está relatado no início do documento, no qual ressalta os contingenciamentos orçamentários e crise energética:

A história deste período não pode ser contada sem a consideração de que, a par do desafio de administrar as coisas públicas, constantes em todos os tempos, ocorreram duas crises simultâneas exigiram muito trabalho e até pesados sacrifícios. A primeira delas foi, sem dúvida, o contingenciamento dos recursos alocados ao orçamento do Tribunal e das Seções Judiciárias, em níveis que quase inviabilizam o funcionamento dos serviços básicos de todos os órgãos que compõem a 5ª Região. A segunda foi a crise energética, que impôs um rigoroso regime de racionamento, com a drástica redução das jornadas de trabalho nos diversos setores (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2003, p. 17).

Ações consignadas no Relatório de Gestão 2001-2003:

- Ênfase ao programa de qualidade que deveria permear toda a administração;

- Subseção de Campina Grande, que teve concedida a certificação de seu Sistema de Gestão da Qualidade na norma NBR ISO 9001:2000;
- Planejamento financeiro desceu até a última instância administrativa;
- Maior comprometimento de todos os setores com o produto de seus serviços e o respectivo custeio;
- Foi repensado o funcionamento de todos os setores da atividade-fim do Tribunal, tendo em conta o objetivo de uma prestação jurisdicional célere e qualificada;
- Instalação de terminais de auto-atendimento, leitores ópticos, impressoras térmicas para gerar código de barras e atualização dos equipamentos de informática do Tribunal e das Seções Judiciárias;
- Maior qualificação do servidor;
- Ação educativa formal voltada para os prestadores de serviço e empregados de empresas terceirizadas;
- Instalação da Ouvidoria;
- Expansão dos espaços físicos na Região e a manutenção das instalações existentes;

Relatório de Gestão 2003 a 2005

Consta das palavras iniciais do Relatório de Gestão 2003-2005 (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2005, p, 13) que havia a necessidade de promover mudanças na forma de trabalhar do TRF da 5ª Região, em razão das reclamações externas dos jurisdicionados, por uma maior eficiência da Justiça Federal, que procurasse ofertar ao cidadão a oportunidade de desfrutar seus direitos e apaziguar sua sede de justiça.

Ações descritas no Relatório 2003-2005:

- Cuidar da clientela interna;
- Proporcionar o espírito de equipe em todos os servidores;
- Buscar o bem de todos e o enaltecimento da cidadania;
- Regionalizar ainda mais as decisões administrativas e as questões orçamentárias;
- Revisão dos equipamentos de ar condicionado e elevadores;
- Realização de concurso de monografia para estudantes e profissionais;

- Edição do livro comemorativo aos 15 anos do TRF da 5ª Região, cujo título é O papel social da Justiça Federal: garantia de cidadania;
- Estabelecimento das macrometas:
 - 1) Administração Participativa e Transparente, com a criação do Conselho de Administração e prática de reuniões periódicas com Diretores de Foro, de Secretaria Administrativa e Diretores do TRF da 5ª Região;
 - 2) Democratização e Popularização da Justiça Federal, com a instalação de Juizados Especiais Federais e Varas Federais no Interior;
 - 3) Substituição dos Sistemas de Acompanhamento Processual, com a integração digital do TRF da 5ª Região e as Seções Judiciárias e implantação do processo eletrônico;
 - 4) Modernização Digital, melhorias da Internet e Intranet do TRF da 5ª Região;
 - 5) Revisão e redução do acervo processual;
 - 6) Transferência do Arquivo Judiciário, com o objetivo de melhoria do acervo processual;
 - 7) Ampliação e revisão dos espaços físicos;
 - Criação do jornal mural denominado TRFHoje;
 - Capacitação dos servidores através de cursos de especialização e reciclagem, congressos, seminários, palestras;
 - Gestão pela qualidade – realização de mapeamento de processos com o fim de fundamentar modificações e reestruturação administrativa;
 - Apresentações culturais;
 - Feira de serviços, realizada com o objetivo de promover o entrosamento entre os servidores e fomentar a visão sistêmica;
 - Primeira Mostra Regional da Qualidade;
 - Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo;

Ao término do Relatório foi consignado o que se segue:

finalmente, talvez seja oportuno registrar que este Relatório não abarca todas as ações voltadas para a eficiência e o bem-estar do TRF da 5ª Região. Muitas dessas ações - é claro - foram pequenas, discretas, mas com elas se procurou dar suporte a muitas outras de caráter mais estrutural, capazes de

racionalizar os gastos - a exemplo da reciclagem de cartuchos para impressoras, da redução do consumo de papel e de custos dos serviços reprográficos- ou de simplesmente realçarem a beleza de nosso ambiente de trabalho, como o cuidado com os jardins da fachada, que, com seu verde, nos traz a esperança de dias sempre melhores.

Relatório de Gestão 2005 a 2007

Está registrado nas palavras do Presidente que administrou o TRF da 5ª Região no período 2005 a 2007 (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2007, p. 5) que o objetivo da gestão foi buscar a continuidade dos esforços na otimização da prestação jurisdicional, priorizando a celeridade processual e a democratização do acesso à justiça.

Está relacionado como ações realizadas o que se segue:

- Celeridade nos julgamentos;
- Consolidação do processo virtual;
- Consolidação da utilização da comunicação por via eletrônica;
- Maior integração entre o TRF da 5ª Região e Seções Judiciárias vinculadas;
- Investimentos em estrutura física, com modernização de instalações já existentes, aquisição e construção de sedes próprias;
- Aplicação de recursos em tecnologia (tanto na renovação do parque, como no desenvolvimento de sistemas operacionais);
- Investimentos em capacitação de pessoal (incentivando principalmente os cursos de especialização e mestrado);
- Profunda revisão na estrutura administrativa (adequando-a para propiciar maior eficiência nas atividades administrativas);
- A ampliação do acesso à justiça se deu com a instalação de 13 varas federais, em complementação ao total de varas previstas na Lei nº 10.772, de 21 de novembro de 2003, principalmente em cidades do interior da 5ª Região, assim como com a inovação dos Postos de Atendimento Avançados e Núcleos de Prática Jurídica.
- Gestão transparente;
- Sistematização dos controles de aplicação dos recursos para racionalização das despesas;
- Modernização do Almoxarifado;

- Preocupação com a responsabilidade socioambiental;

O documento é concluído com as seguintes palavras:

através de uma gestão participativa e transparente, o biênio gerou ótimos frutos, principalmente com a democratização e popularização da Justiça Federal, que provoca profundos impactos na sociedade, que passou a acreditar mais numa prestação jurisdicional mais acessível, rápida e eficiente (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2007, p. 55).

Relatório de Gestão 2007 a 2009

A gestão de 2007-2009 teve como registros iniciais do relatório as palavras do Presidente (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2009, p. 5) salientando a sua preocupação com a eficiência, ao afirmar que “tudo quanto foi feito voltou-se à eficiência do Tribunal que, significativamente para mim, alcançou, durante a minha gestão, a sua maioria temporal”.

Estão descritas como ações cumpridas na gestão o que se segue:

- Celeridade processual;
- Busca de ampliação da estrutura do TRF e Seções Judiciárias, com o objetivo de melhor atender ao jurisdicionado;
- Mudanças e atualizações tecnológicas – a utilização da certificação digital para alguns processos do TRF da 5ª Região;
- Revisão e melhoria do Sistema Processual do TRF da 5ª Região;
- Criação do Diário Eletrônico;
- Busca da padronização de procedimentos;
- Redução de acervos com a realização de mutirões;
- Realização de concurso público;
- Celebração de convênio de parceria e cooperação técnica;
- Modernização e reforma de sedes da Justiça Federal;
- Elaboração de Plano de Ação para aplicação no TRF da 5ª Região;
- Articulação Institucional externa e interna;
- Transparência das ações;
- Renovação do parque de informática;
- Desenvolvimento de software em plataforma livre;

- Descarte de processos;
- Renovação de frota;
- Capacitação dos servidores da área de segurança e em gerenciamento;
- Realização de seminários, congressos e curso de reciclagem;
- Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública;
- Realização de curso de ambientação para os servidores novos;
- Promoção de ações com foco na qualidade de vida;
- Continuidade das ações socioambientais;
- Concurso de monografia, com o tema: “O Impacto Sociojurídico da Criação do Tribunal Regional Federal da 5ª Região no Nordeste pela Constituição Federal de 1988”.

Em conclusão às ações realizadas na gestão 2007-2009, transcreve-se trecho de um poema Tecendo o Amanhã, de João Cabral de Melo Neto, que traduz a importância do trabalho em equipe para a realização de um bom trabalho e que está consignado no mencionado documento:

Um galo sozinho não tece uma manhã: ele precisará sempre de outros galos. De um que apanhe esse grito que ele e o lance a outro; de outro galo que apanhe o grito que um galo antes e o lance a outro; e de outros galos que com muitos outros galos se cruzem os fios de sol de seus gritos de galo, para que a manhã, desde uma teia tênue, se vá tecendo, entre todos os galos (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO, 2009, p. 4).

CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Sociologia das Representações: a Teoria da Representação Social

Este trabalho busca analisar a eficiência no serviço público e a receptividade do servidor público em relação a ações que almejem a dita eficiência. Com isso, é preciso procurar entender a coletividade, para qual as ações são estabelecidas.

Para tanto é necessário estudar o pensamento social, ou seja, como um determinado grupo reage às proposições que lhes são impostas, que tem por fim proporcionar alteração na forma de se conduzir no dia a dia de trabalho.

O pensamento social tem sido objeto de estudo por vários autores, todavia a teoria que servirá como principal base para este trabalho será a da Representação Social desenvolvida por Serge Moscovici.

Serge Moscovici é romeno, naturalizado francês e se preocupou com o “poder das idéias”, do senso comum, ou seja, o “como” e o “porquê” das pessoas partilharem o conhecimento para ser constituída em realidade comum, como transformar uma idéia em prática (Moscovici, 2007, p. 8).

Assegura Oliveira (2003) que Moscovici resgatou o conceito de representação coletiva proposto por Durkheim, contudo, de maneira mais dinâmica, pois Durkheim teve a preocupação tanto com a sociedade como com o indivíduo, no entanto “não perdeu a inabilidade de Kant⁸ em dominar o conceito de interdependência dialética, ou co-construção, que tornou as representações as suas representações estáticas” (MOSCOVICI, 2007, p. 346).

Almeida (2005, p.42) afirma que o conceito de representações sociais foi criado por Durkheim, e, como afirmou Oliveira (2003) que o trabalho de Durkheim serviu de base para o estudo de Serge Moscovici. Para buscar compreender a importância da pesquisa desse último autor, procede-se ao estudo das representações coletivas definidas por Durkheim.

⁸ Afirma Ivana Marková (2000) “que Kant tinha uma concepção muito estática das representações sociais”, porque não buscou compreender a possibilidade de construção a partir das relações sociais. (MOSCOVICI, 2000, p. 346). “A propósito aduz Lino Macedo (1996, p. 9) que para Piaget a interdependência dialética conduz para um contínuo aprofundamento e amplificação do conhecimento, o qual para ser construído, supõe um duplo jogo de correspondências e transformações” e que a dialética possui três dimensões: a perspectiva do sujeito (interiorizável), a perspectiva do objeto (exteriorizável) e modelos (sintetizante) (PIAGET, 1996).

3.2. As representações coletivas: as ponderações de Émile Durkheim

Émile Durkheim, sociólogo francês, nasceu em 15 de abril de 1858 e faleceu em 15 de novembro de 1917, estudou as representações, sendo que as denominou de “representações coletivas”, tendo as conceituado no livro *O Suicídio*, publicado em 1897, no capítulo que tratou do suicídio como fenômeno social.

É relevante fazer o registro que, para Cardim (2000), Durkheim buscou não somente estudar o fenômeno do suicídio, mas também procurou comprovar a viabilidade da sociologia como ciência, daí porque o fenômeno da representação coletiva se encontra na mencionada publicação (DURKHEIM, 2000).

Comenta Giddens (1998, p. 159) que a tese principal desenvolvida por Durkheim no livro *O Suicídio* “era de que a taxa de suicídio, quando comparada com os casos particulares de suicídio, constituía em si um fato novo, *sui generis*, que tem sua própria unidade e individualidade” por este motivo havia necessidade de se explicado sociologicamente.

Ressalte-se que Durkheim escolheu o suicídio como objeto de estudo pela facilidade que havia no tocante à sua determinação, no que dizia respeito ao quantitativo de suicídios em determinado local, como será demonstrado adiante.

Observe-se, por oportuno, que o fenômeno suicídio foi estudado por Durkheim não somente sob o aspecto social, haja vista que o aspecto individual também mereceu atenção. Contudo, o que é importante para este trabalho é a análise do estudo no que diz respeito à coletividade.

Émile Durkheim percebeu que havia uma constância na taxa de suicídio em determinada localidade e em determinado momento e concluiu que “cada sociedade tem, em cada momento de sua história, uma disposição para o suicídio” (DURKHEIM, 2000, p. 19).

Diante desta constatação, Durkheim passou a analisar a “taxa social do suicídio” que, no seu entendimento, só se explica sociologicamente. Ressaltando que é “a constituição moral da sociedade que estabelece, a cada instante, o contingente de mortes voluntárias” (DURKHEIM, 2000, p. 384).

Para Durkheim (2000), as causas individuais do suicídio recebem forte interferência das causas sociais e dependendo de como o indivíduo se submete a estas últimas causas, pratica ou não o suicídio. Contudo, averiguando a taxa social do suicídio, Durkheim (2000) afirmou que a sua constância não seria suficiente

demonstrar essa conclusão, pois se assim o fosse, a teoria do homem médio de Quételet explicaria essa situação.

De acordo com Quételet (1988 *apud* Durkheim, 2000, p. 386) existe em cada sociedade um tipo determinado, que a generalidade dos indivíduos reproduz mais ou menos exatamente, e de que só a minoria tende a se afastar sob influência de causas perturbadoras.

A teoria de Quételet é criticada por Durkheim (2000, p. 387) pelo fato de se preocupar, unicamente, com as “manifestações mais gerais da atividade humana”. As exceções também têm as suas invariabilidades e que não são inferiores as demais.

O ponto mais forte da crítica de Durkheim (2000, p. 387) à teoria de Quételet é que em qualquer sociedade poucas pessoas se matam, contudo a taxa de suicídio é “mais constante do que a mortalidade geral”.

Durkheim (2000) exemplificou com os números das taxas de suicídios na França e na Inglaterra, em um determinado momento. Estes números em relação ao número de habitantes dos dois países eram de 0,00015 e 0,00008, respectivamente. Isto significa que no indivíduo médio a disposição seria nessa mesma proporção, o que demonstra, no entendimento de Durkheim, que pela teoria de Quételet não haveria a prática do suicídio, diante da insignificante inclinação para o ato. Durkheim (2000, p. 389) concluiu que “não é a generalidade de tal tendência que pode nos fazer compreender por que tantos suicídios são cometidos anualmente em uma ou outra dessas sociedades”.

Afastada, então, a teoria do homem médio de Quételet, retorna-se ao trabalho de Durkheim. A angústia do autor ocorre ao analisar que o número de pessoas que cometem o suicídio é pequeno e disperso; os atos são realizados isoladamente, porém enquanto havia uma constância na sociedade, o número de suicídio era o mesmo.

Entendia Durkheim (2000, p. 391 e 392.) que a causa era única, pois interrogava: “como explicar que, a cada ano, todas essas vontades particulares que se ignoram mutuamente cheguem, em igual número, ao mesmo termo?”. A resposta desse questionamento é ofertada pelo próprio autor ao assegurar que: “existe alguma força, no meio comum, que inclina as pessoas no mesmo sentido e cuja intensidade maior ou menor determina o número maior ou menor de suicídios”. A conclusão do autor é que essa força é coletiva, assim cada sociedade tem

“coletivamente uma tendência ao suicídio que lhe é própria e da qual depende a importância do tributo que ele paga à morte voluntária”.

O que Durkheim quis mostrar com a sua análise, a qual tomou como exemplo o suicídio, é que “cada sociedade tem seu temperamento, que não pode mudar de um dia para o outro” e que, ainda usando o suicídio como objeto do estudo, a tendência a sua prática por ter origem na constituição moral dos grupos é “inevitável que seja diferente de um grupo para outro e que, em cada um deles, permaneça durante longos anos” (DURKHEIM, 2000, p. 392).

É com isso que Durkheim (2000, p. 398) reforça a sua compreensão de que uma ação de causa impessoal circunda todos os casos particulares e assevera que: “as tendências coletivas têm existência que lhes é própria; são forças tão reais quanto às forças cósmicas, embora sejam de outra natureza; também agem de fora do indivíduo, embora por outros meios”.

Como a busca do citado autor era firmar a sociologia como ciência, e sendo necessário suplantando as concepções tradicionais, procurou esclarecer que: “as tendências e os pensamentos coletivos têm natureza diferente das tendências e pensamentos individuais, que os primeiros têm características que os segundos não têm” (DURKHEIM, 2000, p. 399).

Isto significa, de acordo com Durkheim (2000, p. 399), que a união dos indivíduos forma um: “ser psíquico de uma nova espécie, com uma maneira de própria pensar e de agir”. Garante o autor “que as propriedades elementares de que resulta o fato social estão contidas em germe nos espíritos particulares”.

Durkheim (2000, p. 400) estava tão convicto de sua conclusão afirmou que a única forma de não reconhecer a força da tendência e do pensamento coletivo era entender que “um todo é qualitativamente idêntico à soma de suas partes”.

Aliás, esclareceu Durkheim (2000, p. 401) que a vida social “é essencialmente constituída de representações” e acrescenta que “apenas as representações coletivas têm natureza totalmente diferente daquelas do indivíduo”.

Com esta constatação, o autor afirma que a sociologia é uma psicologia, “desde que tenhamos o cuidado de acrescentar que a psicologia social tem suas leis próprias que não são as da sociologia individual” (DURKHEIM, 2000, p. 401)

Neste diapasão e partindo do princípio de que a sociedade não é somente formada de indivíduo, Durkheim (2000) também menciona as coisas materiais, a própria materialização do fato social, como a arquitetura, as normas jurídicas, os

dogmas da fé, entre outros, porém para que sejam aplicados é necessário que haja alguém que as representem.

Por outro lado, Durkheim (2000, p. 405) salienta que nem toda “consciência chega a se exteriorizar e a se materializar. Há toda uma vida coletiva que fica em liberdade”.

O fenômeno coletivo é elucidado pela forma como a sociedade se porta, esclarece Durkheim (2000) que, por exemplo, há momentos em que paira sobre ela a tristeza e o desânimo, já em outro momento a alegria e a confiança é que se fazem presente.

Outro aspecto ainda levantado por Durkheim e de suma importância para esta pesquisa é a força da opinião pública, que leva a pessoa a agir sob a pressão da coletividade, não como indivíduos. Todavia, reconhece o próprio Durkheim a possibilidade de opiniões individuais formarem uma nova representação contrária aquela imposta pela opinião social, como exemplo cita a indignação e o horror ao derramamento do sangue humano que enraizado profundamente rechaça qualquer idéia homicida.

Com isso, Durkheim (2000, p. 411) afirma que existem duas forças antagônicas nesse movimento social, uma que provém da coletividade e outra que nasce do indivíduo. Continuando, o autor afirma que a primeira supera a segunda, “por se tratar de combinação de forças particulares”; mas nada impede que encontre resistência em cada um dos indivíduos que compõe essa coletividade, de forma que sofra desgaste e seja disponibilizada de maneira “enfraquecida e desfigurada”.

Assim, fica reforçado o pensamento Durkheimiano de que a sociedade somente é possível pela existência dos indivíduos e, ainda que:

O grupo formado pelos indivíduos associados é uma realidade de tipo diferente de cada indivíduo tomado isoladamente e que os estados coletivos existem no grupo cuja natureza eles derivam, antes de afetar o indivíduo como tal e de ser organizado nele, sob nova forma, uma existência puramente interior (DURKHEIM, 2000, p. 413).

Registra-se, por oportuno, o entendimento do trabalho de Durkheim por outros autores:

Murad (2007, p. 153) comentando sobre o livro de Durkheim salienta que se trata de “um trabalho pioneiro e digno de apreço, abordando sociologicamente uma das mais cruéis facetas da violência e desespero humanos, a autoviolência

definitiva, o suicídio”. E, acrescenta o autor que “a contribuição durkheimiana revela a maneira pela qual uma comunidade percebe a si mesma em suas relações”. Ressalta, ainda, Murad (2007, p. 154) a importância das representações coletivas para Durkheim que “chegou a admitir que o objeto verdadeiro da sociologia é investigar como se formam e se combinam as representações coletivas”.

Murad (2007, p. 154) afirma que “as “representações coletivas”, de acordo com Durkheim, têm sua origem na “consciência coletiva”, e que este conceito foi desenvolvido por Durkheim em “A divisão do trabalho Social”, sua tese de doutorado defendida em 1893.

Por consciência coletiva, Murad (2007, p. 155) entende como “o conjunto de crenças e de sentimentos comuns ao comum dos membros de uma determinada sociedade” e continua ao afirmar que “essas representações e consciência formam as raízes coletivas dos sistemas simbólicos, dimensão fundadora e sempre presente na vida social dos povos”.

Giddens (1998, p.147) observou que o trabalho de Durkheim foi “objeto de controvérsia, sendo o seu socialismo largamente condenado”. Continua o mesmo autor afirmando que, no entanto, “as primeiras críticas foram substituídas por interpretações críticas dos escritos baseadas em uma compreensão mais adequada dos temas e dilema inerentes a sua sociologia”.

Ressalta Giddens (1998, p.147) que ainda se está à espera de “um tratamento que explore plenamente as forças e as fraquezas do método de Durkheim”. Explica o autor que “é comum aceitar que as idéias metodológicas de Durkheim devem ser avaliadas na relação com sua implementação concreta nas obras mais empíricas do autor”.

Observa-se, por oportuno, que a crítica de Giddens acerca do trabalho de Durkheim é a sua sociologia, a qual se depara com a forma como Durkheim analisou a *conscience collective*, objeto também de estudo apresentado no livro O Suicídio, no qual, o citado autor conceituou as representações coletivas.

Explana Giddens (1998, p.169) que “a sociologia de Durkheim pecou pela ausência de qualquer tratamento teórico sistemático de mecanismos sociais que mediassem a relação entre a infra-estrutura e a *conscience collective*”. Esclarece Giddens (1998, p.169), todavia, que Durkheim se esforçou em defender o contrário do pensamento supracitado, no final de seu livro “As formas elementares da vida

religiosa”, ao afirmar “que não era isso o que estava propondo: havia, enfatizou, uma interação ativa entre a *conscience collective* e a sua infra-estrutura”.

Ao se referir sobre infra-estrutura social, Giddens (1998, p. 169) comenta que a transformação de uma “sociedade de solidariedade mecânica para uma sociedade de solidariedade orgânica é uma questão relativa às mudanças na ‘infra-estrutura’ social”, consignando neste sentido “de que as mudanças que ocorrem no caráter da conduta moral são simplesmente ‘efeitos’ dessas ‘causas’”.

Cabe aqui uma explicação sobre sociedade de solidariedade mecânica e de solidariedade orgânica. Durkheim, na inferência de Giddens (1998, p107), entende “por sociedade de solidariedade mecânica uma comunidade de crenças e a sociedade de solidariedade orgânica é aquela que tem uma base cooperativa”.

3.3. A trajetória da Teoria das Representações Sociais

A despeito da relevância do trabalho de Durkheim sobre as representações coletivas, considerado, como já dito, como o criador do conceito de representações, o qual serviu de fundamento para estudo de outros autores, como serão mencionados neste trabalho, de Serge Moscovici e Pierre Bourdieu, é importante salientar que o referido autor não foi o primeiro estudioso a investigar o fenômeno das representações. Conforme Perrusi (1995, p. 17): “discutir sobre representação é tão antigo quanto o ato de filosofar”.

