VII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI/BRAGA - PORTUGAL

POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

CLAUDIA MARIA BARBOSA

JOSÉ BARROSO FILHO

MARCO FILIPE CARVALHO GONÇALVES

Copyright © 2017 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos.
Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN
Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP
Secretário Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC
Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Representante Discente – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

Conselho Fiscal:
Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH
Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR
Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches – UNINOVE
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)
Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais – Ministro José Barroso Filho – IDP
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF
Educação Jurídica – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDi
Eventos – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC
Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG
Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA
Comunicação – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

P769

Política judiciária, gestão e administração da justiça [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UMinho

Coordenadores: Claudia Maria Barbosa; José Barroso Filho; Marco Filipe Carvalho Gonçalves – Florianópolis: CONPEDI, 2017.

Inclui bibliografia
ISBN:978-85-5505-496-9
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Interconstitucionalidade: Democracia e Cidadania de Direitos na Sociedade Mundial - Atualização e Perspectivas

1.Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Internacionais. 2. Sociedade. 3. Gestão Judiciária. VII Encontro Internacional do CONPEDI (7. : 2017 : Braga, Portugal).

CDU: 34

CONPEDI

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito
Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

Universidade do Minho
Escola de Direito
Centro de Estudos em Direito da União Europeia

Cento de Estudos em Direito da
União Europeia
Braga – Portugal
www.uminho.pt

VII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI/BRAGA - PORTUGAL

POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Apresentação

O VII Encontro Internacional do CONPEDI foi sediado na Universidade do Minho, na cidade de Braga, em Portugal, durante os 7 e 8 de setembro de 2017, sendo que o grupo de trabalho denominado "Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I" desenvolveu a sua atividade no dia 8 de setembro de 2017.

Este grupo de trabalho contou com a apresentação de trabalhos muito interessantes, centrados, fundamentalmente, na questão da necessidade de mudança do sistema judiciário para uma prestação jurisdicional efetiva diante do demandismo processual, na proposta de desenvolvimento de um modelo de governança e de participação do povo no processo brasileiro de interpretação constitucional, na discussão da atuação do poder judiciário na democracia representativa brasileira vigente, no problema do poder político do Supremo Tribunal Federal e subsequente necessidade de desenvolvimento de uma nova etapa na concretização da democracia brasileira, na análise dos avanços e dos desafios que se colocam no domínio do voto eletrônico na legislação brasileira, na possibilidade de inovação em governança no sistema judiciário brasileiro e na comparação, sob o prisma da igualdade na diferença, dos sistemas judiciários português e brasileiro.

A multiplicidade de problemas que se colocam no domínio da política judiciária, bem como da gestão e administração da justiça, demonstram à saciedade a importância desta temática sob o prisma da tutela jurisdicional efetiva, enquanto expressão da procura de soluções que permitam garantir aos cidadãos o acesso a uma justiça mais célere, eficiente e equitativa. Os desafios para alcançar uma justiça efetiva nos impõem pontos de vista distintos e soluções inovadoras, condições que o diálogo e a troca de experiências que o Conpedi e a Universidade do Minho propiciaram com inigualável intensidade.

É exatamente por essa razão que os trabalhos aqui publicados constituem um contributo muito importante para a reflexão em torno da efetividade da tutela jurisdicional.

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa (PUCPR)

Ministro Dr. José Barroso Filho (STM – ENAJUM)

Prof. Dr. Marco Filipe Carvalho Gonçalves (CEDU – Universidade do Minho)

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Revista CONPEDI Law Review, conforme previsto no artigo 7.3 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

SISTEMA JUDICIÁRIO BRASILEIRO: UMA POSSIBILIDADE DE INOVAÇÃO EM GOVERNANÇA

BRAZILIAN JUDICIAL SYSTEM: A POSSIBILITY OF INNOVATION IN GOVERNANCE

Sandra Negri [1]
Leonel Cezar Rodrigues [2]

Resumo

Este ensaio teórico trata de estudos sobre inovação e governança colaborativa, onde a hierarquia cede lugar à "colaborarquia". O problema medular discute como o sistema judiciário brasileiro irá aplicar a governança colaborativa fazendo cumprir, "in totum", os princípios contidos no artigo 37 da Constituição Federal. Os objetivos são os de conhecer elementos teóricos sólidos sobre governança além de pesquisar um modelo organizacional aplicável ao judiciário. A metodologia foi bibliográfica e exploratória. Encontrou-se o caminho de como o judiciário pretende implantar a nova governança a partir da Resolução nº 221/2016 do CNJ.

Palavras-chave: Brasil, Sistema judiciário, Inovação, Governança colaborativa, Resolução nº 221/16 cnj

Abstract/Resumen/Résumé

This theoretical essay deals with studies on innovation and collaborative governance, where hierarchy gives way to "colaborarquia". The main problem discusses how the Brazilian judicial system will apply collaborative governance by enforcing, "in totum", the principles contained in article 37 of the Federal Constitution. The goals are to know about solid governance elements, beyond researching an organizational model applicable to the judiciary. The methodology was bibliographical and exploratory. It was found ways of how the judiciary intends to implement the new governance based on Resolution nº 221/2016 of the CNJ.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Brazil, Judiciary, Innovation, Collaborative governance, Resolution nº 221/16 cnj

[1] Sandra Negri professora em Curso de Direito na Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT e doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE – sandra.negri@uol.com.br

[2] Doutor em Administração e professor da Pós-Graduação em programa de Doutorado em Administração na Universidade Nove de Julho - UNINOVE – leonel@uni9.