Esclarece Perrusi (1995, p.17) que “foi na antiga Grécia que se esboçaram os fundamentos para tal discussão, sinalizada pela referência ao papel da percepção”. E com o intuito de demonstrar esta afirmação, ressalta o pensamento de Protágoras que ao definir percepção denota o movimento duplo existente entre as coisas e o espírito e vice-versa, e que este movimento não está livre da inclusão de ingrediente subjetivo podendo interferir na certeza sobre a realidade.

Perrusi (1995) continua a descrever a trajetória das representações ou percepções destacando o pensamento pré-socrático, observando que a despeito da desconfiança acerca das percepções, estas teriam como propriedade a variabilidade, mas não impediria o saber. Acrescentando ao citado anteriormente, Rouanet (*apud* PERRUSI, 1995) que para Aristóteles a variabilidade da percepção deixa de ser um argumento contra a objetividade do conhecimento: ela é função de um objeto ainda não entendido em sua essência, a qual poderia ser compreendida

por meio da representação, pois esta tem a função de prolongar a percepção até abranger o seu conceito.

Aduz AMÉRIO citado por Perrusi (1995) que para Aristóteles a representação seria uma tipo de conhecimento intermediário entre a percepção e o conceito.

Embora, no entendimento de Perrusi (199, p.19), a filosofia grega tenha esboçado “uma filosofia da consciência” com Platão “o convocador de cópias, uma filosofia da representação”, há autores que negam a sua existência antes do século XVIII, como é o caso do filósofo alemão Heidegger citado por Perrusi que nega qualquer acesso, via representação, ao real, em razão da sua busca do “ser do ser”.

O posicionamento de Heidegger é criticado por Perrusi (1995, p. 19), pois constata a dificuldade de visualização “do mundo grego, principalmente o clássico, sem a representação. Este autor acrescenta que “na filosofia grega, a representação teria sido sinalizada” e lembra a importância do teatro na Grécia antiga para a “formação do homem grego”.

Ao explicar que a relevância da representação para uma sociedade, Perrusi (1995) esclarece que a representação faz a mediação entre as palavras e as coisas. Perrusi (1995, p. 20) defende a:

tese de que a representação é inseparável do problema das estruturas da consciência, como também está inscrita na problemática do acesso ao ser ou ao real, isto é, negar ou defender a representação é discutir as vicissitudes (da razão) do sujeito.

Na opinião de Perrusi (1995), Heidegger não ficou isolado ao afirmar que a representação nasce apenas no mundo moderno, salientado, pois, que Foucault (2007, p. 66) também entende desta forma ao afirmar que a

era clássica começa com o Quixote, cujas aventuras “traçam o limite onde acabam os jogos antigos da semelhança e dos signos” inaugurando um mundo no qual “os signos (legíveis) já não são semelhantes aos seres visíveis.

Acrescenta Perrusi (1995, p. 21) que é “no período clássico que o acesso ao mundo necessitará da imagem desse mundo, isto é, da representação como intermediária entre as palavras e as coisas”.

O entendimento de Foucault (2007, p. 67) está bem evidente no livro: *As Palavras e as Coisas*, no qual o autor ressalta que:

Dom Quixote é a primeira das obras modernas, pois aí se vê a razão cruel dos signos e das similitudes: pois que aí a linguagem rompe seu velho parentesco com as coisas, para entrar nessa soberania solitária donde só reaparecerá, em seu ser absoluto, tornada literatura: pois que aí a semelhança entra numa idade que é, para ela, a da desrazão e da imaginação.

É interessante salientar que no saber clássico, para Perrusi (1995, p. 22), não há hierarquia entre as representações, o que coloca o homem nivelado a um objeto ou uma planta, “dela não se distinguindo enquanto ordem”.

Essa constatação é relevante pelo fato de que, até então o homem não aparece, no estudo das representações como objeto de investigação e sim como a própria representação, conforme se depreende da conclusão de Foucault (2007, p. 21) quanto da análise do quadro de Velásquez, As meninas, que “a representação pode se dar como pura representação”, a representação está distinta do elemento que representa ou do sujeito.

Contudo, Perrusi (1995, p. 23) afirma que o objeto de estudo passa a ser modificado quando “a representação entre as palavras e coisas torna-se uma ‘realidade’ que produz e é produzida por uma ação realizada por um agente”. Continua o mesmo autor que a partir daí “surge à necessidade de o sujeito portador das representações se perceber como objeto de si mesmo para apreender o processo de representação”.

Todavia, conforme Perrusi (1995, p.24), não apenas para o estudo das representações, “surge uma série de saber, articulando-se com o antigo mas sobrepondo-o, baseado na vida, na linguagem e no trabalho (biologia, filologia e economia)”. Para Perrusi a representação é descartada e nasce as ciências empíricas, mas não pelo acesso da via da representação (PERRUSI, 1995. p. 24). Observa o mesmo autor que “o homem torna-se assim objeto central da filosofia moderna”.

Perrusi (1995, p.25) lembra que a filosofia moderna e as ciências empíricas questionaram “o enclausuramento do saber no espaço da representação”, essa crítica segundo Machado (1992 *apud* PERRUSI, 1995, p. 25):

recebe apoio de filósofo como Kant ao explicar a possibilidade do conhecimento a partir de uma investigação sobre as faculdades do conhecimento. Não procura mais uma correspondência, um acordo, uma harmonia entre o sujeito e o

objeto, na medida em eu é o próprio sujeito que legisla e que constitui o objeto.

Em continuidade e citando Foucault, Perrusi (1995, p. 25) esclarece que as ciências humanas recuperaram o espaço da representação abandonado pelas ciências empíricas, passando a estudar “as objetivações criadas por um homem que vive, trabalha e fala”.

No entanto, salienta Perrusi (1995, p. 28) que a posição das ciências humanas é “extremamente difícil e vaga”, tentando encontrar uma identidade busca “formalizar-se ou matematizar, imitando modelos biológicos, econômicos ou lingüísticos, negando o seu perigoso lugar de intermediário no espaço do saber”. Perrusi (1995, p. 28) aduz, ainda, que as ciências humanas começam no momento em que as ciências empíricas terminam e exemplifica: “elas não são um prolongamento do funcionamento biológico do homem, mas sim o que interessa pelo momento em que cessa esse funcionamento”.

Nesse sentido Foucault (2007, p. 486) afirma que “pode-se fixar o lugar das ciências do homem nas vizinhanças, nas fronteiras imediatas e em toda a extensão dessas ciências em que se trata da vida, do trabalho e da linguagem”.

Para Perrusi (1995, p. 29), com o surgimento das ciências humanas é que as representações se fortalecem, pois decorrem das necessidades humanas e da sociedade.

Foucault (2007, p. 487), por sua vez, ressalta que:

o homem, para as ciências humanas é ser vivo que, no interior da vida à qual pertence inteiramente e pela qual é atravessado em todo o seu ser, constitui representações graças às quais ele vive e a partir das quais detém esta estranha capacidade de poder representar justamente a vida.

Perrusi (1995, p.29) justifica que as ciências humanas “tratam a representação porque ela tornou-se um fenômeno” e nota que “para atingir as objetivações humanas, já que os objetos de troca, os seres vivos e as palavras abandonaram o espaço representativo, precisamos passar pelas representações”. Ainda sobre as representações, Perrusi (1995, p.29) destaca a possibilidade da sua apreensão como “produto social e uma forma de produção social, transformando a consciência, no seu retorno a ela, em fato sociológico”.

É importante registrar que Perrusi (1995) afirma não concordar com o fato de que as ciências humanas tenham como objeto a representação, salvo quando se tratar da sociologia que tenha por alicerce a filosofia da representação, cujas hipóteses foram objeto de estudo de Durkheim e Parsons. Continuando o raciocínio, o mesmo autor lembra que na sociologia marxista, as classes sociais são observadas como “objetos empíricos e não como representações, procurando, então, entendê-las a partir de sua *práxis* objetiva; somente depois, do ponto de vista analítico, é que se apreendem as representações de classe” (PERRUSI, 1995, p.31).

Na opinião de Perrusi (1995, p. 32) a lógica da representação como foco principal das ciências humanas tem base a tradição francesa iniciada por Durkheim e atualizada por Moscovici. No entanto, aduz o citado autor que concorda “com valorização do conceito de representação nas ciências humanas”, desde que coexista “democraticamente como outros conceitos” e que a sua localização entre o psicológico e o social tornam multidisciplinar, o que possibilita um diálogo profundo e aberto, baseado nas diversas experiências disciplinares com o seu manuseio, entre a Sociologia, a Antropologia e a Psicologia.

Perrusi (1995, p. 58) aduz que as representações sociais, após o trabalho de Durkheim, submergiram das ciências sociais e justifica a razão deste desaparecimento: como primeira hipótese estaria o fato de o conceito de representações haver entrado em um “estado de hibernação ou latência”, a segunda é que o conceito de representações “sofreu obstáculos epistemológicos provenientes da Psicologia e da ciência social” e a terceira hipótese é que na ênfase compartilhada pelos “fundadores da sociologia clássica” como Marx, Durkheim e Weber, o conceito de representações ficou “subsumido na sociedade do trabalho”, já que “o trabalho, no capitalismo, é o fato social principal”.

Nesse sentido assevera Bourdieu (2000, p. 152) que as teorias marxistas buscaram “reduzir o mundo social unicamente ao campo econômico, ignorando as posições ocupadas nos diferentes campos e sub-campos”. Continuando, Bourdieu (2000, p. 152) afirma que essas teorias consideram o “mundo social unidimensional, quando, na realidade o espaço social é multidimensional, conjunto aberto de campos relativamente autônomos”.

O próprio Perrusi (1995, p.60) comenta que esse quadro unidimensional foi sendo modificado ao longo do tempo de forma que a “categoria do trabalho” teve o seu papel sendo reduzido na sociologia, surgindo “categorias como socialização,

interação, comunicação e outras”. Assevera o mesmo estudioso que autores como Foucault, Touraie, Gorz, Heller e Habermas “valorizaram a esfera do cotidiano e as análises de modos de vida, percebendo novos campos de ação e novas formas de racionalidade” (PERRUSI, 1995, p.60).

Na sociologia, outras dicotomias nasceram, diz Perrusi (1995, p. 60), como “modo de produção x modo de vida, ação racional intencional ou instrumental x ação comunicativa, sociedade industrial x sociedade pós-industrial, etc”. A consequência deste movimento foi “o deslocamento da Psicologia Social, a partir da década de 60, para o estudo do conhecimento prático, isto é, o conhecimento espontâneo, ingênuo, natural do senso comum”, acrescenta Perrusi (1995, p. 60).

É relevante ressaltar que para Perrusi (1995, p.60) a Psicologia Social sempre buscou “uma definição do seu objeto de conhecimento, encontrava na dimensão do cotidiano as formas de conhecimento adequadas as suas categorias de análise”, sendo que esse cotidiano se daria pelo próprio “senso comum” e com base nisso surgiria

uma nova dicotomia nas ciências sociais fundada na oposição saber científico x senso comum, isto é, o saber científico seria um conhecimento institucionalizado, inscrito no mundo sistêmico, e o senso comum, um saber do mundo vivido (PERRUSI, 1995, p. 60).

Após esta busca no entendimento da localização das representações nas ciências humanas, é importante retornar a análise do conceito de representações, objetivando uma melhor compreensão deste fenômeno, assim denominado por Moscovici, no livro Representações sociais: investigação em psicologia social.

3.4. A Teoria das Representações Sociais: a visão de Serge Moscovici

Acerca do conceito de representações, Serge Moscovici (2007, p. 45), psicólogo social romeno, nascido em 1928, salienta que tal conceito veio foi difundido através de Durkheim, no entanto aquele autor o percebe diferentemente do último, pois a sociologia durkheimiana “viu as representações como artifícios explanatórios, irreduzíveis a qualquer análise posterior”. Moscovici (2007, p. 45) entende que as representações sociais devem ter as suas estruturas e dinâmicas estudadas no intuito de se descobrir “os mecanismos internos e a vitalidade das representações sociais”.

A propósito, Perrusi (1995, p. 60) afirma que: “Moscovici se apropriou do conceito de representação coletiva de Durkheim, utilizando como um conceito fundador de um novo continente de pesquisas”.

Ainda sobre as primeiras linhas de Moscovici acerca do conceito de representações sociais, Perrusi (1995, p. 60) diz que Moscovici trocou o termo coletivo por social “para realçar o dinamismo social que existe no âmago da representação, impregnando a vida afetiva e intelectual dos indivíduos de uma sociedade”. Essa afirmação de Perrusi encontra guarida nas palavras de Duveen, consignadas no início deste capítulo.

O próprio Serge Moscovici (2007, p. 348), em entrevista concedida a Ivana Marková, também pesquisadora no âmbito da psicologia social, com ênfase nas representações sociais, reconhece que não seria capaz de explicar a “diferença entre coletivo e social” e que “a maior parte das vezes, as duas palavras são usadas como sinônimas”. Todavia, Moscovici (2007, p. 348) esclarece que preferiu usar o termo social:

por que ele se refere a uma noção clara, aquela sociedade, a uma idéia de diferenciação, de redes de pessoas e suas interações. Com relação ao termo coletivo explica que no século dezanove a palavra ‘coletiva’ era mais comum, sugerindo a imagem de amontoado de pessoas, um agregado de indivíduos formando um todo.

Isso explicaria, para Moscovici, o termo “psicologia coletiva”, que, no entendimento do mesmo autor, não se distinguia muito da “psicologia de massa” (MOSCOVICI, 2007, p. 348).

Assim, enquanto Durkheim procurou entender as representações coletivas como formas estáveis de compreensão coletiva, Moscovici esteve mais interessado em explorar a variação e a diversidade das idéias coletivas nas sociedades modernas (MOSCOVICI, 2007, p.15).

Para Duveen (2007), esse objeto da análise de Moscovici nas sociedades moderna é justificado pelas características contidas nos centros diversos de poder, que exigem autoridade e legitimação, contudo essa legitimação é parte de uma dinâmica social mais complexa e mais contestada, em que se faz necessário a hegemonia das representações dos diferentes grupos (MOSCOVICI, 2007, p. 15).

Moscovici (2007 *apud* DUVEEN, 2007, p. 10) conceituou Representação Social no livro *La Psichanalyse*, como:

entidades quase tangíveis. Elas circulam, se entrecruzam e se cristalizam continuamente, através duma palavra, dum gesto, ou duma reunião, em nosso cotidiano. Elas impregnam a maiorias de nossas relações estabelecidas, os objetos que nós produzimos ou consumimos e as comunicações que estabelecemos.

Ao tratar das representações sociais, Wagner (2000) afirmou que é a maneira como as pessoas pensam sobre as coisas “reais e imaginárias” do seu mundo, o conhecimento que as pessoas têm do seu universo, é resultado de processos discursivos e socialmente construído. Continuando, Wagner (2000, p. 11) afirma que “a representação social é sempre uma unidade do que as pessoas pensam e do modo com fazem”.

Foucault (2007, p.107) esclarece que:

representar não quer dizer aqui traduzir uma versão visível, fabricar um duplo material que possa, na vertente externa no corpo, reproduzir o pensamento em sua exatidão. Representar deve-se entender no sentido estrito: a linguagem representa o pensamento como o pensamento se representa a si mesmo.

Perrusi (1995, p. 61) aduz que: “a representação social pode ser considerada como um sistema de interpretação da realidade, organizando as relações do indivíduo com o mundo e orientando as suas condutas e comportamentos no meio social”. O mesmo autor explica que “o indivíduo consegue, através das representações sociais, construir e se apropriar de objetos socializados” (PERRUSI, 1995, p. 61).

Bonnewitz (2003, p. 28) partindo das representações descritas por Durkheim entende que as representações:

são múltiplas e consistem em modos de apreensão do mundo, motivações e regras de conduta, análise do vivido, julgamento de valores, doutrinas. (...) todos nós temos representações espontâneas da realidade que nos cerca; elas nos fornecer explicações, que pensamos ser aceitáveis e justas, dos fatos que observamos.

Salienta o mesmo autor que as representações “são indispensáveis a toda vida em sociedade, visto que nos servem de guias e referências na nossa atividade social cotidiana” (BONNEWITZ, 2003, p. 28).

Jean Claude Abric (2000, p.28) diz que “a representação funciona como um sistema de interpretação da realidade que rege as relações dos indivíduos com o seu meio físico social, ela vai determinar o comportamento e suas práticas”.

Aliás, Abric (2000, p.28) ainda lembra que “a representação não é um simples reflexo da realidade, ela é uma organização significativa”. Alerta, por sua vez, o referido autor que “esta significação depende, ao mesmo tempo, de fatores contingentes e fatores globais”. Elenca Abric (2000, p.28) como fatores contingentes: “natureza e limites da situação, contexto imediato e finalidade da situação”, já como fatores globais os “que ultrapassam a situação em si mesma: contexto social e ideológico, lugar do indivíduo na organização social, história do indivíduo e do grupo, determinantes sociais e sistemas de valores”.

Santos (2000, p.157) ao explicar as representações adverte que “o sujeito ao nascer encontra representações sociais sobre objetos as quais ele deverá compartilhar para tornar-se parte do grupo social”.

Para Perrusi (1995, p. 64) “as representações não seriam imagens no sentido de cópia da realidade, pois não “respeitam” a realidade, combinando e engendrando novas imagens e, com isso criando novos objetos”.

Moscovici (2007, p. 45) salienta também que Piaget foi o primeiro que procurou “cindir as representações, exatamente como os átomos e os genes foram divididos”, ao estudar a representação no mundo da criança. Moscovici salienta que a investigação do citado autor permanece até hoje, como um exemplo.

Com o fim de aferir a importância das teorias do senso comum, Serge Moscovici, no Prefácio do livro de Denise Jodelet (2005, p. 7), cujo título é *Loucuras e representações sociais*, explanou que “estas teorias buscam soluções para problemas que os cientistas não tratam”, pois as práticas psiquiátricas “desprezam essas teorias ou representações sociais: suas investigações não respondem aos mesmos interesses de conhecimento”.

Moscovici ainda afirma, neste prefácio, que “os psiquiatras e os enfermeiros estão na posição de um físico que se limita apenas aos aspectos quantitativos da matéria”. E complementa que os habitantes da cidade da França, foco do estudo de Jodelet “estão na posição de um escultor que também se preocupa com a textura e a cor, com as qualidades sensíveis da mesma matéria, ao lidarem com indivíduos singulares” sem o conhecimento científico dos psiquiatras e dos enfermeiros,

passam a buscar compreender os pensionistas a partir das suas percepções (JODELET, 2005, p. 8).

Vale ressaltar que no estudo desenvolvido por Jodelet (2005) os doentes mentais foram denominados de pensionistas e as famílias que os hospedaram, recebiam a designação de hospedeiros.

Com referência ao trabalho de Serge Moscovici (2007) sobre as representações sociais, salienta-se que o citado autor entende que a Psicologia Social tem como principal objetivo estudar as representações sociais, com todos os seus elementos, como propriedades, origens e impacto.

Diante disso, busca-se entender a aplicação da teoria das representações nas relações sociais.

Moscovici, na entrevista prestada a Ivana Marková e já referida neste trabalho, para explicar o que são representações sociais, faz uma comparação bastante inusitada que deve ser registrada. O autor pede para pensarmos em um cartão de crédito, explanando que para comprarmos um objeto utilizando o cartão de crédito, existe na relação de compra: o comprador, o vendedor e o terceiro que é “o banco, a instituição que criou o cartão e estabeleceu o equilíbrio entre o débito e o crédito”. Para Moscovici, “as representações sociais fazem sempre esse terceiro parceiro intervir na relação como o outro, ou com o objeto” (MOSCOVICI, 2007, p. 320).

Jodelet (2005, p. 40), por sua vez, explana, ao analisar a representação dos doentes mentais, que “o estudo da produção e da eficiência das representações numa totalidade social não é mais contestável, nem quanto à sua importância e nem quanto à sua viabilidade”. Acrescenta, por outro lado, a autora que:

as representações sociais, enquanto “teorias” socialmente criadas e operantes, se relacionam com a construção da realidade cotidiana, com as condutas e comunicações que ali se desenvolvem, e também com a vida e a expressão dos grupos no seio dos quais elas são elaboradas (JODELET, 2005, p. 40).

Perrusi (1995, p.62) salienta que:

o conceito de representação social instrumentalizou a Psicologia Social para superar os limites do modelo behaviorista que impõe uma teoria comportamental estreita, baseada no modelo estímulo-resposta e que abstrai

completamente a composição social do comportamento humano.

Para Moscovici (2007) as coletividades não podem funcionar se não criarem representações sociais, tendo em vista que, no entendimento do próprio autor “existe uma necessidade contínua de re-construir o “senso comum” ou a forma de compreensão que cria o substrato das imagens e sentidos, sem a qual nenhuma coletividade pode operar” (MOSCOVICI, 2007, p. 48).

Por outro lado, Abric (2000, p. 28) alerta que a função das representações sociais é servir de “guia para a ação”. O autor salienta que ela orienta as ações e as relações sociais e com isso têm papel essencial na dinâmica das relações sociais e nas práticas, pois além de guiar os comportamentos e as práticas já salientadas, permitem: “compreender e explicar a realidade”; além de definir a identidade e possibilitar a proteção da especificidade dos grupos e a *posteriori* explicam a tomada de posição e dos comportamentos.

Moscovici (2007, p. 53) resume o fenômeno das representações sociais ao afirmar que “elas (as representações) devem ser vista como uma “atmosfera”, em relação ao indivíduo ou a grupo e que, de certa forma, são específicas na sociedade”.

O próprio Moscovici (2007, p.54) faz uma indagação importante: “por que criamos nós essas representações”? E o mesmo autor responde primeiramente de maneira mais genérica, afirmando que para satisfazer esse questionamento recorre inicialmente a “hipóteses tradicionais”, a saber: “a hipótese da desiderabilidade” e explica que este caso acontece quanto há uma criação de “imagens e sentenças com distorções subjetivas da realidade objetiva, para revelar ou ocultar intenções”; a “hipótese do desequilíbrio”, já nessa hipótese há a busca de realizar compensações imaginárias, com o fim de “restaurar a estabilidade interna”; “a hipótese do controle”, aqui a explanação do autor é de que o fim é controlar pessoas, “manipulação do pensamento” (MOSCOVICI, 2007, p. 54).

Moscovici (2007, p.55) assevera que, a despeito de existir um fundo de verdade nessas hipóteses, as representações não devem ser vista de maneira tão “geral”, para ele a “finalidade de todas as representações é tornar familiar algo não familiar, ou a própria não familiaridade” e explica que “os universos consensuais são locais onde todos querem sentir-se em casa, a salvo de qualquer risco, atrito ou conflito”, o que se espera, na verdade é que “sempre aconteçam as mesmas

situações, gestos, idéias” e que para a mudança ser aceita deve apresentar “um tipo de vivência e murchar o diálogo, sob o peso da repetição”.

Em continuidade, Moscovici (2007) salienta que a dinâmica das relações é uma dinâmica de familiarização, na qual os objetos, pessoas e acontecimentos são percebidos e compreendidos com relação a prévios encontros e paradigmas.

Isso significa segundo o autor que a memória se sobressai sobre a dedução, o passado sobre o presente, a resposta sobre o estímulo e as imagens sobre a realidade, ou seja, as heranças das representações anteriores não desaparecem não se perdem e, segundo Moscovici (2007), o que se espera é que tudo ocorra dentro daquela “atmosfera” da forma esperada e que haja uma conformação da representação social nova com as existentes. Quando isso não ocorre, pode acontecer o autor denominou de “exatidão relativa” capaz de incomodar e ameaçar o comportamento do grupo.

Moscovici (2007, p. 58) ainda salienta dois pontos importantes para pensamento social, em primeiro lugar é que ele deve mais à convenção e à memória do que a razão, ou seja, deve-se mais às estruturas tradicionais do que às estruturas intelectuais e em segundo plano a conclusão tem prioridade sobre a premissa, o que significa que, “antes de vermos e ouvirmos a pessoa, nós a julgamos, nós a classificamos e criamos uma imagem dela” (MOSCOVICI, 2007, p. 58).

É relevante ressaltar que Moscovici relata que o processo das representações é o contraste do processo científico, pois a ciência parte da premissa para a conclusão. Para Moscovici (2007, p. 58), a ciência busca constantemente “demolir a maioria das nossas percepções e opiniões, desmentir o conjunto central das nossas idéias e experiências costumeiras”, isto pelo fato de já existir a representação social de que esse é o papel das ciências, qual seja “tornar o familiar não-familiar em suas equações matemáticas ou laboratórios”.

Para Jodelet (2005, p. 47) as representações sociais podem ser estudadas globalmente ou de modo focalizado, no primeiro caso são tratados como “campos estruturados”, por se referirem “às posições emitidas por sujeitos sociais (indivíduos ou grupos) a respeito de objetos socialmente valorizados ou conflitantes”. No segundo caso, cujo tratamento é de “núcleo estruturante”, diz respeito às “estruturas de saber organizando o conjunto de significações relativas ao objeto conhecido”.

Jodelet (2005) afirma que esta última forma de estudar as representações possibilitou demonstrar os processos constitutivos da representação social, que são

a ancoragem e a objetivação, os quais no entender da autora têm analogia com a formação e o funcionamento da representação social.

3.4.1. O processo constitutivo de ancoragem

A ancorar, no entender de Moscovici (2007, p. 60), é comparar “idéias estranhas, reduzi-las a categorias e imagens comuns e colocá-las em um contexto familiar”. Para Moscovici (2007), categorizar alguém ou alguma coisa denota optar por um dos paradigmas estocados em nossa memória e estabelecer uma relação positiva ou negativa com ele.

Jodelet (2005, p. 48) afirma que a ancoragem:

explica a maneira pela qual informações novas são integradas e transformadas no conjunto dos conhecimentos socialmente estabelecidos e na rede de significações socialmente disponíveis para interpretar o real, e depois são reincorporados, na qualidade de categoria que servem de guia e de ação.

Moscovici (2007, p. 64) afirma que ancorar “implica em prioridade do veredicto sobre o julgamento e do predicado sobre o sujeito”, fazendo com que haja possibilidade de decisões apressadas e de maneira “generalizada ou particularizada”. O que Moscovici alerta é o perigo de que a comparação ocorra sem chance de revisão, pois a checagem, ressaltando apenas as virtudes ou os defeitos de pessoas ou objetos, pode surpreender ou decepcionar, isto no caso de haver oportunidade de aprofundamento na comparação do desconhecido com o protótipo.

Nesse sentido, Jodelet (2005, p. 209) ensina, no seu estudo sobre a forma como cada doente mental era recebido na Colônia Familiar de Ainay-le-Château, na França e já mencionada neste trabalho, que “cada recém-chegado à instalação é abordado como portador de todos os males possíveis”, posteriormente este quadro pode mudar, acrescenta a mesma autora, mas no primeiro momento é percebido pelo modelo que se tem da doença mental.

Continua Jodelet (2005, p. 72), ao afirmar que a criação desse tipo de Colônia Familiar representou um avanço para o tratamento dos doentes mentais, abalando as instituições asilares no final do século XIX.

Apenas para ilustrar, lembra-se como o doente mental era considerado, ou que tipo de “protótipo” representava o doente mental na Renascença, ao ponto de ser confinado em navio e ficar navegando sem destino durante meses, conforme

aduz Foucault (2008, p. 9), ao se referir à Nau dos Loucos, explicando se tratar de “estranho barco que desliza ao longo de calmos rios da Renânia e dos canais flamengos”. E continua, “o louco é entregue ao rio de mil braços, ao mar de mil caminhos, a essa grande incerteza exterior a tudo (JODELET, 2005, p. 12).

Voltando ao entendimento sobre ancoragem, Perrusi (1995, p. 20) afiança que esse processo constitutivo das representações “interioriza esquemas de ação e, ao mesmo tempo inscreve o objeto, enquanto novidade, numa determinada estrutura de valores de um processo de familiarização”.

Para Olga Ordaz e Jorge Vala (2000, p. 88), a ancoragem designa no primeiro momento “a transformação do não familiar em familiar” e num segundo plano “as formar através das quais, uma vez constituídas, se tornam socialmente funcionais”.

3.4.2. O processo constitutivo de objetivação

Já objetivação, para Moscovici (2007, p. 71) “é mais atuante do que a ancoragem” e “une a idéia de não-familiaridade com a de realidade, torna-se a verdadeira essência da realidade”.

Ensina Moscovici (2007. p. 71) que “objetivar é descobrir a qualidade icônica de uma idéia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem”.

Para Jodelet (2005) a objetivação ilustra a representação como construção seletiva, esquematização estruturante, naturalização. A mesma autora destaca que objetivação deve ser compreendida como conjunto cognitivo que retém, entre as informações do mundo exterior, um quantitativo limitado de elementos ligados por relações, que fazem dele uma estrutura que organiza o campo de representação e recebe *status* de realidade objetiva.

No entendimento de Olga Ordaz e Jorge Vala (2000, p.88), a objetivação busca analisar “as formar através das quais um conceito é objetivado, ou um fenômeno é pensado de forma objetiva, ou seja, adquire materialidade e se torna expressão de uma realidade vista como natural”.

Perrusi (1995, p. 67) explica que o processo de objetivação se dá com a “formação da imagem adequada ao campo cognitivo do sujeito, focalizando e reconhecendo o objeto, mas também, opacificando e desconhecendo o mesmo”.

O estudo de Jodelet (2005, p. 197) também será citado para ilustrar o processo constitutivo da objetivação. Explica a referida autora, que obteve depoimento de representante de família, na Colônia Familiar referenciada neste

trabalho, a qual afirmou que preferia continuar com o pensionista que já conhecia, a despeito dos seus maus hábitos, a aventurar a busca de novo pensionista, cujo nível da doença, naquele momento, era julgado da pior forma possível.

Ainda sobre ancoragem e objetivação é relevante mencionar a conclusão de Moscovici (2007, p. 78) que as entende como “maneiras de lidar com a memória” e salienta que a ancoragem “mantém a memória em movimento e a memória dirigida para dentro, está sempre colocando e tirando objetos, pessoas e acontecimentos que classifica de acordo com o tipo e os rotula com um nome”, já a objetivação é resumida por Moscovici (2007, p.78) como “sendo mais ou menos direcionada para fora (para outros) tira daí conceitos e imagens para juntá-los e reproduzi-los no mundo exterior para fazer as coisas conhecidas a partir do que já é conhecido”.

Pierre Bourdieu (2000, p. 151), ao estudar os campos sociais, refere-se à ancoragem e objetivação da seguinte forma: “ao afirmar que o cientista deve objetivar a ambição de objetivar, de classificar objetivamente, do exterior, agentes que lutam para classificar e para se classificarem”. Afirma o autor, ainda, que os cientistas devem evitar a ancoragem ao esclarecer que ao avaliar a ambição da visão do mundo criadora – esta espécie de *intimus originarius* que faria existir coisas em conformidade com a sua visão.

Esta é a questão relevante da teoria para este estudo, pois até que ponto as implementações propostas pela administração do TRF da 5ª Região com o objetivo de melhorar a gestão é não-familiar para os seus servidores? Em não sendo familiar representam ameaça ou são consideradas desprezíveis?

Ainda a propósito dos questionamentos anteriores, Moscovici (2007, p.58) salienta dois pontos importantes para o pensamento social, em primeiro lugar é que ele deve mais à convenção e a memória do que a razão, ou seja, deve-se mais às estruturas tradicionais do que às estruturas intelectuais e em segundo plano a conclusão tem prioridade sobre a premissa, o que significa que, “antes de vermos e ouvirmos a pessoa, nós a julgamos, nós a classificamos e criamos uma imagem dela”.

Sobre o estudo das representações sociais é relevante referir-se ao trabalho desenvolvido por Jean Claude Abric ao analisar as estruturas do mencionado fenômeno.

3.5. A abordagem estrutural das representações sociais proposta por Jean-Claude Abric

Abric (2000) ao analisar a teoria desenvolvida por Serge Moscovici apresenta a estrutura das representações sociais, a qual será bastante útil para este estudo.

Para Abric (2000) uma representação é composta de um conjunto de informações, de crenças, de opiniões e de atitudes a propósito de um dado objeto. Continua Abric (2000, p.30) que “este conjunto de elementos se organiza, estrutura-se e se constitui num sistema sociocongnitivo de tipo específico”.

Abric (2000) propõe que as representações sociais sejam constituídas em torno de um núcleo central, constituindo-se em um ou mais elementos, que dão significado à representação. O núcleo central, na compreensão do mencionado autor é determinado, de um lado, pela natureza do objeto representado, de outro, pelo tipo de relações que o grupo mantém com este objeto e, enfim, pelo sistema de valores e normas sociais que compõem o meio ambiente ideológico do momento e do grupo.

Assevera Abric (2000, p. 31) que “o núcleo central – ou núcleo estruturante – de uma representação assume as funções geradora e organizadora”. Por função geradora entende que é o elemento por meio do qual se cria, ou se transforma, o significado dos outros elementos constitutivos da representação. Ressalta ainda que é através do núcleo que os outros elementos ganham um sentido, um valor. Por função organizadora infere que “é o núcleo central que determina a natureza dos elos, unindo entre si os elementos da representação” (ABRIC, p. 31).

No entendimento de Abric (2000, p. 31), “o núcleo tem a propriedade de estabilidade da representação, pois por sua condição central é o elemento que vai mais resistir à mudança”. Para o citado autor, toda modificação do núcleo resulta em uma transformação completa da representação. “E, lembra que é o núcleo “o elemento identificador das representações”, proporcionando, inclusive estudo comparativo entre duas ou mais representações” (ABRIC, 2000, p. 31).

Ressalta Abric (2000, p. 31) “que em torno do núcleo centro organizam-se os elementos periféricos, que constituem o essencial do conteúdo da representação: seus componentes mais acessíveis, mais vivos e mais concretos”. Abric esclarece que os elementos periféricos respondem por três funções primordiais: função concretizadora, função de regulação e função de defesa.

No tocante à função concretizadora Jean Claude Abric (2000, p.32) salienta que: “os elementos periféricos resultam da ancoragem da representação na

realidade. Eles constituem a interface entre o núcleo central e a situação concreta na qual a representação é laborada ou colocada em funcionamento”.

Com referência à função de regulação reflete o citado autor (2000, p. 32) que “em razão dos elementos periféricos serem mais leves do que os elementos centrais, têm papel essencial na adaptação da representação às evoluções do contexto”, com isso ficam mais acessíveis “às informações novas ou às transformações do meio ambiente se integrarem na periferia da representação”, mesmo conflitantes “as novas informações são reinterpretadas na direção do significado estabelecido pelo núcleo central” (ABRIC, 2000, p. 32).

No que diz respeito à função de defesa, Abric (2000) afirma que os elementos periféricos têm o papel de compor o sistema de defesa da representação, são o “pára-choque” da representação. Todavia assevera Abric (2000, p.32) que:

a transformação de uma representação se opera, na maior parte dos casos, através de transformação de seus elementos periféricos: mudança de ponderação, interpretações novas, deformações funcionais defensivas, integração condicional de elementos contraditórios. É no sistema periférico que poderão aparecer e ser toleradas contradições.

Abric (2000, p.32) afirma que “as representações sociais e seus dois componentes, o núcleo central e os elementos periféricos funcionam exatamente como uma entidade, onde cada um tem um papel específico e complementar da outra parte” Para melhor esclarecer, o mesmo autor apresentou um quadro com as características do sistema central e do sistema periférico que retrata de forma simples o seu entendimento.

Quadro 01: Características do sistema central e do sistema periférico de uma representação

SISTEMA CENTRAL	SISTEMA PERIFÉRICO
Ligado à memória coletiva e à história do grupo	Permite integração de experiências e histórias individuais
- Consensual - Define a homogeneidade do grupo	Tolera a heterogeneidade do grupo
- Estável - Coerente - Rígido	- Flexível - Tolera a contradições
Resiste às mudanças	Evolutivo
Pouco sensível ao contexto imediato	Sensível ao contexto imediato
Funções: Gera o significado da representação Determina sua organização	Funções: Permite a adaptação à realidade concreta Permite a diferença de conteúdo

Fonte: Abric (2000, p. 33)

Reflete Abric (2000, p. 35) que:

é neste sentido que o estudo das representações sociais parece essencial na psicologia social, porque ele oferece um quadro de análise e de interpretação que permite a compreensão da interação entre o funcionamento individual e as condições sociais nas quais os atores sociais evoluem.

E mais infere o autor “este estudo permite compreender os processos que intervêm na adaptação sociocognitiva dos indivíduos à realidade cotidiana e às características do meio social ideológico” (ABRIC, 2000, p. 35).

Paravino (2004, p. 134) afirma que o trabalho de Jean-Claude Abric procura explicar “as características contraditórias e complementares das representações sociais, de estabilidade/flexibilidade de consenso/diferença, a partir do seu funcionamento”.

É relevante, ainda, salientar que alguns autores analisando a Teoria das Representações a relacionaram com outras teorias relativas ao comportamento humano. A propósito Domingos Sobrinho (2000, p. 117) refletiu sobre “a contribuição do conceito de *habitus* desenvolvido por Pierre Bourdieu, para o estudo das representações sociais”, e para entender essa contribuição propicia-se uma avaliação do trabalho do citado autor.

3.6. A contribuição do *habitus* de Pierre Bourdieu para as representações sociais

A propósito Domingos Sobrinho (2000) discorre sobre a importância do *habitus* para a compreensão do fenômeno das representações sociais, ao aduzir que tanto Moscovici e Bourdieu buscaram compreender os fenômenos coletivos analisando não somente as relações que são perceptíveis, mas também aquelas que submergem e ainda as ações que antecedem às relações e continua afirmando que:

o *habitus* é uma dimensão fundamental a ser apreendida no processo de construção das representações sociais, sobretudo, quando se trata de compreender as particularidades que envolvem as diferentes “leituras” de objetos socialmente compartilhados (DOMINGOS SOBRINHO, 2000, p. 120).

Antes de procurar analisar o conceito de *habitus*, é de bom alvitre registrar que Pierre Bourdieu, sociólogo francês, nascido em 01 de agosto de 1930 e falecido

em 23 de janeiro de 2002, no entendimento de Patrice Bonnewitz (2003, p.3): “é fundador de um paradigma sociológico e sua obra oferece múltiplas facetas.

Acrescenta Bonnewitz (2003, p. 3) que Bourdieu, “como Durkheim, afirma a possibilidade de um conhecimento científico do mundo social que se define menos pela especificidade do seu objeto do que pela especificidade do seu procedimento”. De Marx, afirma ainda Bonnewitz (2003, p. 3), Bourdieu herdou o pensamento de “que a sociedade é constituída de classes sociais em luta pela apropriação de diferentes capitais, contribuindo as relações de forças e de sentido para a perpetuação da ordem social ou para o seu questionamento”. E na linha da inteligência de Max Weber, “considera que é preciso levar em conta as representações que os indivíduos elaboram para dar sentido à realidade social”.

A mesma autora adverte o que o trabalho de Bourdieu busca:

superar as posições tradicionais na sociologia, simbolizadas pelos pares subjetivismo/objetivismo, simbolismo/material, teoria/empíria, holismo/individualismo, para fundar um enfoque que se pode qualificar de estruturalismo genético ou construtivismo (BONNEWITZ, 2003, p. 3-4).

Acerca da filiação teórica de Bourdieu, na compreensão de Bonnewitz (2003, p. 18) e pincelada acima, perpassa por pelos sociólogos pioneiros, Marx, Weber e Durkheim, “dos quais Bourdieu recolhe procedimentos e conceitos e procura redefini-los e superá-los”.

Com referência à sociologia de Karl Marx, assegura Bonnewitz (2003, p. 21), que a despeito de Bourdieu “não se aderir ao pensamento categoricamente de Marx”, há entre ambos uma “familiaridade” as suas sociologias, pois “por um lado, ambos pensam a ordem social através do paradigma da dominação”, reforça Bonnewitz que “não é possível ter acesso a uma compreensão clara do espaço social sem evidenciar os antagonismos de classe”. Por outro lado, esclarece a mesma autora, que “Bourdieu tem uma vocação crítica e, conseqüentemente, um uso político, crítica da cultura, da escola e, de maneira geral, da democracia liberal e de seus mitos” (BONNEWITZ, 2003, p. 21).

A contribuição de Max Weber para o trabalho de Bourdieu, conforme Bonnewitz (2003) decorre principalmente de “sociologia compreensiva” fundada pelo primeiro autor, ao entender que o conhecimento da ação social se dá pelo sentido que o indivíduo lhe confere, além da conceituação de legitimidade desenvolvida por

Weber, que foi definida como “a qualidade daquilo que é aceito pelos membros de uma sociedade”. Acrescenta Bonnewitz (2003) que Weber distinguiu três tipos de legitimidade que são: “tradicional, carismática e legal-racional”. O que Bourdieu procurou entender, a respeito da legitimidade de Weber, na compreensão de Bonnewitz, foi “determinar os mecanismos pelos quais os dominados aceitam a dominação, e por que aderem a ela e se sentem solidários dos dominantes num consenso sobre a ordem estabelecida” (BONNEWITZ, 2003, p. 24).

Durkheim por sua vez, discorre Bonnewitz (2003), teve papel “preponderante” na elaboração da teoria de Bourdieu.

Bonnewitz (2003, p. 25) esclarece que Bourdieu, com o trabalho de Durkheim, “adota um estado de espírito e uma concepção da sociologia”, ao buscar recuperar “a ambição daquele estudioso de construir a sociologia como ciência que supõe um método e um procedimento específico”. Para Bonnewitz (2003, p. 26) a contribuição de Durkheim parte desde a definição deste autor para a sociologia como o estudo dos fatos sociais, também da definição de fato social como toda maneira de fazer, fixada ou não, que exerce sobre o indivíduo uma coação externa, além disso Durkheim inscreve a sociologia como um método particular, cujos enunciados diz que, “por um lado é preciso considerar os fatos sociais como coisas”, significando, assevera Bonnewitz (2003), a necessidade de observar os fatos sociais a partir de fora (como um observador exterior) com o mesmo distanciamento de um físico que estuda o fenômeno físico e por outro lado, é mister explicar os fatos sociais pelos fatos sociais, pois, explica Bonnewitz (2003, p. 25 – 26), “a causa determinante de um fato social deve ser procurada entre os fatos sociais antecedentes e não entre os estados da consciência individual”.

Bonnewitz (2003, p. 26) resume que na prática Durkheim propõe recorrer a um método comparativo fundado sobre o princípio de que “as mesmas coisas sempre produzem os mesmos efeitos”. Isso com o objetivo de “estudar as correlações estatísticas entre as variáveis para formular leis preditivas, relativas aos fenômenos observados”. Para Bonnewitz (2003, p. 26), Bourdieu comunga com “essa vontade de detectar regularidade, mais do que leis, mas evita a armadilha do positivismo absoluto e do universalismo atemporal”.

Um ponto relevante mencionado por Bonnewitz (2003, p. 29) é acerca do trabalho de Bourdieu, o qual propõe uma ruptura com o senso comum, pois segundo a referida autora a quebra é necessária por dois motivos, o primeiro diz respeito a

forma de constituição das categorias de percepção do senso comum e o segundo concerne às explicações não científicas fornecidas pelo senso comum para o fenômeno social.

Ao estabelecer a ruptura com o senso comum, diz Bonnewitz (2003, p. 37) que Pierre Bourdieu “forja novos conceitos, a partir de termos tirados do latim, como: *habitus*, *alodoxia*, *ethos*, *hystereses*, *hexis*, ou de outros campos científicos, como as noções de campo, mercado, capital”.

Feita esta introdução, passa-se a refletir sobre conceito do termo *habitus* acima mencionado. Bourdieu (2003, p. 53 e 54) conceituou *habitus* como “sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes”.

Bourdieu (2003, p. 54) explica que o *habitus* é:

como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações que podem ser objetivamente “reguladas” e “regulares” sem ser o produto da obediência a regras, obviamente adaptadas para esse fim sem supor a intenção consciente dos fins e o domínio expresso das operações necessárias para atingi-los e coletivamente orquestradas, sem ser o produto da ação organizadora de um regente.

Bourdieu (2003, p. 54) continua afirmando que “as práticas que o *habitus* produz, pelas condições da produção de seu princípio de produção, tendem a reproduzir estruturas objetivas das quais elas são o produto”.

Para o mesmo autor, o *habitus* “está no encadeamento das “ações” que são objetivamente organizadas como estratégias sem ser de modo algum o produto de uma verdadeira intenção estratégica” (BOURDIEU, 2003, p. 54).

Pierre Bourdieu (2003, p. 59) assevera que:

enquanto ignoramos o verdadeiro princípio da orquestração sem maestro que confere regularidade, unidade e sistematicidade às práticas de um grupo ou de uma classe, nos condenamos ao artificialismo ingênuo que não reconhece outro princípio unificador da ação ordinária ou extraordinária de um grupo ou de uma classe senão o da montagem consciente e mediata do complô.

Salienta ainda Bourdieu (2003, p. 72) que a:

lógica da gênese do *habitus* faz uma série cronologicamente ordenada em estruturas: estrutura de posição determinada

especificando as estruturas de posição inferior e estruturando as de posição superior, por intermédio da ação estruturante que ela exerce sobre as experiências estruturadas geradoras dessas estruturas.

Para melhor explicar essa estrutura do *habitus* Bourdieu (2003, p. 73) aduz que “aquele adquirido na família está no princípio da estruturação das experiências escolares”. Já a transformação realizada na escola “está no princípio da estruturação de todas as experiências ulteriores e assim por diante de reestruturação em reestruturação”

Bonnewitz (2003, p. 77) desdobra a definição de *habitus* elaborada por Bourdieu, assegurando que as disposições duradouras contraídas pelo indivíduo durante o processo de socialização referem-se às atitudes, tendência para perceber, sentir, fazer e pensar, interiorizadas pelos indivíduos em razão de suas condições objetivas de existência, e que funcionam dessa forma como princípios inconscientes de ação, percepção e reflexão. Ressalta, Bonnewitz (2003) que esta interiorização possibilita agir sem ser obrigado a lembrar-se explicitamente das regras que são precisas observar para agir.

Para Bourdieu (2003, p. 61) *habitus* é um conhecimento adquirido e também um haver, um capital (de sujeito transcendental na tradição idealista). Este autor ainda afirma que “o *habitus*, a *hexis*, indica uma disposição incorporada, quase postural” (BOURDIEU, 2000, p. 61). Bonnewitz (2003, p. 77) distinguiu dois componentes do *habitus*, conceituado por Bourdieu, o primeiro é a *hexis* acima definida pelo citado autor e o segundo é o *ethos*, que foi definido como “a forma interiorizada e não-consciente de moral que regula a conduta cotidiana: são os esquemas em ação, mas de maneira inconsciente”.

Bourdieu (2000, p. 61) afirma que a linha de pensamento por ele desenvolvida para entendimento do *habitus* “era a de sair da filosofia da consciência sem anular o agente na sua verdade de operador prático de construções de objeto”.

É interessante ressaltar que Bourdieu (2000, p. 60) assegura que a noção de *habitus* por ele criada buscava exprimir “a recusa a toda uma série de alternativas nas quais a ciência social se encerrou”, qual seja “a da consciência (ou do sujeito) e do inconsciente, a do finalismo e do mecanicismo”.

Na visão de Bourdieu (2000, p. 61) essa noção de *habitus* lhe permitia “romper com o paradigma estruturalista sem cair na velha filosofia do sujeito ou da

consciência, a da economia clássica e do seu *homo economicus* que regressa hoje com o nome de individualismo metodológico”. O que Bourdieu (2000, p. 61) pretendia mesmo era “por em evidência as capacidades “criadoras”, activas, inventivas do *habitus* e do agente (que a palavra hábito não diz)”.

Bourdieu (2000, p. 61) ressalta que retoma “a velha noção aristotélica de *hexis*, convertida pela escolástica em *habitus*” e esclarece que o seu objetivo era:

reagir contra o estruturalismo e sua estranha filosofia da acção, que implícita na noção levi-straussiana de inconsciente, se exprimia com toda a clareza entre os althusserianos, com o seu agente reduzido ao papel de suporte – *Trager* - da estrutura (BOURDIEU, 2000, p. 61).

É importante ressaltar que Bourdieu (2000, p. 57) também refletiu sobre o *habitus* “de dois ou mais agentes ou de grupos de agentes” e enfatizou a questão da conformação ou não às novas situações no grupo de mesmo *habitus*, pois entende que “em razão do efeito da histerese que está necessariamente implicado na constituição do *habitus* as práticas se expõem sempre a receber sanções negativas, portanto um reforço secundário negativo”, e explica que este fato ocorre “quando o meio com o qual elas se defrontam realmente está muito distante daquele ao qual elas estão objetivamente ajustadas” (BOURDIEU, 2000, p. 57).

Porém salienta Bourdieu (2000, p. 57) que é possível haver aceitação de práticas anteriormente considerada como “impensável ou escandalosa” isto graças “aos conflitos de gerações que opõem não classes de idades separadas por propriedades de natureza, mas *habitus* que são produtos de diferentes modos de engendramento” (BOURDIEU, 2003, p. 57).

Maria das Graças Jacintho Setton (2002, p. 61), por sua vez, conceituou *habitus* como “um instrumento conceptual que auxilia a pensar a relação, a mediação entre os condicionamentos sociais exteriores e a subjetividade dos sujeitos”.

Com respeito à origem do conceito de *habitus*, Setton (2002, p. 61) afirma que esse conceito passou por um longo percurso nas ciências humanas, afirmando que se trata de “palavra latina utilizada pela tradição escolástica”, ressalta a mesma autora que *habitus* “traduz a noção grega *hexis* utilizada pelo Aristóteles para designar então características do corpo e da alma adquiridas em um processo de aprendizagem”. (SETTON, 2002, p. 61).

Ainda sobre o desenvolvimento do conceito de *habitus*, Setton (2002, p. 61) ressalta a sua utilização por Durkheim, sendo que “para designar um estado geral dos indivíduos, estado interior profundo que orienta suas ações de forma durável”.

Com referência ao posicionamento de Durkheim, Setton (2002, p. 61) assevera que o citado autor “evocou esse conceito a propósito de duas situações singulares, as sociedades tradicionais e os internados”, sendo que por sociedades tradicionais “considera o grupo realizando de maneira regular uma uniformidade intelectual e moral”, isto é, “tudo seria comum a todos” e por internados o conceito é empregado “a propósito da noção cristã como uma forma de educação que englobaria a criança integralmente como influência única e constante”. Finaliza a sua análise afirmando que “o *habitus* em Durkheim corresponderia perfeitamente à situação do internato” (SETTON, 2002, p. 61).

No tocante ao trabalho de Durkheim, de Cassirer, de Sapir, e de Lévi-Strauss é importante registrar que na Introdução do livro: A economia da trocas simbólica de Pierre Bourdieu (1999, p. 8), Sergio Miceli explica que Bourdieu estuda “as diversas orientações que lidam com sistemas de fatos e representações comumente recobertos pelo conceito mais abrangente de cultura” e que existem duas posturas fundamentais, em primeiro lugar a defendida pelos autores acima mencionados, “herdeiros da problemática kantiana”, que considera:

a cultura - e por extensão todos os sistemas simbólicos, com a arte, o mito, a linguagem etc. - em sua qualidade de instrumento de comunicação e conhecimento responsável pela forma nodal de consenso, qual seja o acordo quanto ao significado dos signos e quanto ao significado do mundo (BOURDIEU, 1999, p. 8).

Na outra perspectiva, segundo Bourdieu (1999, p. 9) estão autores como Marx e Max Weber que “consideram a cultura e os sistemas simbólicos em geral como instrumento de poder, isto é, de legitimação da ordem vigente”. Miceli elucida, em Bourdieu (1999, p. 9), que a primeira orientação tem uma limitação gravíssima, pois privilegia “a cultura como estrutura estruturada, em lugar de enxergá-la como estrutura estruturante”, como denota a segunda orientação, pois não “relega às funções econômicas e políticas dos sistemas simbólicos e enfatizando a análise interna dos bens e mensagens de natureza simbólica”.

Ainda sobre a primeira orientação que analisa a cultura como estrutura estruturada, note-se que Miceli aduz que “este é o motivo de ser uma teoria de

integração lógica e social de ‘representações coletivas’ cujo paradigma é a obra de Durkheim” (BOURDIEU, 1999, p. 9).

Bourdieu (1999, p. 349) faz uma análise do conceito de trabalho de Panofsky, crítico e estudioso da arte alemã, que “quando emprega o conceito escolástico de *habitus* para designar a cultura inculcada pela escola”, busca mostrar que:

cultura não é só um código comum ou um grupo de esquemas de pensamento particulares ou particularizados; é, sobretudo, um conjunto de esquemas fundamentais, previamente assimilados, a partir dos quais se engendram segundo uma arte da invenção semelhante à da escrita musical, uma infinidade de esquemas particulares, diretamente aplicados a situações particulares (BOURDIEU, 1999, p. 349).

É de bom tom comentar que Setton (2002) explana que o trabalho de Bourdieu de conceituação de *habitus* usado por Bourdieu no livro Economia das trocas simbólicas corresponde à noção de cultura.

Dessa forma, Bourdieu (1999, p. 349) ao explicar a citada conceituação elucida que “este *habitus* poderia ser definido como sistema de esquemas interiorizados que permitem engendrar todos os pensamentos, percepções e as ações características de uma cultura, e somente esses”.

Setton (2002) afirma que Bourdieu, após as pesquisas realizadas na Argélia e junto aos camponeses da região francesa de Béarn, aprimorou o conceito de *habitus* para estabelecer que tal conceito emerge da necessidade empírica de apreender as relações de afinidades entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionamentos sociais.

Setton (2002, p. 62) esclarece, ainda, que as experiências de Bourdieu decorrentes das pesquisas da Argélia em 1950 e 1960, nas quais pode observar a “situação de desamparo de indivíduos arrancados de um universo rural e submetidos a um ambiente urbano e capitalista”, o que, para o autor tornou mais evidente “a sua concepção como princípio mediador, princípio de correspondência entre as práticas individuais e as condições sociais existentes (SETTON, 2002, p. 62).

Sobre a conceituação de *habitus* por Bourdieu, Setton (2002, p. 62) ressalta que “embora possa localizar a presença do conceito de *habitus* em obras mais antigas do autor, Bourdieu se esforça em precisar o sentido do conceito”.

Daí a conceituação ofertada por Bourdieu (199, p. 191) que o *habitus* pode ser entendido:

como sistema das disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes.

A interpretação do *habitus* fornecida por Setton (2002) é no sentido de o apresentar como um conceito capaz de harmonizar a oposição aparente entre a realidade exterior e as realidades individuais. Continua Setton (2002, p. 63) afirmando que o *habitus* “é capaz de expressar o diálogo, a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo das individualidades”. A autora lembra que o conceito de *habitus* passou por um “amadurecimento teórico”.

E após esse amadurecimento do conceito de *habitus*, o resumiu como:

um sistema de esquemas individuais, socialmente constituídos de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (nas mentes), adquirido nas e pelas experiências práticas (em condições sociais específicas de existência), constantemente orientadas para funções e ações do agir no cotidiano (SETTON, 2002, p. 63).

Explica Setton (2002, p. 63) que “pensar a relação entre indivíduo e sociedade com base na categoria do *habitus* implica em afirmar que o individual, o pessoal e o subjetivo são simultaneamente social e coletivamente orquestrados”.

A relevância da teoria de Bourdieu para esse trabalho não se esgota apenas com o entendimento do *habitus*, é preciso ressaltar a contribuição do autor com relação à concepção de espaço social e campo social.

Para discorrer sobre espaço social, Bonnewitz (2003) afirma que Bourdieu buscou superar e sintetizar as concepções de visão de espaço da sociedade, disposta na tradição sociologia. Na visão de Bonnewitz (2003), a primeira concepção de inspiração marxista. Sobre isto Bourdieu (1999, p. 133) afirma que a construção de uma teoria do espaço social implica numa série de rupturas com a teoria marxista e enumera três tipos: figurando em primeiro plano a “ruptura com a tendência de privilegiar as substâncias em detrimento das relações”; em segundo lugar refere-se à ruptura com o economismo que conduz a reduzir o campo social, espaço multidimensional, unicamente ao campo econômico; e por fim ruptura com objetivismo, que caminha lado a lado com o intelectualismo e que leva a ignorar as

lutas simbólicas desenvolvidas nos diferentes campos e nas quais está em jogo a própria representação do mundo social. A segunda concepção se baseia “no prolongamento das obras de Weber, analisa a sociedade em termos de estratos constituídos a partir de três princípios de classificação: poder, prestígio e riqueza”. (BOURDIEU, 1999, p. 133).

O propósito de Bourdieu foi compreender espaço e campo social “além das posições dos grupos e suas relações, entender a tendência à reprodução social” (BONNEWITZ, 2003, p. 52).

Bourdieu (2000, p. 134-135) afirma que o mundo social pode ser representado “sob a forma de um espaço”, no qual “os agentes e grupos são definidos por suas posições relativas neste espaço”. O referido autor afirma que essa posição do agente depende da distribuição de poder que ele possui em diferentes campos, “sobretudo, o capital econômico – nas suas diferentes espécies - o capital cultural e o capital social e também o capital simbólico” (BOURDIEU, 2000, p.134-135).

Bonnewitz (2003, p. 54) explica que o capital econômico “é constituído pelos diferentes fatores de produção e pelo conjunto de bens (terras, fábrica, renda, patrimônio, bens materiais)”; por capital cultural entende o “conjunto das qualificações intelectuais produzidas pelo sistema escola ou transmitida pela família”; o capital social, por sua vez “define essencialmente o conjunto das relações sociais de que dispõe um indivíduo ou grupo” e por capital simbólico compreende “o conjunto de rituais como boas maneiras ou o protocolo) ligados à honra e ao reconhecimento”.

Bourdieu (2000) assevera que a posição de um determinado agente no espaço social pode ser definida pela posição que ele ocupa, nos diferentes campos, e explica que depende da distribuição dos poderes que atuam em cada um deles e se refere aos capitais para referenciar esses tipos de poderes.

No entendimento de Bourdieu (2000) pode-se estabelecer um modelo simplificado do campo social no seu conjunto que permite pensar a posição de cada agente em todos os espaços de jogo possíveis. Desta forma, considerando as hierarquias de poder entre os campos na sociedade, Bourdieu (2000) conclui pela prevalência do poder do campo econômico em detrimento dos outros campos.

Com isso, passa-se a transcrever o conceito de campo social proposto por Pierre Bourdieu (2000, p. 135), que o vê:

como um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição actual pode ser definida em função do sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se assim nele (espaço social) conforme o volume e o peso global do capital do conjunto das suas posses.

Observa-se, também, na visão de Bourdieu (2000) a necessidade de poder e legitimação dos agentes proponentes de ações que busquem modificar conduta de outrem. A ausência de elementos formadores dos capitais para um indivíduo em um determinado campo social o torna impotente e, conseqüentemente, às suas ações não são dadas o devido crédito.

Setton (2002, p. 64) afirma que o conceito de campo também faz parte do “corpo teórico de Bourdieu”. A autora afirma que “campo seria um espaço de relações entre grupos como distintos posicionamentos sociais, espaço de disputa e jogo de poder”.

Neste momento, debatido o conceito de *habitus* e entendidas as definições de espaço e campo social, é interessante a refletir sobre a assertiva de Setton (2002, p, 63), que diz “o *habitus* deve ser visto como um conjunto de esquemas de percepções, apropriação e ação que é experimentado e posto e prática, tendo em vista que as conjunturas de um campo o estimulam”, pois, segundo a autora, demonstra a história: “a relação de interdependência entre o conceito de campo e *habitus* é condição para seu pleno entendimento”.

Para Setton (2002), existe uma relação de mão dupla entre o *habitus* individual e a estrutura de um campo, socialmente determinado. Continuando, ressalta aquela estudiosa, que, dentro desta perspectiva, as ações, os comportamentos, escolhas ou aspirações individuais não procedem de cálculos ou planejamentos, são antes produtos da relação entre o *habitus* e as pressões e estímulos de uma conjuntura.

Se a sociedade está dividida em espaços sociais, que por sua vez é composto de campos sociais e dentro destes espaços sociais, existem as pessoas com os seus *habitus*, tudo isso em movimento, favoráveis ou desfavoráveis, convergentes ou divergentes e se existe dentro da estrutura do campo uma hierarquia de poder, haverá na sociedade a divisão em classes. (BONNEWITZ, 2003, p. 59).

Classes, para Bourdieu (2000, p. 136) são:

conjuntos de agentes que ocupam posições semelhantes e que colocados em condições semelhantes e sujeitos a condicionamentos, têm, com toda a probabilidade, atitudes e interesses semelhantes, logo, práticas e tomadas de posição semelhantes.

No entanto, ressalta Bourdieu (2000, p. 136) que a existência destas classes é “teórica”, “não existem como grupos reais”, podendo ser admitido “a sua constituição em grupos práticos como famílias, clubes, associações, sindicatos ou partidos políticos”.

Bourdieu (2000, p. 137) complementa esclarecendo que “o que existe é um espaço de relações, no qual as mudanças de lugar se pagam em trabalho, em esforços e, sobretudo em tempo”, e resume que “ir debaixo para cima é guindar-se e trazer as marcas ou os estigmas deste esforço”.

Neste sentido Bourdieu (2000, 149-150) afirma que:

se a estrutura do campo social é definida a cada momento pela estrutura da distribuição do capital e dos ganhos característicos dos diferentes campos particulares, é certo em todo o caso que em cada um desses espaços de jogo, a própria definição daquilo que está em jogo e dos vários triunfos podem ser postas em jogo.

De acordo com Bonnewitz (2003, p. 54), o que Bourdieu fez foi comparar o comportamento dos agentes sociais no seio dos campos como um jogo, em que as “estratégias dos jogadores dependem do volume do seu capital e também da estrutura deste, sendo objetivo do jogo conservar ou acumular o máximo de capital, respeitando as regras do jogo”.

Bonnewitz (2003, p. 71) esclarece que os agentes se utilizam de “múltiplas estratégias para conservar ou se apropriar de capital social”, o que, conseqüentemente, reflete na sua posição na sociedade. A título de exemplo cita estratégias educativas, estratégias econômicas, estratégias de investimentos simbólicos entre outras.

Sobre estratégia, Setton (2002, p. 64) explana que “a sua noção visa apreender as práticas inconscientes (no sentido de naturais e evidentes) como produtos do *habitus* ajustados a uma determinada demanda social”. Além do mais, para Setton (2002) as estratégias emergem como ações práticas inspiradas pelos

estímulos de uma determinada situação histórica e são inconscientes por terem de se ajustar como um sentido prático às necessidades atribuídas por uma configuração social específica.

Setton (2002) ao analisar o *habitus* se referiu ao trabalho de Norbert Elias, que se preocupou em estudar a sociedade, a sua formação por indivíduo e como se comporta dentro desta sociedade a pluralidade de pessoas e a sua singularidade.

3.7. A noção de *habitus* em Norbert Elias

Norbert Elias, sociólogo alemão, nascido em 22 de junho de 1897 e falecido em 01 de agosto de 1990, também desenvolveu um estudo sobre o *habitus*, como depreende o referido autor, no prefácio do livro *A sociedade dos indivíduos*, cuja publicação no Brasil ocorreu no ano 1994, ao refletir sobre “a relação entre o indivíduo e a sociedade”, e continua “a maneira como a sociedade é compreendida e até a maneira como as diferentes pessoas que formam essas sociedades entendem a si mesmas: em suma a auto-imagem e a composição social dos indivíduos”, o que denominou de “*habitus*” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 09).

Chama-se atenção inicialmente para buscar compreender como o autor em epígrafe entende a sociedade. Para Norbert Elias (1994, p. 13) sociedade “é uma porção de pessoas juntas” e indaga o citado autor “que tipo de formação tem a sociedade que compomos em conjunto, que não foi pretendida ou planejada por nenhum de nós, nem tão pouco por todos nós juntos?” Prossegue Norbert Elias (1994, p.13) que a sociedade:

só existe porque existe um grande número de pessoas, só continua a funcionar porque muitas pessoas, isoladamente, querem e fazem certas coisas, e no entanto sua estrutura e suas grandes transformações históricas independem, claramente, das intenções de qualquer pessoas em particular.

O próprio Norbert Elias (1994, p. 14) medita sobre as respostas que se ofertam sobre as modificações sociais e que existem dois campos opostos, pois por um lado “parte das pessoais aborda as formações sócio-históricas como se tivessem sido concebidas, planejadas e criadas, tal como agora se apresentam ao observador retrospectivo, por diversos indivíduos ou organismos”, e explica o autor que essa corrente entende que para explicar, por exemplo, as instituições que estão à frente, “procuram as pessoas que originalmente criaram tais instituições”.

A visão divergente dessa salienta Norbert Elias (1994, p. 14), “despreza essa maneira de abordar as formações históricas e sociais”. Entende essa linha de pensamento que “os integrantes da sociedade não desempenham papel algum. Seus modelos conceituais são extraídos das ciências naturais, em particular da biologia”. Nesse espectro, “a sociedade é concebida, por exemplo, como uma entidade orgânica supra-individual que avança inelutavelmente para a morte, atravessando etapas da juventude, maturidade e velhice” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 14).

Norbert Elias (1994, p. 15) esclarece que as duas formas de enxergar a sociedade merecem complementação, a primeira por deixar “obscuro o estabelecimento de uma ligação entre os atos e objetivos individuais e essas formações sociais” e no caso do segundo modelo por não ficar claro “como vincular as forças produtoras dessas formações às metas e aos atos dos indivíduos”.

Porém, assevera Norbert Elias (1994, p. 15) esse tipo de dificuldade “não se encerra no estudo dos fatos históricos e sociais no sentido estrito”, a psicologia social também se depara com o conflito dessa natureza, ao se tentar avaliar a pessoa de modo individual ou, por outro lado, buscar compreender a “psicologia social ou de massa não conferindo espaço apropriado às funções psicológicas do indivíduo singular”. Complementa o citado autor, “muitas vezes, é como se as psicologias do indivíduo e das sociedades parecessem duas disciplinas completamente distinguíveis” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 15).

Afirma Norbert Elias (1994) que para onde quer que nos voltemos, nos encontramos com as mesmas antinomias. Por outro lado, o referido autor afirma que “ninguém duvida de que os indivíduos formam a sociedade ou de que toda sociedade é uma sociedade de indivíduos”, no entanto para o entendimento desse quebra-cabeça “há lacunas e falhas em constante formação em nosso fluxo de pensamento” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 15-16).

Norbert Elias (1994, p. 16) ressalta que:

o que não falta são modelos conceituais e uma visão global mediante as quais possamos tornar compreensível, no pensamento daquilo que vivenciamos diariamente na realidade, mediante os quais possamos compreender de que modo um grande número de indivíduos compõe entre si algo maior e diferente de uma colação de indivíduos isolados.

Norbert Elias (1994, p. 16) salienta, sobretudo, que é preciso entender como “os indivíduos formam a sociedade e como sucede a essa sociedade, ter uma história que segue um curso não pretendido ou planejado por qualquer dos indivíduos que a compõem”.

Norbert Elias (1994) lembra que Aristóteles refletiu sobre a relação entre as pedras e a casa, ressaltando a junção de diversos elementos individuais para formar uma unidade cuja estrutura que não pode ser inferida de seus componentes isolados. Noutra perspectiva, inferiu Norbert Elias (1994, p. 17) que “as pedras talhadas e encaixadas para compor uma casa não passam de um meio; a casa é o fim”. Com essa conclusão indaga o autor: “seremos também nós, como seres humanos individuais, não mais que um meio que vive e ama, luta e morre, em prol do todo social?” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 17).

E nesse contexto se inicia uma série de discussões, quem está para quem? O desafio é:

como é possível criar uma ordem social que permita uma melhor harmonização entre as necessidades e inclinações pessoais dos indivíduos, de um lado, e, de outro, as exigências feitas a cada indivíduo pelo trabalho cooperativo de muitos, pela manutenção e eficiência do todo social (NORBERT ELIAS, 1994, p. 18).

Norbert Elias (1994) salienta que mesmo sabendo que as pessoas instituem para si diferentes objetivos de um caso para outro, e não há outros objetivos senão os que elas se estabelecem e que de acordo com os seus interesses os grupos ou indivíduos iram bradar que “a sociedade é o objetivo final e o indivíduo é apenas um meio, o indivíduo é o objetivo final e a união dos indivíduos numa sociedade é apenas um meio para seu bem-estar” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 19).

Continua Norbert Elias (1994, p. 19) que “não há dúvida de que cada ser humano é criado por outros que existiam antes dele; sem dúvida cresce e vive como parte de uma associação de pessoas, de um todo social – seja este qual for”. Porém, também está claro que “isso não significa nem que ele seja menos importante do que a sociedade, nem que ele seja um meio e a sociedade, o fim”. A questão é a relação entre a parte e o todo e entre o todo e a parte. (NORBERT ELIAS, 1994, p. 19).

Norbert Elias (1994) afirma que a relação entre os indivíduos e a sociedade é uma coisa singular. Não encontra semelhança em nenhuma outra esfera da

existência, pode existir algo que venha a servir de base para se buscar entender melhor essa relação, todavia:

nada exceto uma exploração da natureza e da estruturas dessas próprias relações, pode dar-nos uma idéia estreita e de profunda medida em que a interdependência das funções humanas sujeita os indivíduos (NORBERT ELIAS, 1994, p. 26).

O que se faz necessário para isso, segundo o próprio Norbert Elias (1994), é uma revisão fundamental completa da composição tradicional da autoconsciência. Nesse diapasão, assegura Norbert Elias (1994) que ao nascer, cada indivíduo pode ser muito diferente, de acordo com a sua constituição natural. Contudo, esclarece que é somente na sociedade que a criança pequena, com suas funções mentais maleáveis e relativamente indiferenciadas, se transforma num ser humano mais complexo. Na opinião de Norbert Elias (1994, p. 27), “é na relação com outros seres humanos que a criatura impulsiva e desamparada que vem ao mundo se transforma na pessoa psicologicamente desenvolvida que tem o caráter de um indivíduo e merece o nome de ser humano adulto”.

Norbert Elias (1994, p. 27) afirma ainda que “mesmo dentro de um mesmo grupo, as relações conferidas a duas pessoas e suas histórias nunca são exatamente idênticas”. Prossegue o referido autor, “cada pessoa parte de uma posição única em sua rede de relações e atravessa uma história singular até chegar à morte” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 27).

Como, então, conviver com a complexidade dessa relação que é simultaneamente individual e social?

Norbert Elias (1994) esclarece que essa relação pode ter influência de vários fatores, como por exemplo, depender do tipo de sociedade que se vive. Explica o referido autor que há distinção entre os indivíduos que vivem em países em desenvolvimento e nos países desenvolvidos: “nos primeiros, o ser humano singular é, de hábito, mais estreitamente ligado à família, à aldeia, ou à cidade natal de que nos últimos”. (NORBERT ELIAS, 1994, p. 147).

Afirma Norbert Elias (1994, p. 147) que “a família ampliada e a aldeia nativa são os pontos focais mais antigos da identidade-nós⁹ pessoal dos indivíduos”, ou

⁹Norbert Elias denomina de identidade-eu quando se refere ao indivíduo considerado isoladamente e de identidade-nós ao fazer menção ao indivíduo vivendo em sociedade, ao afirmar que: “a identidade grupal da pessoa isolada, sua identidade –nós, tu e eles, desempenhava um papel importante demais na práxis social do mundo antigo, comparado ao da identidade-eu, para gerar a necessidade de qualquer conceito universal relativo à pessoa isolada como uma entidade quase-agrupal”

seja, os primeiros grupos sociais. Para o mencionado autor, em todos os países existem tanto a relação identidade-eu como a relação identidade-nós, o que pode ocorrer é que dependendo do nível de desenvolvimento dos países haverá mais frequência da primeira identidade ou da segunda. Nos países menos desenvolvidos há como mais frequência a identidade-eu, já nos países mais desenvolvidos esse referencial se altera completamente, ocorrendo com mais veemência a identidade-nós (NORBERT ELIAS, 1994, p. 147).

Assevera Norbert Elias (1994, p. 147) que a transição da “identidade-nós que ocorre durante a transição de um estágio de desenvolvimento para outro também pode ser elucidada em termos de conflitos de lealdades”, sendo possível acontecer por parte das autoridades aproveitamento de pessoas de sua família em cargos públicos, “cuja nomeação para preenchimento de cargos estatais é uma forma de corrupção”, por este motivo na transição estão presentes “os conflitos de lealdade e de consciência que, são ao mesmo tempo, conflitos de identidade pessoal” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 148).

Norbert Elias (1994) salienta que para ocorrer o tipo de mudança necessária à promoção da alteração na “composição social¹⁰” do indivíduo é preciso que aconteça um elevado nível de desprendimento ao ponto de transformar os hábitos de uma nação, de forma que “a estrutura de personalidade e consciência individual e a práxis social desenvolvida no Estado desenvolvido são presumidas como certos”, resultando, por exemplo, “que a de preenchimento de cargos públicos por parentes dar lugar à nomeação pelo mérito individual” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 148).

No entendimento de Norbert Elias (1994, p. 149) “o Estado tem dupla função” “ao considerar o cidadão individualmente considerado”, pois “por um lado elimina as diferenças entre as pessoas”, todavia, “embora introduza o indivíduo numa rede de normas que é basicamente idêntica para todos os cidadãos, não os trata como membros de um grupo familiar e sim com as pessoas como indivíduos” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 149).

Na concepção de Norbert Elias (1994), a extensão e o padrão dessa individualização se distinguem de nação para nação, assim, a margem de autocontrole, a liberdade pessoal de escolha proporcionada por certo tipo de Estado a seus membros, é um importante critério de grau de individualização. Assim, os

¹⁰ Norbert Elias conceitua *habitus*, que será estudado em seguida, como composição social dos indivíduos (Norbert Elias, 1994).

indivíduos formam a sua composição social que refletem os valores, costumes e regras estabelecidas no Estado em que vivem.

Com isso, pode-se compreender a definição de *habitus* pronunciada por Norbert Elias (1994). O citado autor conceituou *habitus* como “a composição social dos indivíduos, como que constitui o solo de que brotam as características pessoais mediante as quais os indivíduos diferem uns dos outros membros da sociedade” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 150).

O mesmo autor acrescentou que:

alguma coisa brota da linguagem comum que o indivíduo compartilha com outros e que é, certamente, um componente do *habitus* social – um estilo mais ou menos individual, algo que poder ser chamado de grafia individual inconfundível que brota na escrita social (NORBERT ELIAS, 1994, p. 150).

Norbert Elias (1994, p. 151) reflete sobre o *habitus* social e parte do princípio que o indivíduo “porta em si o *habitus* do grupo e de que seja esse *habitus* o que ele individualiza em maior ou menor grau pode ser definida como um pouco mais de precisão”. Para Norbert Elias, o *habitus* dependendo do tipo de sociedade pode ter “uma ou mais camadas”, e explica que “em sociedades menos diferenciadas, como os grupos de caçadores-coletores da Idade da Pedra, talvez o *habitus* social tivesse uma camada única. Nas sociedades mais complexas, têm muitas” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 151).

Ressalta Norbert Elias (1994), que é da quantidade de planos interligados de sua sociedade que depende o número de camadas entrelaçadas no *habitus* social de uma pessoa. Contudo, Norbert Elias (1994) acrescenta que é comum uma camada ter especial destaque e traz como exemplo a camada da filiação a determinado grupo social de sobrevivência, como uma tribo ou uma nação.

Ainda, na visão de Norbert Elias (1994) há uma questão temporal do *habitus*, além da perspectiva da individualização da pessoa através do nome, que é composto de “prenome e sobrenome”, sendo que indica o “indivíduo singular” e a qual “grupo familiar” pertence. Assim a individualização e o vínculo a um grupo familiar não se alteram durante a vida do indivíduo, o que muda, no entendimento de Elias, é a estrutura da personalidade da pessoa, que “aos 50 anos já não tem a mesma estrutura de personalidade dos dez anos, embora seja a mesma pessoa”. (NORBERT ELIAS, 1994. p. 154).

Não é demais acrescentar que Norbert Elias (1994, p. 152) ressalta que:

o problema conceitual da identidade humana é difícil, ou a rigor, insolúvel, enquanto para reflexão individual não se dispõe de nenhum conceito bastante claro e socialmente elaborado dos processos e, em especial, do desenvolvimento.

Uma questão relevante analisada por Norbert Elias é o efeito de trava que na explicação do autor ocorre quando:

defrontamos-nos com uma constelação em que a dinâmica dos processos sociais não-planejados tende a ultrapassar determinado estágio em direção a outro, que pode ser superior ou inferior, enquanto pessoas afetadas por essa mudança se agarram ao estágio anterior a sua estrutura de personalidade em seu *habitus* social (NORBERT ELIAS, 1994, p. 172).

Ainda quanto ao efeito de trava, continua Norbert Elias (1994, p. 172) que:

depende inteiramente da força relativa da mudança social e do arraigamento – e, portanto da resistência – do *habitus* social saber se e com que rapidez a dinâmica do processo social não planejado acarretará uma reestruturação mais ou menos radial desse *habitus*, ou seja, a feição social dos indivíduos logrará êxito em se opor à dinâmica social, que a tornando mais lenta, quer bloqueando-a por completo.

Norbert Elias (1994) cita como exemplo do efeito de trava, o da transição das tribos para Estados como unidades predominantes de sobrevivência e integração. O autor salienta o caso típico dos índios americanos que tiveram que se transformar em trabalhadores industrializados, tendo o *habitus* social tradicional perdido terreno. Assevera Norbert Elias (1994, p. 174) que “a dinâmica do processo social não-planejado, que impede as tribos se congregarem na unidade integradora mais ampla do Estado é quase inevitável”, tendo como consequência “vigor e persistência à adequação do *habitus* social ao plano tribal tradicional”.

É certo, porém, no entendimento de Norbert Elias (1994, p. 174), que “o atual movimento no sentido da integração é poderoso demais para ser contido por muito tempo por unidades específicas, menos ainda por indivíduos”, o que pode gerar conflito nesses tipos de unidades e alguns “travados entre o indivíduo e ele mesmo”.

Assevera Norbert Elias (1994) que a estrutura social de personalidade dos indivíduos é de certa forma duradoura, opondo-se a todas múltiplas inovações originadas pela transição de um novo nível de integração, mas como a pressão do

desenvolvimento é tão intensa, em longo prazo, a resistência não consegue lograr êxito. No entanto, ressalta Norbert Elias (1994, p. 175) que “são necessárias pelos menos três gerações para que esses conflitos processuais se atenuem” e “as tribos possam vir a atingir certa estabilidade dentro da nova formação estatal”.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo, pela sua natureza, teve por característica uma abordagem empírico-teórica tendo sido utilizado o tipo de estudo exploratório e descritivo. O estudo exploratório no entender de Triviños (1987) possibilita a ampliação da experiência do investigador em torno de determinado problema, além de permitir a elaboração, com base em uma teoria, de instrumento que sirva de estudo descritivo, para aplicação subsequente. Gil (1999), por sua vez, o define como a pesquisa que tem por fim proporcionar familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito. No que diz respeito ao estudo descritivo, Gil (1999) o define como o tipo de pesquisa que tem por fim a descrição das características de determinadas população ou fenômeno.

Com isso, demonstra-se que a pesquisa buscou descrever a população do Tribunal Regional Federal da 5ª Região e, em seguida, tentou compreender o comportamento do servidor do Tribunal quanto às provocações decorrentes das proposições da administração que objetivam a melhoria da gestão, com o fim de oferecer subsídio aos gestores, no que se refere à forma de como essas proposições devem ser submetidas à comunidade do TRF da 5ª Região.

Definido o tipo de estudo, passa-se a analisar a sua forma de realização. A propósito, Vergara (2007, p.18) classifica os tipos de estudos “quanto aos meios pelos quais serão efetivados, incluindo pesquisa de campo, entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica, estudo de caso, entre outras”. Gil (1999) os classifica com base nos procedimentos técnicos utilizados, o que não deixa de concordar com o entendimento proposto por Vergara. Esta pesquisa se desenvolveu principalmente através de entrevista e pesquisa documental.

Para Triviños (1987), os estudos exploratórios e descritivos podem se desenvolver tanto através da pesquisa quantitativa ou qualitativa. Ressalta-se que esta pesquisa em razão do objetivo investigado seguiu o modelo da pesquisa qualitativa. Ainda na compreensão de Triviños (1987) a pesquisa qualitativa não é típica do positivismo, tendo em vista que ela não se submete apenas a quantificação das informações, ela por outro lado oferece condições para que ocorra interação entre o pesquisador e o pesquisado, dessa maneira, possibilitando maior liberdade e espontaneidade ao informante, enriquecendo a investigação.

Corroborando com o entendimento anterior, Rocha e Ceretta (1998) afirmam que pesquisa qualitativa tem sido bastante difundida nos últimos anos e a razão para essa utilização decorre das condições de aprofundamento, desprovidos de uma visão cartesiana e linear do conhecimento, herdada do positivismo.

Tomando-se por base as características da pesquisa qualitativa apresentadas por Godoy (1995, p. 62-63), observa-se a sua adequação a este trabalho:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- A pesquisa qualitativa é descritiva;
- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Abordando sobre técnicas e métodos na pesquisa qualitativa, Triviños (1987) não afasta a possibilidade de utilização do questionário fechado, assim como a entrevista estruturada (fechada) e observação dirigida, esta, inclusive para evidenciar certos comportamentos. Para o referido autor, a utilização de cada método acima referido depende do objetivo que se quer atingir. Contudo afirma o autor que a entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método clínico e o método de análise são os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e os produtos em que está interessado o investigador qualitativo.

Assim, a linha utilizada no desenvolvimento desse trabalho foi de entrevista semi-estruturada, por permitir a arrecadação de informações contidas em questionamento básico, mas que também viabiliza um maior aprofundamento em torno do objetivo do trabalho, principalmente porque como afirma Triviños (1987) essa pesquisa busca compreender o comportamento de pessoas.

A técnica de entrevista utilizada para a consecução deste estudo foi a abordagem do Grupo Focal, que segundo Veiga e Gondim (2001) é um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos. Salientam os autores que cada Grupo Focal deve se constituir de seis a doze participantes, recrutados de acordo com o interesse da

pesquisa. Ressaltam, ainda, que a conversa é conduzida por um moderador que poderá valer-se de um roteiro na condução dos trabalhos.

Dentro desta orientação, a pesquisa foi efetuada através de quatro grupos focais compostos de no mínimo seis membros e cuja participação se deu da seguinte forma: um grupo de servidores da administração, outro grupo recrutado entre os servidores de gabinetes, um terceiro grupo que contou com a participação dos diretores e o quarto grupo composto por chefes de gabinetes. A seleção da amostra deu-se por meio intencional.

Participaram dos grupos focais vinte e três servidores, nos quais se procurou obter a consecução da visão de quatro tipos de unidades do TRF da 5ª Região. A partir da fase de execução dos diálogos dos grupos focais selecionados promoveu-se uma apreciação do material colhido com intuito de compreender, com base nas idéias lançadas pelos respondentes nos debates, a direção de posicionamento dos grupos acerca de cada tema abordado nas questões, para que se desse, então, a confrontação dos resultados obtidos desta análise com a discussão apresentada durante a revisão da literatura, a qual fornece o alicerce teórico da pesquisa em tela, buscando assim uma análise crítica fundamentada na discussão conjunta da teoria estudada com a prática observada.

A moderação foi realizada por esta mestranda e o roteiro da reunião está anexado ao presente estudo. As reuniões foram gravadas com a concordância expressa dos componentes dos grupos, cujo conteúdo está disponível em CD, também anexado ao trabalho.

Antes da realização da pesquisa com os grupos focais supracitados, aplicou-se um pré-teste com um grupo de cinco servidores. Tal aplicação possibilitou a realização dos ajustes necessários para a fase posterior da aplicação da pesquisa com os grupos focais escolhidos. Ressalta-se que a análise e o resultado do pré-teste encontram-se disponibilizados neste capítulo.

Com referência à pesquisa documental, foi realizada pesquisa nos Relatórios de Gestão disponibilizados no sítio do TRF da 5ª Região, com a finalidade de demonstrar as ações efetuadas no referido Tribunal buscando a eficiência da gestão.

Posteriormente à aplicação da pesquisa junto aos grupos focais, foi realizada uma entrevista aberta com o Desembargador Federal, Vice-Presidente do TRF da 5ª Região, Doutor Marcelo Navarro Ribeiro Dantas, a qual foi norteadas pelos pilares

teóricos discutidos neste estudo. Ressalta-se que esta entrevista torna-se relevante pela representação social que possui o referido membro do Tribunal, bem como pelo seu conhecimento acerca das reflexões tratadas nesta pesquisa. Os resultados desta entrevista também foram confrontados com a literatura concernente ao tema em tela.

Análise do roteiro da pesquisa de campo

Observou-se a necessidade de se iniciar o roteiro da pesquisa buscando captar o que o grupo entendia por eficiência no serviço público. Isto está posto na primeira questão. Em seguida, na segunda questão indagou-se sobre a necessidade de se inserir como Princípio Constitucional a eficiência, através de Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. No terceiro e no quarto questionamento a indagação já introduz a experiência de implementação de ação que buscam a eficiência no TRF da 5ª Região.

A partir da quinta questão a Teoria das Representações serve de fundamento, tendo no próprio questionamento o mote da familiaridade com a ação proposta. Na sexta questão foi analisada também a familiaridade só que em momento posterior, recorrendo-se não somente à Teoria das Representações Sociais, mas também ao *habitus* referido por Norbert Elias. No questionamento de número sete está posto o tema da herança, ou seja, das experiências anteriores que estão contidas na teoria das representações, no estudo de Pierre Bourdieu sobre o *habitus* e também sobre o mesmo assunto averiguado por Norbert Elias. Já na proposição de número oito foi colocado o “senso comum” analisado por Moscovici, na teoria das representações sociais, ou seja, a atmosfera que se cria em cada ambiente social e que é fruto da soma dos *habitus* de cada indivíduo na coletividade. Por último solicitou-se sugestões para a melhoria da gestão, ou seja, para a melhoria da eficiência no Tribunal Regional Federal da 5ª Região

Resultado do pré-teste

Considerando a importância do roteiro da pesquisa, foi realizado pré-teste com servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Registre-se, por oportuno, que foram escolhidos cinco servidores do quadro do Tribunal com mais de 19 anos de serviço. Todos os servidores já cursaram especialização ou mestrado

em gestão pública, o que demonstra o excelente nível para discussão dos temas propostos no roteiro da pesquisa.

A partir deste momento, passa-se a apresentar os resultados do pré-teste. O que está escrito é um resumo das discussões, já aliando aos pontos teóricos referidos na análise do roteiro da pesquisa de campo, salientando-se que a íntegra das discussões do grupo focal está disponível em CD.

Questionamento 1 - Na opinião do grupo o que é eficiência?

No primeiro questionamento ocorreu um problema técnico, de forma que não foi possível restaurar o diálogo inicial, mas pela discussão posterior se conclui que o grupo entende a eficiência como conceito de administração, incluindo, inclusive, a eficácia e a efetividade.

Questionamento 2 - Para o grupo, qual a importância da inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998?

Neste questionamento também ocorreu um problema técnico, de forma que não foi possível restaurar o diálogo.

Questionamento 3 - Na opinião do grupo, a inclusão do Princípio da Eficiência alterou a forma de trabalhar no TRF da 5ª Região? Por quê?

No primeiro momento foi colocado que não houve alteração na forma de trabalhar, depois se iniciou a discussão em torno da cobrança externa e do perfil de algumas pessoas.

Foi comentando também sobre a necessidade do conhecimento do princípio da eficiência elaborado na Ciência da Administração, no entanto mencionou-se a disseminação do princípio legal, em razão de se trabalhar em um órgão do Poder Judiciário Federal, nas próprias capacitações. Os dirigentes talvez não tenham verbalizado o conceito propriamente dito, todavia têm a noção do princípio.

Na opinião do grupo talvez não haja os elementos para mensurar as mudanças, todavia, com a busca de profissionalização, tem se observado alguns resultados.

Questionamento 4 - No TRF da 5ª Região, em 2002, foi efetuado um diagnóstico sobre a gestão, pela Fundação Joaquim Nabuco, se e como o grupo percebeu este diagnóstico?

O grupo mencionou que ouviu falar, teve notícia sobre o diagnóstico, foi referido que ele retratou fielmente a situação do TRF, mas que não sabem acerca dos resultados.

Questionamento 5 - Em 2003 foi homologado pelo Pleno do TRF da 5ª Região, um Planejamento Estratégico com vigência até 2006. É possível afirmar que no corpo de magistrados e servidores do TRF da 5ª Região havia conhecimento suficiente sobre a ferramenta para que a mesma fosse acolhida?

Iniciou-se a discussão no sentido de que não houve preparação para o acolhimento da ferramenta planejamento estratégico, pois não se conhecia administração em si, isto é, não havia familiaridade com a ferramenta planejamento estratégico.

Um dos membros pediu para fazer uma provocação no sentido de saber se era necessário ter conhecimento suficiente sobre a ferramenta, conceitos do planejamento estratégico. O que seria conhecimento suficiente sobre determinada ferramenta?

Acerca da provocação, o mesmo servidor indagou se seria necessário ter conhecimento suficiente sobre a ferramenta, e tem dúvida se o conhecimento suficiente é pressuposto para o sucesso na implementação de ferramenta.

Comentaram que os magistrados não se inteiraram sobre a ferramenta planejamento estratégico, a despeito da sua validação pelos mesmos no Pleno e não deram o devido valor à ferramenta. Neste momento, voltou-se à discussão da necessidade dos magistrados terem conhecimento sobre o que é administração. Então, foi ressaltado que hoje os novos magistrados participam de curso com foco em gestão, promovido pela Escola de Magistratura Federal e foi mencionado, também sobre a prática de alguns magistrados que se preocupam com administração, sem efetivamente, externar que estão usando conceitos de administração. Isso, para o grupo, não está claro se foi apenas o resultado do curso, pois há de se considerar o perfil de alguns magistrados, as várias competências, os valores que se têm e as experiências.

A discussão ingressou noutro campo, salientando-se sobre a necessidade de se pensar na escolha das pessoas para participarem das implementações de ações para o seu êxito. Com base nesse ponto, houve uma provocação acerca da legitimidade das pessoas que participam dessas implementações, e mencionado que a legitimidade seria um dos fatores que pode possibilitar o sucesso numa aplicação de ferramenta.

Um dos membros do grupo mencionou que o tamanho da gestão (dois anos) é um fator de insucesso. Então, iniciou-se uma discussão em torno do sucesso de outros órgãos que conseguiram êxito na implementação de ações como o planejamento estratégico. A conversa retomou a necessidade de se conhecer ferramentas de administração para o seu sucesso, isto é, de se ter familiaridade, para que não haja rejeição.

Então se concluiu que, na verdade o que existe é a necessidade de um patrocinador legítimo, que no caso do TRF da 5ª Região são os Desembargadores Federais. Para reforçar esse ponto de vista foi lembrada a realização de eventos nos quais participam servidores mais próximos do desembargador presidente.

Questionamento 6 - Na opinião do grupo, no TRF da 5ª Região haveria mais facilidade hoje para implementação desse tipo de ferramenta do que antes? Por quê?

Quanto mais evolui mais a facilidade existe, a própria experiência anterior contribui para isso. Um dos membros ressaltou que essa facilidade, no entanto, neste momento pode estar mascarada em função da obrigatoriedade criada pelo CNJ para a implantação do planejamento estratégico. Então o questionamento foi alterado, pois o fato da necessidade de implementação por imposição fugiria ao tema da indagação. Neste sentido foi perguntado se a figura do magistrado presidente pode alterar a participação dos servidores, se depende da figura do magistrado a aceitação das proposituras das ações. Foi respondido que o magistrado mais próximo pode significar uma aceitação maior das ações. A figura de quem está no momento influencia a participação dos servidores, dá mais legitimidade na participação. Por último foi indagado se a forma como os servidores são convidados para os eventos pode alterar a participação nos eventos e este ponto será anotado como sugestão.

Questionamento 7 - Na opinião do grupo, as experiências anteriores podem atrapalhar ou beneficiar novas implementações?

Na opinião do grupo as experiências anteriores devem ser consideradas, pois elas tanto podem atrapalhar como beneficiar, inclusive usando o paradigma planejamento estratégico deve-se ter cuidado como a sua nova implementação, pois pode ser rememorado que não houve o sucesso esperado e isso poderá atrapalhar uma nova implementação. Outro ponto que foi ressaltado foi a necessidade da organização de abrigar as novas competências que estão sendo absorvidas nas

especializações, mestrados e doutorados. Foi mencionado que a percepção dos servidores é de que a organização é eficaz em criar programas, mas não está preparada para mantê-los.

Questionamento 8 - Na opinião do grupo, existe um “senso comum” no corpo de servidores do TRF da 5ª Região no sentido de aceitar/difícultar as implementações da administração na busca de melhoria da gestão ou acreditar/desacreditar nelas? Por quê?

Voltou-se a discussão que a instituição não se preparou para receber as pessoas de volta e agregar o conhecimento absorvido pelos servidores nos cursos de especialização, mestrado e doutorado. Discutiu-se também sobre experiências anteriores, a falta de credibilidade, a motivação dos servidores, e o fato de algumas pessoas estarem desconectadas. Foi mencionado que o Tribunal é uma organização preconceituosa e foi dito que a grande maioria está motivada e que existe um “senso comum”, uma “atmosfera” no sentido de propiciar um determinado objetivo, basta a organização se mobilizar para o caminho que pretende trilhar.

A discussão continuou, lembrando que nas organizações existe a inveja, o preconceito, a felicidade ou a infelicidade, o impacto do ambiente e o impacto do trabalho na felicidade, entre outras questões subjetivas que muitas vezes não são consideradas pelos gestores. Foi colocado ainda que as organizações não estão preparadas para entender as individualidades na coletividade e enxergar essa individualidade como um fator que pode comprometer o desenvolvimento do seu trabalho.

Questionamento 9 - Que tipo de sugestão o grupo oferece para a administração, no tocante às novas proposituras de ações que busquem oferecer melhoria na gestão?

Foram fornecidas as seguintes sugestões pelo grupo:

1. Conhecer os trabalhos apresentados pelos servidores resultantes dos cursos oferecidos;
2. Ouvir no sentido de promover ação;
3. Gestão efetivamente participativa;
4. Pesquisas internas – divulgação e tratamento dos resultados;
5. Pensar a possibilidade de criar um ambiente para efetivação das novas competências;
6. Divulgação das ações de maneira mais clara;

7. Planejamento;
8. Visão global;
9. Começo, meio e fim das ações;
10. Agir após as discussões;
11. Divulgação melhor dos eventos, inclusive no tocante à nomenclatura do evento;
12. Divulgar o objetivo da ação;
13. Reuniões para conhecer as idéias dos servidores;
- 14.4 I's: iniciativa, importância, informação e implementação.

Conclusão acerca do pré-teste

Com a aplicação do roteiro da pesquisa de campo se concluiu pela sua aprovação. Os pontos relativos ao entendimento da teoria foram atingidos e o tempo para a realização do pré-teste ficou em torno de uma hora e meia, todavia se observou o seguinte:

1. Não é aconselhável que o grupo seja superior a seis membros, pois fica difícil conter a participação dos membros de maneira objetiva;
2. É interessante se fazer uma leitura dos questionamentos antes de se iniciarem as discussões, para que grupo conheça os pontos a serem discutidos, de forma que não se promova debate de tema que seja objeto de outra questão, como por exemplo, as sugestões para sucesso nas novas implementações;
3. É importante uma conclusão do grupo para cada questionamento.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Palmatória quebra dedo, chicote deixa vergão,
Cacete quebra costela, mas não quebra opinião.
Raquel de Queiroz

Como já citado, este trabalho teve como objetivo analisar o que são as ações que buscam promover a melhoria da gestão, a partir da Teoria das Representações Sociais, desenvolvida por Serge Moscovici, cuja teoria procura compreender a relevância das questões intangíveis que se fazem presentes em toda e qualquer relação social e que têm o condão de dificultar ou propiciar o ambiente para a implementação de idéias diversas daquela já conhecida do grupo social.

Como mencionado, a pesquisa foi realizada através de reuniões com quatro grupos focais, os quais além de discutir a questão da eficiência no Tribunal Regional Federal da 5ª Região foram instigados a refletir sobre pontos principais da Teoria das Representações Sociais e *habitus*, cujos conceitos estão descritos no referencial teórico.

Inicialmente cabe caracterizar a amostra dos participantes dos grupos focais. Para fins demográficos utilizou-se cinco parâmetros, a saber: Tempo de serviço no TRF da 5ª Região, Faixa Etária, Gênero, Escolaridade e Principal curso de formação.

Quanto ao tempo de serviço no TRF da 5ª Região tem-se que 73,91% dos entrevistados estão no tribunal a mais de 17 anos, fato que revela uma amostra que detém conhecimento sobre a atmosfera da entidade haja vista o tempo de relacionamento com a instituição. Corroborando com o afirmado anteriormente, tem-se que mais de 20% possuem vinculado com a instituição de 9 a 16 anos e apenas 4% dos entrevistados estão no TRF5 a menos de 8 anos.

Com relação à faixa-etária dos respondentes percebeu-se uma predominância de servidores com idade de 41 a 50 anos, tendo em vista que esta faixa correspondeu a quase 70% dos respondentes. Ao se confrontar com o tempo de serviço prestado ao TRF5, observa-se que diversos servidores praticamente construíram sua carreira profissional dentro da instituição em análise. Pouco mais de 20% dos entrevistados possuem mais de 51 anos, enquanto apenas 8,7% dos servidores participantes dos grupos focais tinham entre 31 e 40 anos. Demonstra-se

que procurou-se nos grupos focais servidores experientes e com conhecimento da instituição em análise.

Sobre o gênero dos servidores participantes dos grupos focais, notou-se uma quase paridade, visto que 52,17 dos respondentes são do sexo masculino, enquanto 47,83% dos entrevistados são do sexo feminino. Ressalta-se que a escolha dos entrevistados deu-se por acessibilidade e conveniência e que esta paridade não se constituiu objetivo no momento de escolha dos respondentes.

Quanto à escolaridade dos servidores identificou-se que todos possuíam nível superior e que quase 70% fizeram algum curso de especialização, enquanto quase 10% possuem o título de mestre. Observa-se um elevado nível de escolaridade dos respondentes, o que acarreta em um debate mais profundo e produtivo acerca da temática proposta.

Acerca do principal curso de formação dos entrevistados, percebeu-se uma predominância dos que cursaram o bacharelado em direito, dado que representaram quase 70% dos respondentes. Pouco menos de 15 % dos respondentes indicaram o curso de administração como principal formação, enquanto os demais se distribuíram em Engenharia, Letras e Tecnologia da Informação. Percebe-se na amostra uma formação um tanto heterogênea, a qual cooperou para o enriquecimento dos debates e promoveu a reflexão do tema sobre diversas perspectivas.

Dito isso, ressalta-se que como o que se está procurando é entender é até onde há o “poder das idéias”, ou seja, até que ponto as representações sociais podem influenciar no processo de aceitação ou não de proposta por parte da administração do TRF da 5ª Região que tenham por finalidade a melhoria da gestão e como essas propostas de ação podem vir a ser mais interiorizadas para contribuir no processo de alteração das representações sociais existentes, caso sejam capazes de contribuir para a rejeição das ditas ações.

Com referência às questões que buscaram discutir a eficiência, é importante registrar que acerca deste conceito os servidores pesquisados demonstraram ter conhecimento uniforme. De maneira geral, os quatro grupos adicionaram ao termo eficiência os conceitos de eficácia e efetividade. Para demonstrar o conhecimento dos grupos, transcreve-se trecho representativo dessa afirmação:

Eficiência, ao meu ver, se enquadra dentro do contexto de fazer bem aquilo que você se propõe a fazer, é lógico! Descambando para eficácia, é fazer bem o que você se propõe a fazer, com o objetivo de conseguir alguma coisa, com otimização dos recursos; é utilizar os recursos da forma melhor possível e no tempo menor possível.

Em outro trecho é possível extrair que: “eficiência é essa cobrança de prestação jurisdicional em tempo mínimo ou razoável, com pertinência e diante de uma realidade que se tem de pessoal e de recursos”.

É importante salientar que tal conclusão encontra guarida na afirmação de Oliveira (2006, p.38) ao afirmar que “eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir seu dever e reduzir custos”. Ou seja, pode-se entender eficiência como a relação entre os resultados obtidos e os meios desenvolvidos para consegui-los. Significa que o Estado deverá disponibilizar melhores serviços sem elevação dos seus custos.

Com referência à importância da inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, a discussão demonstrou conhecimento do grupo. Embora indiretamente, percebe-se a influência da Reforma do Estado e implantação da Administração Gerencial citada por Pereira (1998, p. 28) ao afirmar que esta surgiu “como resposta à crise do Estado, como estratégia para reduzir o custo e uma forma mais eficiente o serviço público e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses de grupos ou corrupções abertas”.

Nessa linha de pensamento transcrevem-se fragmentos das afirmações dos membros dos grupos focais, nos quais estão ressaltados que a inclusão do citado princípio buscou instrumentalizar o cidadão para cobrar do serviço público uma melhor prestação de serviço, além de comprometer e conscientizar o serviço público da necessidade de ser mais eficiente seja pelos mecanismos criados pelos gestores ou por cobrança do próprio servidor, ao dizerem que:

A inclusão do Princípio da Eficiência vem a modificar o que representou a Constituição de 1988 para a sociedade, que é uma mudança de um regime ditatorial para outra realidade e uma cobrança da sociedade que o Estado realmente execute tudo aquilo que é obrigação dele executar, que estão lá na Constituição, as garantias individuais, os direitos fundamentais.

Sobre o tema foi explicitado o que se segue por outros membros dos grupos focais:

Acho que esse princípio modificou um pouco o serviço público que até então, acho que ainda perdura, porque é uma cultura e cultura não se muda da noite para o dia, mas havia a cultura de que o serviço público era ineficiente, ineficaz, sem compromisso com resultado, prestado conforme se pudesse prestar, sem nenhuma exigência de excelência, de qualidade. Acho que o princípio veio a modificar o conceito do que seria serviço público, hoje tem um conceito diferente.

Eu acho que foi fundamental, até para possibilitar a cobrança da população, principalmente para o Poder Judiciário que sempre se colocou como intransponível, que as pessoas não podem questionar, a partir da Constituição possibilitou que houvesse a cobrança, acho que nem sempre as leis resolvem, mas dá força de cobrança.

Noutra oportunidade foi afirmado:

Mudou a forma do nosso servidor, pela cobrança tanto da sociedade como dos gestores, eu estou aqui a serviço da sociedade, então tenho que fazer o melhor possível, porque ele também é usuário do serviço público. A figura do barnabé está obsoleta.

O Princípio da Eficiência representa uma mudança de pensamento, de uma cultura, porque o serviço público nunca foi prestigiado, encarado como algo que deve ser visto como uma empresa, que tem que ter resultado. A profissionalização do serviço público e também o comprometimento, porque o que falta no serviço público ainda é o comprometimento, eu sei que melhorou muito e aqui é uma ilha de excelência eu comparação do que há por aí.

Ficou evidente para os grupos focais que a necessidade dos órgãos públicos serem eficientes era tamanha que foi incluso na Constituição Federal o Princípio da Eficiência.

A inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, de acordo com a Exposição de Motivos nº 49/95 teve por finalidade a melhoria na prestação do serviço público, como pode se observar no texto abaixo:

a incorporação da dimensão da eficiência na administração pública: o aparelho de Estado deverá se revelar apto a gerar mais benefícios na forma de prestação de serviço à sociedade,

com os recursos disponíveis, em respeito ao cidadão contribuinte (BRASIL, 1995b).

É bom salientar que um dos membros do grupo focal dos servidores que laboram em Gabinetes chegou a mencionar, como fora, também, mencionado neste trabalho por alguns autores, que efetivamente não era necessário incluir na Constituição Federal o Princípio da Eficiência, conforme descrito:

Na verdade essa inclusão do princípio da eficiência, a princípio, seria altamente desnecessária, pois todo serviço em tese, a princípio seria eficiente, independente de ser público ou privado, todo serviço se presume eficiente, acho que realmente visou reforçar.

Contudo, ao final a opinião era de que a sua inclusão oferece respaldo para cobrança, principalmente, pelos usuários e com isso os próprios órgãos públicos passaram a procurar alterar a sua forma de trabalhar, com o fim de atender melhor ao Princípio da Eficiência. A mesma pessoa que havia mencionado sobre a desnecessidade da inclusão do princípio na Constituição Federal, ainda na discussão chegou a afirmar: “acho que não seja o principio em si, mas a atitudes tomadas em vista do princípio. A efetividade através de práticas decorrentes da sua inclusão”.

Convém fazer registros acerca dos reflexos da inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal para o trabalho no TRF da 5ª Região.

O grupo focal dos servidores que laboram na administração consignou que houve alteração, no entanto de maneira lenta, mas progressiva, ao esclarecerem:

Eu acho que alterou, agora de uma forma mais lenta. A Emenda é de 98 e os efeitos têm surtido nos últimos três anos e a cada ano mais. Na verdade a pergunta é se alterou, mas ela vem alterando.

Como foi dito aqui, esse princípio atinge a cultura, e cultura não se modifica da noite para o dia, vai se aperfeiçoando ao poucos. A cobrança maior, a utilização de instrumento de cobrança.

Houve mudança lenta, o que é importante é que ela está mantendo a efetividade, mas precisa de mais divulgação e implementação de idéias para que as pessoas mudem a cultura.

Nesse diapasão Bresser Pereira afirmou que após treze anos “a Reforma Gerencial de 1995 fez importantes avanços, mas naturalmente não transformou do dia para a noite a organização do Estado brasileiro”. Afirmou ainda que “uma reforma desse tipo demora 30 a 40 anos para poder ser julgada relativamente completa” (PEREIRA, 2008. p. 5).

O grupo focal dos diretores do TRF da 5ª Região registrou que as alterações ocorridas retratam a melhoria do nível de profissionalismo dos magistrados e servidores, reflexo indireto da inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal: “eu tenho visto em médio prazo para cá, uma profissionalização. Eu não enxergo como resultante da inclusão do princípio, mas lá no fundo pode ter relação ao princípio de maneira indireta”.

O grupo focal dos servidores que laboram nos gabinetes também considerou haver reflexos da inclusão do princípio no trabalho do TRF da 5ª Região, embora de maneira indireta, ao afirmar: “eu não acho que tenha sido o princípio em si, mas as atitudes tomadas em face do princípio”.

Já os membros do grupo focal dos Chefes de Gabinete ressaltaram a abertura que está havendo no serviço público e especialmente no Poder Judiciário, tendo propiciado discussões internas sobre a eficiência e, inclusive, ações que demonstram a busca da eficiência como, por exemplo, avanço no Regimento Interno superior até ao próprio Código de Processo Civil:

Há uma consciência, principalmente por parte dos magistrados mais jovens e na medida em que se vai publicitando essa consciência, vai se aprimorando a forma de laborar.

Acho que surtiu efeito para o Tribunal também. Há de todo um modo, o próprio discutir sobre o assunto. O setor está eficiente? O gabinete está eficiente? O Tribunal está eficiente? Essas investigações são salutares.

Por exemplo, o Regimento Interno foi alterado para impor um limite de prazo no pedido de vista, avanço anterior ao Código de Processo Civil. Depois o Código de Processo Civil foi alterado também. O nosso regimento está melhor do que o próprio Código, porque Regimento diz que tranca a pauta para o relator, o relator não vota mais não se não devolver o processo. A mudança do nosso Regimento ficou melhor do que o anterior, é muito mais contundente do que o CPC, e isso é eficiência.

Feitas essas considerações acerca do entendimento dos servidores do TRF da 5ª Região sobre o conceito de eficiência, sobre a importância do Princípio da Eficiência na Constituição Federal e, ainda, sobre os reflexos da inclusão do dito princípio da eficiência no TRF da 5ª Região, procura-se compreender como os servidores do Tribunal percebem questões mais complexas contidas nas relações sociais, explicitadas através da Teoria das Representações Sociais e do *habitus*, analisando sob a ótica dos objetivos específicos estabelecidos para este estudo.

Avaliação da influência do “poder das idéias” proposto e analisado por Serge Moscovici no processo de aceitação das ações que buscam a melhoria da gestão pelos servidores do TRF da 5ª Região

Como se sabe, o estudo de Serge Moscovici teve como finalidade compreender o fenômeno das representações sociais, as quais para o referido autor podem ser resumidas na seguinte afirmação: “que elas (as representações) devem ser vistas como uma ‘atmosfera’, em relação ao indivíduo ou a grupo e que, de certa forma, são específicas na sociedade” (MOSCOVICI, 2007, p. 53).

O que se observa da análise do texto anterior e da leitura do referencial teórico é que em cada instituição existe uma “atmosfera” própria, há uma “concepção” das pessoas e das coisas já formada e dependendo da forma como se tenta modificar esta concepção pode ter êxito ou não. Então o que está se avaliando neste momento é até que ponto o poder dessas idéias já concebidas pode influenciar ou não nas propostas que visam à melhoria da gestão no TRF da 5ª Região.

Moscovici (2007, p. 55) afirma que:

a finalidade de todas as representações é tornar familiar algo não familiar, ou a própria não familiaridade. [...] Os universos consensuais são locais onde todos querem sentir-se em casa, a salvo de qualquer risco, atrito ou conflito. [...] Espera-se que sempre aconteçam as mesmas situações, gestos, idéias. [...] Para a mudança ser aceita deve apresentar um tipo de vivência e murchar o diálogo, sob o peso da repetição.

Nessa linha de pensamento os grupos focais foram estimulados a se posicionarem sobre ações implementadas no TRF da 5ª Região e se houve dificuldade na sua implantação por conta da “não familiaridade”. Então, em pesquisa realizada nos Relatórios de Gestão do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, em

dois momentos aconteceram fatos importantes que poderiam modificar a gestão. O primeiro momento foi quando da realização de diagnóstico pela Fundação Joaquim Nabuco, fruto de convênio, como demonstra registro no Relatório de Gestão (2001-2003), assim descrito:

O Presidente Geraldo Apoliano inicia a grande trajetória da busca da Qualidade, uma das marcas da administração, considerando que se converteu em ação disseminada por toda a 5ª Região. Na oportunidade, assinado convênio com a Fundação Joaquim Nabuco (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2003, p. 24).

O segundo momento também utilizado na pesquisa foi referente à elaboração do Planejamento Estratégico, também constante do Relatório de Gestão 2001-2003, conforme registro: “Aprovação do Plano Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região em 06 de março de 2002, por meio da Resolução 04/2002 do Plenário do Tribunal” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2003, p. 147).

Assim, foi indagado aos membros dos grupos focais se os mesmos participaram desses dois movimentos. Com referência ao diagnóstico efetuado pela Fundação Joaquim Nabuco, salvo raras exceções, não houve conhecimento do citado documento.

Nos quatro grupos focais, dois membros tinham conhecimento do diagnóstico, um do grupo de Chefes de Gabinete e outro de servidor de Gabinete. O membro do grupo de servidores de Gabinete aferiu que participou do diagnóstico elaborado pela Fundação Joaquim Nabuco, conheceu o texto, o qual na sua visão foi muito bem elaborado:

eu tive bem de perto, isso aqui foi o principio de tudo, as pessoas, muitas delas, não tomaram conhecimento ou não foram convidadas a participar, principalmente de Gabinetes. O diagnóstico não foi divulgado, os gabinetes não participavam à época da gestão, porque não era permitido. O diagnóstico foi muito bom, foi feito com vários servidores. O resultado era estarrecedor no ponto de vista de gestão, porque não existia gestão, de tal sorte foi guardado, muito bem guardado e ninguém tomou conhecimento, porque ninguém gosta de saber do feio. A situação do Tribunal era de que a gestão era muito ruim.

O membro do grupo de Chefes de Gabinete, por sua vez, comentou que o documento não prosperou por dois motivos: “primeiro pelo fato de haver ocorrido

mudança na gestão e segundo porque retratou o TRF da 5ª Região e naquela época era muito difícil aceitar crítica”.

O que se observa dos depoimentos dos membros dos grupos focais é que o conhecimento que se teve do documento elaborado pela Fundação Joaquim Nabuco foi pouco e os que conheceram optaram por rejeitá-lo, porque ele era antagônico à “atmosfera” existente. Então, ao se ter familiaridade com o diagnóstico elaborado pela Fundação e se observar a inexatidão com a expectativa do grupo, ou seja, não se adequou à “atmosfera” existente, mesmo a despeito de retratar a realidade do Tribunal, o grupo se sentiu incomodado e ameaçado tendo optado por desconsiderá-lo.

Moscovici (2007) afirma que o que se espera é que tudo ocorra dentro daquela “atmosfera” da forma esperada e que haja uma conformação da representação social nova com as existentes. Quando isso não ocorre, pode acontecer o que Moscovici (2007) denominou de exatidão relativa, capaz de incomodar e ameaçar o comportamento do grupo.

O comportamento aqui referido com referência a não aceitação do diagnóstico também encontra guarida nas palavras de Abric (2000, p. 28) que diz: “a representação funciona como um sistema de interpretação da realidade que rege as relações dos indivíduos com o seu meio físico social, determinando o comportamento e suas práticas”.

Com referência ao segundo momento relatou-se que o TRF da 5ª Região elaborou o Planejamento Estratégico em 2002, com vigência até 2006. A posição dos grupos focais no tocante à familiaridade sobre a ferramenta foi de que não haveria conhecimento suficiente com a ferramenta, seja como o próprio planejamento estratégico, seja sobre qual a necessidade de elaborar planejamento estratégico.

Para que houvesse familiaridade era preciso que fosse divulgado e realmente a divulgação que eu tive foi através dos cartazes sobre a missão e os valores.

Esse planejamento estratégico até foi motivo de desconforto pra gente da informática. Nós resolvemos fazer um planejamento estratégico lá na informática e a primeira pergunta que a consultora fez foi: vocês têm familiaridade com o planejamento do Tribunal? E a turma ficou todo mundo olhando um para o outro.

Além da ausência de familiaridade com a ferramenta planejamento estratégico mencionada pelos grupos focais, há outras questões importantes que foram colocadas pelos membros dos grupos focais, que devem ser avaliadas e que corroboram com esta pesquisa. Uma das questões é a importância que tem o Desembargador Federal no Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Neste sentido algumas afirmações foram captadas dos grupos focais:

o desembargador está preocupado com a quantidade, produtividade. Isso passa por a pessoa conhecer. Uma conversa prévia com os desembargadores, no trabalho de convencimento do que é o programa, e aí você consegue, se você convence as pessoas você consegue. Só que vem alguém de fora para ensinar a você e qual é o Desembargador que vai aceitar aprender o que é gestão com uma pessoa que não seja desembargador? Então, tem que ser o próprio desembargador que chegue que conheça essa ferramenta e esteja convencido disso para convencer os demais, não vai ser nenhum servidor que vai fazer isso.

Como explicitado no Capítulo II deste trabalho, o TRF da 5ª Região possui quinze gabinetes, cada um sob a gerência de um Desembargador Federal, de forma que cada um dos quinze desembargadores tem uma representatividade forte no Tribunal e no gabinete que dirige. Nesse sentido observa-se que há necessidade de se compreender as várias representações sociais existentes. É possível, à época, que tenha havido uma série de ancoragem¹¹ que tenha comprometido o projeto. Como poderia um desembargador federal deixar de se preocupar com a produtividade para se comprometer como o movimento da qualidade total? Essa seria uma hipótese considerando que o Planejamento Estratégico do Tribunal fazia parte do movimento patrocinado pelo Escritório da Qualidade, pode ter havido um preconceito com o Planejamento Estratégico. Outra hipótese seria vista dentro da comunidade TRF da 5ª Região por estar aprendendo gestão com pessoa distinta do grupo de desembargadores federais. Esta representação social, essa forma de enxergar esse movimento, pode ter sido tão forte ao ponto de comprometer o projeto e de ter sido mencionado por membro do grupo focal.

¹¹ Ancorar, no entender de Moscovici (2007, p. 60), “é comparar idéias estranhas, reduzi-las a categorias e imagens comuns e colocá-las em um contexto familiar. [...] Categorizar alguém ou alguma coisa significa escolher um dos paradigmas estocados em nossa memória e estabelecer uma relação positiva ou negativa com ele”.

Este exercício sobre familiaridade com ferramentas de gestão em 2002 trouxe o resultado demonstrado, mas a necessidade dos órgãos públicos buscarem a eficiência intensificou. O TRF da 5ª Região procurou, cada vez mais, capacitar os magistrados e os gestores, e como se conclui da leitura das ações relacionadas no Capítulo “Atividades desenvolvidas no TRF da 5ª Região em prol da eficiência”.

Então, em que patamar se encontraria esta familiaridade com ferramentas que busquem a melhoria da gestão atualmente? Os grupos focais entenderam que a familiaridade com as ferramentas de gestão hoje é maior, ou, no mínimo se teria menos dificuldade em implementá-las, pelo fato de que nesses sete anos tem se buscado capacitar a força de trabalho sobre o tema. Isso facilita o processo de objetivação¹² referido por Moscovici (2007) e por Jodelet (2005), que o define como sendo um conjunto cognitivo que retém, entre as informações do mundo exterior, um número limitado de elementos ligados por relações, que fazem dele uma estrutura que organiza o campo de representação e recebe status de realidade objetiva.

Os grupos focais mencionaram as seguintes expressões que dão respaldo para a conclusão comentada:

Precisaria antes familiarizar as pessoas, conscientizar da necessidade de se fazer o planejamento estratégico e quais são os benefícios que serão obtidos como o planejamento.

De qualquer jeito já há uma história, a gente nota. O tribunal caminhou para a melhoria, para a eficiência, mesmo em termos de postura dos servidores, há outra mentalidade que diz: venham, participem disso aqui também é de vocês. Há uma pressão externa, o servidor está mais esclarecido.

O servidor não rejeita ferramenta como o planejamento estratégico, principalmente hoje em dia que a situação está diferente, a situação que se vivia há dez anos era outra, as pessoas hoje estão mais suscetíveis.

Outro ponto importante da Teoria das Representações sociais mencionado por Moscovici (2007, p. 58) se refere à memória, a história que não pode ser desprezada, pois para ele “a memória prevalece sobre a dedução, o passado sobre o presente, a resposta sobre o estímulo e as imagens sobre a realidade”. Ou seja, as heranças das representações anteriores não desaparecem não se perdem. Em

¹² Para Moscovici (2007, p. 71) “objetivação é mais atuante do que a ancoragem e une a idéia de não-familiaridade com a de realidade, torna-se a verdadeira essência da realidade”.

complementação, Moscovici (2007) lembra que isso se deve mais à convenção e a memória do que à razão; às estruturas tradicionais do que às estruturas intelectuais.

Os grupos focais foram unânicos em afirmar que as heranças e as experiências anteriores devem ser consideradas:

deve-se aprender com os erros do passado. Errar é humano, mas permanecer no erro (...). As experiências ruins vão beneficiar se forem utilizadas como lição, depende de como se vão utilizar as experiências.

Um erro pode gerar três situações: permanecer no erro, não recair mais naquele erro ou dali verificar o que pode fazer para melhorar.

Aquilo que foi plantado como sendo algo de bom, fica.

Mais incisivamente os grupos focais foram estimulados a falar sobre “o poder das idéias” existente no TRF da 5ª Região, sob o título de “censo comum”, também assim descrito por Moscovici (2007) ao esclarecer a necessidade de se criar, na sociedade representações sociais. O referido autor afirma:

a coletividade não podem funcionar se não criarem representações sociais, pois existe uma necessidade contínua de re-constituir o ‘senso comum’ ou a forma de compreensão que cria o substrato das imagens e sentidos, sem a qual nenhuma coletividade pode operar (MOSCOVICI, 2007. p. 48).

A idéia era compreender se o servidor do Tribunal entendia a existência de um “senso comum” na sua instituição de trabalho, e como ele enxerga essa existência.

Um grupo focal disse que existe um “senso comum” no TRF da 5ª Região que pode dificultar a implementação de ações que busquem modificar a forma de gerir, razão da desconfiança existente pela não continuidade dos gestores:

Eu tenho duas visões distintas: uma dentro do Controle Interno, a gente tinha uma atmosfera bem diferente, por exemplo, quando ia fazer um curso fora passava para os colegas, tinha algo para contribuir com o nosso trabalho, a gente sempre procurou melhorar o nosso trabalho, fazia reuniões periódicas, a gente sempre estava procurando que o nosso trabalho fosse mais eficiente, mais eficaz e mais econômico possível, tudo isso é o clima do Controle Interno. No Tribunal, eu já vejo de forma diferente, os servidores têm aquela idéia que a administração sempre que inicia alguma mudança é porque

está mudando a gestão, é só uma mudança da gestão e quando passar aquela gestão (...). É só eu ficar quietinho que daqui a dois anos vai passar eu volto a trabalhar como antes.

O grupo mencionou que há possibilidade da não aceitação por não conhecer efetivamente: “é aquela história do preconceito, você já recebeu a informação, você tem um conceito próprio e se aquela informação não coadunar com ele, você vai rejeitar”. Tal afirmação remete aos ensinamentos de Moscovici (2007) no tocante à familiaridade e da própria representação social.

Seguindo o pensamento, um membro do grupo focal concluiu a sua fala dizendo uma citação de Raquel de Queiroz:

Eu acho muito difícil impor aos outros conceitos e opiniões, até aquele livro “O Quinze” de Raquel de Queiroz tem uma passagem lá que diz assim: “Palmatória quebra dedo, chicote deixa vergão, cacete quebra costela, mas não quebra opinião”. Se você não convencer a pessoa, no cacete não vai não.

Essa citação do membro do grupo focal foi no sentido de demonstrar como é difícil propor mudanças. Abric (2000), ao estudar a teoria de Moscovici procurou demonstrar que na estrutura da Representação Social existe o núcleo e os elementos periféricos e que o núcleo tem a propriedade de estabilidade da representação, pois por sua condição central é o elemento que vai mais resistir à mudança. Desta forma, entende-se que o servidor quis deixar claro que quando há uma opinião estabilizada sobre determinada situação é difícil de modificá-la.

Ainda nesse grupo, por provocação sobre o assunto de legitimidade da pessoa que propõe a ação, o grupo focal concordou que a pessoa do gestor pode influenciar nesse processo, o que está presente nas convicções de Moscovici (2007) ao relatar seu interesse no movimento social dos centros modernos em razão das características dos diversos aglomerados de poder que exigem autoridade e legitimação.

O segundo grupo focal comentou que no TRF da 5ª Região existe um “senso comum” no sentido de aceitar as proposições, porém não acredita no resultado delas: “no ‘senso comum’ o servidor aceita, mas não acredita que aquilo vá mudar”.

O terceiro grupo focal compreende que há um senso comum no sentido da negatividade, de desacreditar e como ponto de dificuldade para a crença está na descontinuidade da gestão:

prevalece a negatividade, tende a dificultar e a desacreditar, a desacreditar primeiro porque sempre se deduz que o próximo Presidente não vai aceitar. Eu só acredito vendo, já tentaram fazer e a dificuldade é porque há mudança de comportamento.

Na discussão do grupo focal formado por servidores de gabinetes, um dos membros comentou que muitas vezes vai participar de um curso externo e quando retorna ao ambiente de trabalho não tem como implementar o que aprendeu:

agora, com relação à questão, o grande problema é que o Tribunal disponibiliza curso de gestão e de administração. A gente vai e vê aquela coisa linda, mas quando chega aqui, os gestores não vão atuar daquela forma.

O que este servidor está trazendo é que existe uma representação social no Tribunal e que como afirma Abric (2000) consolidada, de forma que para mudar é preciso iniciar pelos elementos periféricos.

Por outro lado, foi colocado também nesse grupo:

se cada um de nós fizer alguma coisinha a gente muda. O problema é que as pessoas ficam esperando que alguém mande fazer. Há uma acomodação por parte do servidor. A mudança depende do administrador, agora o problema é: se o desembargador no gabinete não quiser, não muda.

Nesse diálogo, observa-se o reconhecimento da existência da representação social, a questão da familiaridade comentada por Moscovici (2007), a rigidez da representação social consolidada e a busca da mudança pelos elementos periféricos analisada por Abric (2000), principalmente considerando o estudo da estrutura da representação social – núcleo e elementos periféricos e a legitimidade da pessoa que propõe.

O quarto grupo focal também concordou com a existência de um “senso comum” e lembrou a necessidade de se convencer os desembargadores para que os servidores de gabinetes venham a participar: “há um grupo que está consciente para aceitar e outro para rejeitar, mas o quantitativo de se aceitar é maior”.

Há a necessidade que o desembargador tenha familiaridade com as questões que são propostas pela administração para que participe ativamente e produza uma representação social neste sentido e, desta forma, conduzirá a participação dos servidores em ações que busquem a melhoria da gestão.

O grupo comentou:

se o desembargador continua separado da administração, a tendência é que o servidor do gabinete não se envolva, depende do titular do gabinete participar, o servidor vai perguntar onde está laborando? O gabinete não vai atender ao chamado da administração, se o titular do gabinete não participar.

Averiguação, sob a ótica do *habitus*, a possibilidade de as propostas de implementação de ações que promovam a eficiência da gestão passarem a ser interiorizadas e conseqüentemente estruturadas e estruturantes para produção das representações.

É importante lembrar que a visão do *habitus* contido neste trabalho tem respaldo teórico nos ensinamentos de Pierre Bourdieu e Norbert Elias. Bourdieu (2000, p. 53-54) conceituou *habitus* como “sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes”. Norbert Elias (1994, p. 9) denominou de *habitus* como “composição social dos indivíduos”.

Domingos Sobrinho demonstrou a importância do *habitus* na constituição da representação social, por esta ser composta de crenças, valores, sentimentos de cada indivíduo, ao esclarecer:

o *habitus* é uma dimensão fundamental a ser apreendida no processo de construção das representações sociais, sobretudo, quando se trata de compreender as particularidades que envolvem as diferentes “leituras” de objetos socialmente compartilhados (DOMINGOS SOBRINHO, 2000, p. 120).

Assim, partindo do princípio que em todo grupo social existe representação social, a representação social recebe influência do *habitus* de cada membro desse grupo social. Então, para que exista aceitação das propostas da administração que busquem melhorar a gestão, além de haver a necessidade de modificar a visão do grupo sobre a representação social e até propor a sua mudança, é necessário, também considerar a soma dos *habitus* para a formação da representação social e buscar elementos para iniciar o trabalho de modificação partindo do individual procurando atingir o social.

Nesse diapasão passa-se a analisar a pesquisa junto aos grupos focais, sob o foco da teoria. Com referência ao *habitus* proposto por Pierre Bourdieu foram pincelados os comentários a seguir.

Bourdieu (2000) infere que há uma evolução, inicialmente o *habitus* é adquirido na família, está no princípio da estruturação das experiências escolares, que, por sua vez, está no princípio da estruturação de todas as experiências ulteriores e assim por diante de reestruturação em reestruturação. Ou seja, segundo Bonnewitz (2003), o processo de socialização possibilita que as atitudes, inclinações para perceber, sentir, fazer e pensar, interiorizadas pelos indivíduos em razão de suas condições objetivas de existência, funciona então como princípios inconscientes de ação, percepção e reflexão. Ressalta Bonnewitz (2003, p. 77) que “esta interiorização permite agir sem ser obrigado a lembrar-se explicitamente das regras que é preciso observar para agir”. Neste diapasão, foi colocado pelos grupos focais que: “hoje haveria menos dificuldade para implementar ação buscando eficiência da gestão como planejamento estratégico”. O que justificaria esta postura hoje, diferentemente da anterior é justamente a interiorização de novos conceitos de administração, a conduta do servidor sofreu modificação, está diversa daquela de 2003, quando o planejamento estratégico não era visto da mesma forma que é percebido atualmente.

Ainda, nessa linha de pensamento, é de bom alvitre lembrar que Bourdieu (2000, p. 57) refletiu sobre o *habitus* social e nesse sentido enfatizou a questão da conformação ou não às novas situações no grupo de mesmo *habitus*, pois entende que

em razão do efeito da histerese que está necessariamente implicado na constituição do *habitus* as práticas se expõem sempre a receber sanções negativas, portanto um reforço secundário negativo. [...] Este fato ocorre quando o meio com o qual elas se defrontam realmente está muito distante daquele ao qual elas estão objetivamente ajustadas.

O que se pode observar dentro dessa perspectiva de Bourdieu (2000) é que o que houve foi uma “sanção negativa” à tentativa de implementação do planejamento estratégico, pois não se adequava ao modelo que o corpo de serviço estava “objetivamente ajustado”.

Contudo, o próprio Bourdieu (2000, p. 57) ressalta a possibilidade de existir aceitação de práticas anteriormente consideradas como impensáveis ou escandalosas, o que no entendimento daquele autor seria graças “aos conflitos de gerações que opõem não classes de idades separadas por propriedades de natureza, mas *habitus* que são produtos de diferentes modos de engendramento”.

Neste ponto encontram-se frases colocadas nos grupos focais:

hoje já há uma maior profissionalização do serviço público. Os servidores estão mais comprometidos, a situação hoje é outra, os servidores estão mais abertos.

Temos um dado muito interessante na Escola de Magistratura Federal, na implementação do PNA – Plano Nacional de Atualização, dirigido aos magistrados: dos 150 magistrados, 84% fez os cursos. Nos 16% estavam os magistrados mais velhos e que não aceitam se capacitar, que acham que não precisam, que é desnecessário e que é invenção.

Cada vez que se interfere na forma de visualizar do servidor há uma evolução no *habitus* e, conseqüentemente, uma mudança na conduta do servidor que Bourdieu (2000) denominou de “conflito de gerações”. Tudo isso contribui para que o servidor entenda uma ferramenta como planejamento estratégico de forma diferente que fora percebida em 2003, no TRF da 5ª Região.

As estruturas foram e estão sendo reestruturadas e quem pode contribuir para a facilidade da reestruturação em prol da eficiência? Bourdieu (2000) reflete sobre a importância “do poder e da legitimação” dos proponentes das ações. É preciso que o proponente tenha capital social suficiente dentro do campo social para que as suas ações não entrem em descrédito.

É interessante lembrar que por capital social, Bonnewitz (2003) entende o como o “conjunto das relações sociais de que dispõe um indivíduo ou grupo” e campo social é definido:

como um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição actual pode ser definida em função do sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se assim nele (espaço social) conforme o volume e o peso global do capital do conjunto das suas posses (BOURDIEU, 2000, p. 135).

Nesse sentido do poder, legitimação e volume de capital social dos proponentes, os grupos focais indicaram que uma ação proposta pelo o Presidente do TRF da 5ª Região, por exemplo, pode ser cumprida em razão da função que o mesmo está exercendo:

o servidor pode aceitar por medo de perder uma função comissionada, ou participa apenas de evento promovido pelo Presidente pelo fato de ser lotado no Gabinete que o mesmo dirige.

Essas colocações denotam o poder do presidente e a coercitividade do cargo. Contudo também foi reconhecida a relevância da legitimidade da pessoa do Presidente, influenciada pelo volume de capital social que o mesmo possui no TRF da 5ª Região e neste sentido foi mencionado:

para que uma ação seja aceita é importante que os líderes participem dos projetos. Dependendo da forma como o Presidente convida os servidores para que participem dos eventos, o servidor comparece. A capacidade de liderança que a pessoa tem, o carisma, a segurança, tudo isso influi.

Sabe-se, como comentado no Referencial Teórico, que a sociedade está dividida em espaços sociais, que por sua vez são compostos de campos sociais e dentro destes campos sociais existem as pessoas com os seus *habitus*, tudo isso em movimento, favoráveis ou desfavoráveis, convergentes ou divergentes e se existe dentro da estrutura do campo uma hierarquia de poder, haverá na sociedade a divisão em classes, afirma Bonnewitz (2003, p. 59).

Classes, para Bourdieu,

são conjuntos de agentes que ocupam posições semelhantes e que colocados em condições semelhantes e sujeitos a condicionamentos, têm, com toda a probabilidade, atitudes e interesses semelhantes, logo, práticas e tomadas de posição semelhantes (BOURDIEU, 2000, p, 136).

E ainda está no Referencial que para Bourdieu (2000) a existência destas classes é teórica, não há como grupos reais, podendo ser admitido a sua constituição em grupos práticos como famílias, clubes, associações, sindicatos ou partidos políticos.

Aqui se acrescenta o ambiente de trabalho, para que possa ilustrar com os posicionamentos dos grupos focais com referência a forma como está organizado o TRF da 5ª Região dentro de uma classe social/campo social. Para os grupos focais, no TRF da 5ª Região existe a administração e os gabinetes:

os gabinetes são ilhas inatingíveis. A autonomia do gabinete é tanta que chega a ser outro órgão, os servidores de gabinete tem vagas marcadas no estacionamento, há determinações que são para uns e para outros não, há uma segregação interna, a ponto de uma servidora nova dizer que queria ir para o gabinete, pois era um lugar pensante.

Ainda na linha de pensamento de Bourdieu (2000, p. 137) dentro das classes existe “espaço de relações, no qual as mudanças de lugar se pagam em trabalho, em esforços e, sobretudo em tempo”.

O que se percebe das palavras dos grupos focais é a insatisfação pelo tratamento diverso em um ambiente que deveria ser de fato idêntico. O TRF da 5ª Região deveria ser uma única classe social e não dividido em campos sociais, nos quais os servidores da administração lutem corriqueiramente para laborar nos gabinetes, em busca de privilégios que os servidores da administração não possuem. A busca por trabalhar na administração ou no gabinete deveria ser decorrente do objeto de trabalho e não por privilégios. Existe nas palavras dos entrevistados da Administração uma mágoa pelo tratamento diverso.

Analisando o trabalho de Bourdieu, Bonnewitz (2003) relata que o mencionado autor comparou o comportamento dos agentes no seio dos campos como um jogo em que as estratégias dos jogadores dependem do volume do seu capital e também das estruturas deste, sendo objetivo do jogo conservar ou acumular o máximo de capital, respeitando as regras do jogo. O que Bonnewitz estava afirmando é que os agentes se utilizam de múltiplas estratégias para conservar ou se apropriar de capital social, o que irá refletir na sua posição na sociedade.

Este conceito será utilizado neste trabalho, não somente para avaliar a conduta dos servidores, mas para analisar o comportamento do próprio TRF da 5ª Região, assim como os demais órgãos públicos que por pressão e estímulos de uma conjuntura externa estão buscando ser mais eficientes. No entendimento de Setton (2002), as estratégias de manutenção ou aquisição de capital social são produtos do *habitus* ajustado a uma determinada social.

Nesse sentido os componentes dos grupos afirmaram que o Tribunal não quer perder o capital social que possui ou busca possuir:

está mudando por pressão externa. O conceito do que é serviço público está mudando e isso pode ser fruto da Emenda Constitucional nº 19 que criou o Princípio da Eficiência. Há também a cobrança do usuário e outros tribunais também estão procurando ser mais eficientes.

Setton (2002, p. 64) ainda esclarece:

as estratégias surgem como ações práticas inspiradas pelos estímulos de uma determinada situação histórica e são inconscientes por terem de se ajustar como um sentido prático às necessidades impostas por uma configuração social específica.

O que é importante consignar aqui é todo esse processo de busca da eficiência nos órgãos públicos. Como explicitado pelos membros dos grupos focais, a força de trabalho dos órgãos públicos está procurando melhorar no tocante à eficiência e isso é fruto da reforma administrativa na qual está inserido o Princípio da Eficiência, resultado da Emenda Constitucional nº 19. Está sendo uma consequência, por sua vez da necessidade de resgatar o crédito da sociedade, o que Setton (2002, p. 64) denomina de “necessidades impostas por uma configuração social específica”.

No que diz respeito ao *habitus* analisado por Norbert Elias é possível elencar o que se segue.

De plano é conveniente averiguar: o TRF da 5ª Região está para o servidor ou o servidor está para o TRF? Questionamento nesse sentido é efetuado por Norbert Elias (1994), ao indagar “seremos também nós, como seres humanos individuais, não mais que um meio que vive e ama, luta e morre em prol do todo social?” Ressalta ainda o mencionado autor que o desafio é ter em uma ordem social uma “harmonização entre as necessidades e inclinações sociais dos indivíduos de um lado, e de outro as exigências feitas a cada indivíduo pelo trabalho cooperativo de muitos, pela manutenção da eficiência de todo social” (NORBERT ELIAS, 1994, p. 18).

Nessa esteira de entendimento, os membros dos grupos focais explicitaram as suas inquietações sobre a forma de laborar no TRF da 5ª Região:

cada um tem que fazer a sua parte. A maioria dos servidores não tem espírito de equipe, as pessoas estão numa própria ilha, não há uma preocupação com o trabalho do outro, os gabinetes são ilhas inatingíveis. No Controle Interno quando um servidor ia fazer um curso e voltava, passava para os demais servidores.

Norbert Elias diz:

mesmo dentro de um mesmo grupo, as relações conferidas a duas pessoas e suas histórias nunca são exatamente idênticas. Cada pessoa parte de uma posição única em sua rede de

relações e atravessa uma história singular até chegar à morte (NORBERT ELIAS, 1994, p. 27).

Então como conviver com a complexidade dessa relação que é simultaneamente individual e social? Enquanto alguns servidores não têm preocupação com o trabalho do outro, em outra unidade um servidor que tem a oportunidade de receber novo conhecimento repassa para os demais.

Outro ponto citado por Norbert Elias (1994) é a formação do Estado em que se vive e o seu estágio de desenvolvimento. No seu entendimento, nos países em processo de consolidação da democracia, como o é caso do Brasil, há com mais frequência a identidade-eu. Nos países mais desenvolvidos esse referencial se altera completamente, ocorrendo com mais veemência a identidade-nós. O que Norbert Elias (1994) quer mostrar é que para ocorrer evolução para a identidade-nós é preciso ultrapassar os meandros dos conflitos de lealdades, no qual as autoridades ainda se constituindo fortemente da identidade-eu, aproveitam pessoas da sua família para cargos públicos.

Nesse contexto, há de se refletir sobre a formação do próprio TRF da 5ª Região, que na sua instalação se prevaleceu desse tipo de conduta como demonstra os depoimentos dos membros dos grupos focais:

no início do Tribunal houve designação para cargo de confiança de pessoas da família dos dirigentes, não só houve caso de pessoa da família, mas também de nomeações de amigos, isso não foi privilégio do TRF, ocorreu em todo o serviço público e que atualmente é mais raro.

Na visão de Norbert Elias (1994), nos Estados desenvolvidos já houve a mudança necessária à promoção da alteração na “composição social (*habitus*) do indivíduo de forma que há um nível de desprendimento ao ponto de transformar os hábitos de uma nação, de forma que a estrutura da personalidade e consciência individual e a práxis social desenvolvida no Estado são presumidos como certos. Um exemplo desse procedimento é o preenchimento de cargos públicos por mérito individual.

Nesse sentido, os membros dos grupos focais relataram:

o servidor passou a ser mais comprometido, o serviço público está mudando, os gestores estão mudando a mentalidade e o Princípio da Eficiência buscou profissionalizar mais o serviço

público, deixar de dar um tratamento empírico à administração e passar a ser mais científico.

O que ocorre, no entendimento de Norbert Elias (1994, p. 149) é que “o Estado deixa de tratar os indivíduos como membro de um grupo familiar e sim como pessoas, como indivíduos”.

Outro ponto importante que deve ser analisado no tocante às palavras dos membros do grupo focal diz respeito à composição social dos indivíduos em uma nação. Para Norbert Elias (1994) em uma instituição de trabalho o nível de autocontrole, liberdade pessoal de escolha oferecida pelo Estado/Instituição Pública aos seus membros, é um importante critério de grau de individualização.

No tocante ao *habitus* definido por Norbert Elias (1994) neste trabalho é de se mencionar que o citado autor ensina, que, de acordo com o tipo de sociedade, é possível haver uma ou mais camadas de *habitus*. Aplicando este conceito neste estudo pode ser entender melhor o que foi referido pelos membros dos grupos focais ao lamentar as ilhas existentes no TRF da 5ª Região, ao afirmarem: “os gabinetes são ilhas inatingíveis”.

Noutro momento foi colocado a importância de uma capacitação que ocorreu no ano passado, no Tribunal, para os gestores do Tribunal, no qual não houve separação entre servidores da administração e dos gabinetes tendo sido relatado: “ocorreu uma integração dos servidores da administração e dos gabinetes”.

Tendo possibilitado o surgimento de outros tipos de *habitus*, além do ambiente do gabinete proporcionou outra camada de *habitus*. Alguns servidores da administração compreenderam mais o trabalho do servidor do gabinete e vice-versa.

Há outro tema relevante no trabalho de Norbert Elias também aplicável a este trabalho que é a questão temporal do *habitus*. Norbert Elias (1994, p. 154) afirma: “aos 50 anos a pessoa já não tem a mesma estrutura de personalidade dos dez anos, embora seja a mesma pessoa. Mesmo tendo o mesmo nome e prenome, há a mudança da estrutura da personalidade da pessoa”.

Neste sentido foram ditas várias frases pelos membros dos grupos focais:

o tribunal caminha para a eficiência, com isso muda a forma de pensar do servidor sobre a eficiência. Os servidores estão mais comprometidos, a situação hoje é outra, os servidores estão mais abertos.

Entende-se que há também esse tipo de comportamento no *habitus* social e não somente no *habitus* individual, já que este forma aquele.

Outro aspecto citado pelos membros dos grupos focais foi a resistência às proposições da administração no sentido da melhoria da gestão. Uma das ações avaliadas foi o planejamento estratégico homologado pelo Pleno do Tribunal em 2003, para o qual foi mencionado que os servidores não estavam preparados para recepcioná-lo. O entendimento de Norbert Elias mostra que pode haver resistência pois:

defrontamos-nos com uma constelação em que a dinâmica dos processos sociais não-planejados tende a ultrapassar determinado estágio em direção a outro, que pode ser superior ou inferior, enquanto pessoas afetadas por essa mudança se agarram ao estágio anterior a sua estrutura de personalidade em seu *habitus* social (NORBERT ELIAS, 1994, p. 172).

É o que Norbert Elias (1994) denomina de efeito trava, todavia o próprio autor diz que é possível a mudança ser aceita, porém de maneira lenta, visto que:

depende inteiramente da força relativa da mudança social e do arraigamento – e, portanto da resistência – do *habitus* social saber se e com que rapidez a dinâmica do processo social não planejado acarretará uma reestruturação mais ou menos radial desse *habitus*, ou seja, a feição social dos indivíduos logrará êxito em se opor à dinâmica social, quer tornando-a mais lenta, quer bloqueando-a por completo (NORBERT ELIAS, 1994, p. 172).

O fato analisado neste trabalho se enquadra no exemplo citado pelo autor aqui referido, ao afirmar que o atual movimento no sentido de transformar tribos em unidade integradora mais ampla, ou seja, em um Estado, é inevitável, de forma que não há como as resistências suportarem. Neste caminho traz a colação as palavras dos servidores componentes dos grupos focais que afirmam: “o serviço público está mudando de forma lenta, não há como resistir, mais cedo ou mais tarde os órgãos públicos precisam ofertar melhores serviços à população”.

Por fim, no tocante à análise do *habitus* sob a ótica de Norbert Elias (1994) é de se considerar que para o referido autor são necessárias pelos menos três gerações para que os conflitos processuais se atenuem e as tribos possam vir a atingir certa estabilidade dentro da nova formação estatal.

Aplicando estes ensinamentos neste trabalho pode-se dizer que não há como esperar que apenas a inclusão de um princípio constitucional venha a mudar a forma

de laborar nos órgãos públicos, porém como extraídos das palavras dos membros dos grupos focais há sinal de mudança, após a sua inclusão em 1998.

Análise de diálogo com magistrado do TRF da 5ª Região

Após analisar as discussões dos grupos focais e como finalização deste ponto, não se pode deixar de consignar diálogo ocorrido no TRF da 5ª Região, no dia 29 de abril de 2009, no qual um dos quinze desembargadores dialogava com alguns servidores sobre a importância dos fatores intangíveis das relações em uma instituição e para a gestão. O magistrado exemplificou a sua argumentação citando o fato de o atual Presidente do TRF da 5ª Região propor mudança na rotina de trabalho dos Desembargadores Federais e que esta proposição estava sendo absorvida pelos demais magistrados sem muita dificuldade, graças à forma como fora proposta. Comentou ainda que outro magistrado, ao ser solicitado pela adoção da citada alteração, lembrou que a mesma ação já tinha sido proposta anteriormente, porém a maneira como a proposta fora efetuada, naquele momento, facilitou a sua não aceitação. Concluiu, então, o primeiro magistrado, que a aceitação atual está se devendo à forma da proposição e a pessoa do proponente.

Repete-se que a relevância do diálogo do desembargador não pode deixar de ser registrada, primeiramente por sua espontaneidade. Deve ser consignado também que os desembargadores não foram pesquisados. O que ocorreu de fato foi uma discussão sobre uma constatação do referido desembargador e que contribuiu para a pesquisa deste trabalho.

As palavras do desembargador acima referido se enquadram de excelente modo nos preceitos contidos na Teoria das Representações Sociais, primeiramente ao comentar sobre a relevância dos fatores intangíveis das relações sociais, o desembargador defende o conceito de representações sociais proposto por Moscovici (2007) que diz que elas “são entidades quase tangíveis que circulam, se entrecruzam e se cristalizam continuamente, através de uma palavra, de um gesto, ou de uma reunião, no cotidiano”. Para o autor elas impregnam a maiorias das relações estabelecidas, os objetos que são produzidos ou consumidos e as comunicações que são estabelecidas.

O que o desembargador comentava era justamente como há nas relações sociais fatores que podem interferir nessas relações e que nem sempre são considerados, ou seja, não se leva em conta as representações sociais existentes.

E o desembargador vai além, não ficou apenas nos aspectos intangíveis das relações sociais, mencionou sobre a forma como uma ação deve ser implementada e a importância da pessoa do proponente.

No aspecto da forma como deve ser implementada uma ação é interessante mencionar que o tema não estava sendo apresentado pela primeira vez, ou seja, já havia certa “familiaridade” com a proposta, contudo o mais relevante foi a forma como a proposta foi efetuada e aqui pode-se compreender mais facilmente o que nos trouxe Abric (2000) ao analisar a representação social estudada por Moscovici, propondo que fosse considerada a sua estrutura, demonstrando a necessidade de se considerar o núcleo e os elementos periféricos da representação.

Nesse sentido, observa-se que nos momentos anteriores se buscou alterar a representação existente de forma direta, através de uma imposição, não tendo conseguido êxito precisamente por essa “obrigação”. A forma atual proposta buscou se utilizar dos elementos periféricos para o seu êxito. Não se impôs, procurou demonstrar a necessidade de mudar conduta, trabalhou com ponderação, justamente o que está contido nas explicitações de Abric (2000, p. 32):

a transformação de uma representação se opera, na maior parte dos casos, através de transformação de seus elementos periféricos: mudança de ponderação, interpretações novas, deformações funcionais defensivas, integração condicional de elementos contraditórios. É no sistema periférico que poderão aparecer e ser toleradas contradições.

No aspecto relativo à pessoa que propõe, é de bom alvitre lembrar que segundo Moscovici (2007), o que está contido no referencial não pode esquecer-se da memória, o que aquela pessoa que está propondo representa e qual a legitimidade que a mesma possui para fazer tal proposta. Comenta Moscovici (2007) que a proposta pode preencher os requisitos da razoabilidade, mas se a pessoa que está propondo não for bem aceita no grupo ou não tiver legitimidade, o êxito da mesma poderá ficar comprometido.

O desembargador comentou também o que a confiança representa em uma relação social e para reforçar o caso do Primeiro Ministro da Inglaterra Winston Churchill, ao declarar:

“na Inglaterra é o caso que, ao meu ver, historicamente mostra que a decisão dos países de enfrentar Hitler na Segunda Guerra. Ela teve que ser forjada na Inglaterra com base na confiança, porque Churchill, enquanto primeiro ministro, estava

fazendo concessões a Hitler, pois Hitler ainda não havia demonstrado a sua face negra. Mas Churchill teve a clarividência de enxergar que ia ser um horror pra todos nós e durante muito tempo ele pregava como São João Batista no deserto, até que foi, aos poucos, conseguindo convencer e foi ganhando a confiança da população, até o momento em que dentro de uma crise política resolveram chamá-lo para ser o Primeiro Ministro. Ele teve inclusive que romper junto à classe política com o preconceito porque ele tinha mudado de partido, e na Inglaterra, diferentemente do Brasil, isso era visto com desconfiança pelo resto da vida. Havia também o fato de ele ser filho de uma americana, além de que bebia muito. Ele teve que vencer todas essas coisas e conseguir essa confiança. Quando ele assumiu como Primeiro Ministro passou a convencer a população e fez aqueles discursos que se tornaram clássicos da oratória do século XX, como por exemplo: “eu não tenho nada a lhes oferecer a não ser trabalho duro, sangue, suor e lágrima”. Ele não fez a tradicional promessa do político quando disse: “combateremos em cada cidade”. Ele foi criando um ambiente ético para preparar o inglês para os dias que viriam. Então ele não dourou a pílula, pelo contrário, ele mostrou que aquele sacrifício seria uma forma de se conseguir um avanço, a liberdade, uma vida melhor para o futuro e para os dependentes. Então, esse episódio de Churchill que está escrito em diversos livros eu acho importantíssimo, porque antes de colocar a parte técnica das decisões, antes de colocar os planos em ação, ele teve de ganhar a confiança das pessoas, a confiança da classe política e da população”.

O desembargador finalizou a sua fala dizendo que: “nas relações de trabalho, às vezes, há situação em que a questão técnica pode não ser a mais importante, a questão humana, subjetiva pode ganhar um relevo”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção desta pesquisa foi no sentido de avaliar o que são as ações administrativas que tem por fim contribuir para melhoria da gestão no Tribunal Regional Federal da 5ª Região, órgão do Poder Judiciário Federal, sob a ótica da Teoria das Representações Sociais, que tem como principal defensor, o psicólogo social francês Serge Moscovici.

O objetivo principal de implementação dessas citadas ações administrativas é o de atender ao preceito constitucional que inseriu no rol de princípios orientadores ao desenvolvimento das atividades da Administração Pública do Brasil, o Princípio da Eficiência, através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Assim, os órgãos públicos passaram a se preocupar com a forma de prestação dos seus serviços e, na busca da eficiência, iniciaram a utilização de ferramentas conhecidas na esfera privada, como planejamento estratégico e plano de ação.

Dessa forma, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região não deixou de buscar mecanismos para a melhoria na sua eficiência e isto é perceptível pela leitura dos Relatórios de Gestão disponibilizados no sítio do mencionado órgão, os quais foram objetos de análise neste trabalho, no Capítulo “Atividades Desenvolvidas no TRF da 5ª Região em Prol da Eficiência”.

Contudo, a questão posta é que a busca pela eficiência para atender a imposição legal altera a forma de trabalhar dos servidores públicos, que já internalizaram uma maneira de laborar, fruto da aprendizagem desde infância, dos anos escolares e no próprio ambiente de trabalho.

Lembra-se aqui a formação do Estado e, conseqüentemente, do próprio serviço público. O Brasil é um país que está em processo de consolidação democrática. Neste sentido observa-se, como afirma Norbert Elias (1994), que o nível de desprendimento, isto é, de profissionalização é acanhado, e por este motivo a identidade-eu, no entender do mesmo autor, ainda está muito presente, o que significa que a forma de enxergar o serviço público diverge do que está estabelecido na Emenda Constitucional nº 19/98.

Como a implementação dessas ações administrativas altera uma situação assentada, é preciso que se conheça esta condição existente, pois qualquer tentativa de modificar o *status quo* de um grupo, de uma sociedade, pode sofrer rejeição e, por conseguinte, incorrer em insucesso na implementação da proposta. É

preciso procurar familiarizar os membros do grupo acerca das novas propostas e que objetivo se pretende atingir.

A realização da pesquisa de campo, no âmbito do TRF da 5ª Região, efetuada sob a forma de grupos focais, reuniu em cada grupo uma mostra significativa em termos de representatividade das unidades do Tribunal, a saber: dois grupos compostos por diretores e servidores da área administração e judiciária e dois grupos constituídos por chefes e servidores dos gabinetes. A pesquisa teve o fim de aliar os preceitos teóricos analisados nesse trabalho ao cotidiano dos servidores, vinculando-os aos objetivos específicos. Pela sua análise pode-se observar a influência do processo formador do Tribunal, a existência de uma “atmosfera” própria, como preceitua Moscovici e os frutos colhidos com as implementações de ações administrativas que objetivaram a melhoria da gestão.

O poder dos fatores intangíveis ou poder das idéias, referenciado por Serge Moscovici (2007) como representação social, em qualquer relação é bastante representativa e na relação de trabalho do TRF da 5ª Região não é diferente.

Desde a sua instalação, em 1989, o TRF da 5ª Região iniciou o cultivo do seu “senso comum” que nada mais é do que o somatório das crenças e valores de cada componente da sua força de trabalho. Esse “senso comum”, pelos depoimentos dos participantes dos grupos focais, ainda traz resquício do processo de formação de um serviço público fechado em si mesmo e sem a devida compreensão do seu verdadeiro papel na sociedade.

Entretanto, esse protótipo, ou melhor, essa representação social, ao longo dos anos vem sofrendo interferência sob todos os aspectos provenientes tanto das provocações externas, ao ser mais cobrado, por exemplo, pelo usuário, quanto internas, resultantes de ações dos próprios gestores e servidores que já percebem que o atual cenário não atende mais às expectativas do cidadão. Dessa forma, a estrutura dessa representação social, como afirma Abric (2000), começa a passar por um processo de aprendizagem de um novo estereótipo, ou seja, um novo conceito de serviço público. A ancoragem em um serviço público ineficiente ainda existe, mas já se percebe uma inquietação contrária àquela situação de estagnação.

As representações sociais não são suscetíveis à mudança facilmente, o processo é lento, como asseveraram Moscovici (2007), Bourdieu (2000) e Norbert Elias (1994), porém não é uma missão impossível. Por outro lado, não se pode esquecer que o TRF da 5ª Região está encravado na categoria de serviço público e

vem, a exemplo deste serviço, modificando a sua forma de compreensão da sua missão.

Contudo, é importante ressaltar que a forma de provocar a mudança é extremamente relevante, pela necessidade da própria familiaridade do grupo com a mesma, como já mencionado anteriormente, pela maneira de apresentar a proposta e ainda pela legitimidade da pessoa que a propõe, isso sem deixar de registrar a necessidade de se considerar as experiências anteriores.

Nas respostas dos membros dos grupos focais ficou patente que o nível de compreensão sobre o que vem a ser eficiência e a importância da inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal é uniforme e elevada. O que, no entanto, impede de alterar rapidamente a forma de laborar é, precisamente, a influência da mencionada “atmosfera” existente no TRF da 5ª Região, e presente, também, nas demais organizações públicas.

Não cabe aqui afirmar se a “atmosfera” do TRF da 5ª Região está certa ou errada. Cabe apenas considerar que ela, pelos depoimentos dos consultados, não se coaduna totalmente com o que apregoa a norma legal, mais objetivamente o Princípio da Eficiência, e esse é o desafio daquele Tribunal e dos demais órgãos públicos: atender aos preceitos contidos na referida determinação legal, considerando sempre que as organizações são constituídas por indivíduos e como tais devem ser sopesados.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o tema, buscou apenas compreender a eficiência no serviço público sob a ótica da Teoria das Representações Sociais. A procura, neste momento, foi no sentido de se entender as dificuldades que as organizações podem enfrentar na busca de alterar a sua forma de trabalhar.

No desenvolvimento deste estudo confirmou-se a necessidade de observar a importância que se deve atribuir ao fato das organizações terem na sua composição indivíduos, que por sua vez possuem interesses individuais e coletivos, o que implica a possibilidade de ser efetuada uma série de pesquisas sobre as relações nas organizações públicas ou privadas, não interessando aqui a sua natureza, pois o foco é a “sociedade dos indivíduos” como denominou Norbert Elias (1994), na sua individualidade e na coletividade.

REFERÊNCIAS

ABRIC, Jean-Claude. **A Abordagem Estrutural das Representações Sociais**. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. Estudos interdisciplinares de representação social. 2. ed. Goiana: AB, 2000.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP, n. 10, 1997.

_____. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente**. In: SPINK, Peter Kevin; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Tradução: Carolina Andrade. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

_____. **Síntese do Seminário**. In: Seminário de Balanço da Reforma do Estado no Brasil. Brasília, 2002. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/producao_academica/a_reforma_do_estado_de_1995_e_o_contexto_brasileiro/706/>. Acesso em 28 de setembro de 2008.

ALBERGARIA, Bruno. **Instituições de Direito**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=organograma+do+poder+judici%C3%A1rio+federal&meta=&aq=f&oq=>>>. Acesso em 10 de abril de 2009.

ALMEIDA, Geraldo José. **As representações sociais, o imaginário e a construção social da realidade**. In: SANTOS, Maria de Fátima Souza; ALMEIDA, Leda Maria de (Org.). Diálogos com a Teoria das Representações Sociais. Recife - PE: Editora Universitária da UFPE, 2005.

ANDRIOLO, Leonardo José. **A Reforma do Estado e o contexto brasileiro**. ENANPAD, Salvador, 2006. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/producao_academica/a_reforma_do_estado_de_1995_e_o_contexto_brasileiro/706/>. Acesso em 28 de setembro de 2008.

BONNEWITZ, Patrice. **Primeiras lições sobre a sociologia de Pierre Bourdieu**. Tradução: Lucy Magalhães. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. Organização de Sérgio Miceli. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1999.

_____. **A sociologia de Pierre Bourdieu.** Organização Renato Ortiz. São Paulo: Olho d' Água. 2003.

_____. **O poder simbólico.** Tradução: Fernando Tomaz. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

BRASIL. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 1998. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>, acesso em 13 de novembro de 2008.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>. Acesso em 07 de setembro de 2008.

_____. **Proposta de Emenda à Constituição nº 173.** Brasília, DF, 1995. disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/dc_20.asp?selCodColecaoCsv=D&Datain=1/11/1996&txpagina=1&altura=700&largura=800&txSuplemento=1>. Acesso em 07 de setembro de 2008.

BUENOS AYRES, Carlos. A Administração Pública Brasileira e as vicissitudes do paradigma de Gestão Gerencial. **SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS.** nº. 51, 2006.

CARDIM, Carlos Henrique. **Prefácio.** In: DURKHEIM, Émile. **O Suicídio: estudo de sociologia.** Tradução: Mônica Stahel. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

DINIZ, Eli. **Governabilidade, democracia e reforma do estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90.** Revista de Ciências Sociais v. 38 nº 3. Rio de Janeiro, 1995. p. 385-415.

_____. (Org.). **Globalização, Estado e desenvolvimento: dilemas do Brasil no novo milênio.** Rio de Janeiro: FGV: 2007. v. 01. 336 p.

DOMINGOS SOBRINHO, M. **Habitus e representações sociais: questões para o estudo de identidades coletivas.** In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. Estudos interdisciplinares de representação social. 2. ed. Goiana: AB, 2000.

DURKHEIM, Émile. **O Suicídio: estudo de sociologia.** Tradução: Mônica Stahel. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Michel Schroter (Org.). Tradução: Vera Ribeiro. Revista técnica e notas Renato Janine Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. Tradução: Salma Tannus Muchail. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

_____. **História da loucura**. Tradução: José Teixeira Coelho Neto. São Paulo: Perspectiva, 2008.

GIDDENS, Anthony. **Política, Sociologia e Teoria Social: Encontros com o Pensamento Social e Contemporâneo**. São Paulo, UNESP: 1998.

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

GODOY, Arilda Schmidt. Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. mar-abr, 1995.

JODELET, Denise. **Loucuras e representações sociais**. Tradução: Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração pública no Brasil: crise e mudanças de paradigmas**. São Paulo: FAPESP, 2000.

MACEDO, Lino (Coord.) **Apresentação**. In: PIAGET, Jean. As formas elementares da dialética. Tradução: Fernandes Mendes Luz. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996.

MARINI, Caio. **O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina**. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Ano 53, n.4 (Out-Dez/2002). Brasília: ENAP, 2002.

_____. **Gestão Pública: o debate contemporâneo**. Fundação Luis Eduardo Magalhães (Cadernos FLEM 7). Salvador: FLEM, 2003.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o Princípio Constitucional da Eficiência. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. n. 10, maio-julho 2007. Salvador, Bahia.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 6. ed. São Paulo, Atlas: 1999.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais: investigações em psicologia social**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MURAD, Maurício. **A violência e o futebol. Dos estudos clássicos aos dias de hoje**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

OLIVEIRA, Márcio S. B. S. de. **Representações sociais, Sociologia e o conceito de sociedade**. In: Anais do 5º Encontro de Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Representações Sociais: teoria, pesquisa e intervenção. Natal: Editora da UFRN, 2003. p. 25-28.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006

ORDAZ, Olga; VALA, Jorge. **Objetivação e Ancoragem das Representações Sociais do Suicídio na Imprensa Escrita**. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. Estudos interdisciplinares de representação social. 2. ed. Goiana: AB, 2000.

PAVARINO, Renata Nantes. Teoria das representações sociais: pertinência para as pesquisas em comunicação em massa. **Revista Comunicação e Espaço Público**. Ano VII, n. 1 e 2 - 2004. Disponível em: <http://www.unb.br/fac/posgraduacao/revista2004/14_rosana.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A crise da América latina: consenso de Washington ou crise fiscal**. Pesquisa e Planejamento Econômico. 1991. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1991/91-AcriseAmericaLatina.pdf>>, acesso em 02 de outubro de 2008.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo. 34. ed. Brasília: ENAP, 1998.

_____. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. 34(4), p. 55-72. julho, 2000.

_____. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. 2008. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>>. Acesso em 1º de outubro de 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução: Carolina Andrade. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PERRUSI, Artur. **Imagem da loucura: representação social da doença mental na psiquiatria**. São Paulo: Cortez, 1995.

PIAGET, Jean. **As formas elementares da dialética**. Tradução: Fernandes Mendes Luz. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996.

ROCHA, Rudimar Antunes da; CERETTA, Paulo Sérgio. **Pesquisa Qualitativa: um desafio à Ciência Social**. ENANPAD, 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-org-13.pdf>>. Acesso em 07 de setembro de 2008.

RUA, Maria da Graça. **Participação Social: Inovações na Administração Pública Federal Brasileira**. 1996. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/anales3/rua.html>>. Acesso em 07 de setembro de 2008.

SANTOS, Maria de Fátima de Souza. **Representação Social e Identidade**. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. Estudos interdisciplinares de representação social. 2. ed. Goiânia: AB, 2000.

SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. Gestão das empresas de transporte urbano no Brasil. **Revista Eletrônica de Economia**. n. 8. set, 2006.

SEMINÁRIO BALANÇO DA REFORMA DO ESTADO NO BRASIL. **Balanço da Reforma do Estado no Brasil: a Nova Gestão Pública**. Brasília, 6 a 8 de agosto de 2002 – Brasília: MP, SEGES, 2002. Disponível em: <http://www.cedec.org.br/files_pdf/Balan%C3%A7odareformadoEstadonoBrasil.pdf>, acesso em 03 de outubro de 2008.

SETTON, Maria da Graça J. A teoria do *habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação** nº 20- USP, Maio - Ago, 2002, disponível em: <www.anped.org.br>, acesso em 22 de fevereiro de 2009.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO. **Dados Históricos 1989-1994. 1995**. disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>, acesso em 21 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 1995**, disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 20 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 1996**, disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 20 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 1997-1999**, disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 20 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 1999-2001**, disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 21 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 2001-2003**, disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 21 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 2003-2005**, disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 21 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 2005-2007**, disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 21 de abril de 2009.

_____. **Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. 2008.** Disponível em: <<http://www.trf5.gov.br>>. Acesso em 12 de abril de 2009.

_____. **Relatório de Gestão 2007-2009**, disponível em www.trf5.gov.br, acesso em 20 de abril de 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas: 1987.

VEIGA, L.; GONDIM, S.M.G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**. v.2, n.1, p. 1-15, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, Wolfgang. **Sócio-Gênese e Características das Representações Sociais**. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. Estudos interdisciplinares de representação social. 2. ed. Goiana: AB, 2000.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

APÊNDICE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**TÍTULO DO TRABALHO: UMA CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DAS
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO.**

ROTEIRO DA PESQUISA DE CAMPO

Tempo de serviço no TRF da 5ª Região.

☐	Até 4 anos
☐	De 5 a 8 anos
☐	De 9 a 12 anos
☐	De 13 a 16 anos
☐	De 17 a 20 anos

Faixa etária

☐	De 20 a 30 anos
☐	De 31 a 40 anos
☐	De 41 a 50 anos
☐	De 51 a 60 anos
☐	Mais de 60 anos

Sexo

☐	Masculino
☐	Feminino

Escolaridade

☐	Nível médio
☐	Nível superior
☐	Especialização
☐	Mestrado

Principal curso de formação

Curso	
-------	--

1. Na opinião do grupo o que é eficiência?
2. Para o grupo, qual a importância da inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998?
3. Na opinião do grupo, a inclusão do Princípio da Eficiência alterou a forma de trabalhar no TRF da 5ª Região? Por quê?
4. No TRF da 5ª Região, em 2002, foi efetuado um diagnóstico sobre a gestão, pela Fundação Joaquim Nabuco, se e como o grupo percebeu este diagnóstico?
5. Em 2003 foi homologado pelo Pleno do TRF da 5ª Região, um Planejamento Estratégico com vigência até 2006. É possível afirmar que no corpo de magistrados e servidores do TRF da 5ª Região havia conhecimento suficiente sobre a ferramenta para que a mesma fosse acolhida?
6. Na opinião do grupo, no TRF da 5ª Região haveria mais facilidade hoje para implementação desse tipo de ferramenta do que antes? Por quê?
7. Na opinião do grupo, as experiências anteriores podem atrapalhar ou beneficiar novas implementações?
8. Na opinião do grupo, existe um “senso comum” no corpo de servidores do TRF da 5ª Região no sentido de aceitar/difícultar as implementações da administração na busca de melhoria da gestão ou acreditar/desacreditar nelas? Por quê?
9. Que tipo de sugestão o grupo oferece para a administração, no tocante às novas proposituras de ações que busquem oferecer melhoria na gestão?

ANEXOS

ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO DO TRF DA 5ª REGIÃO

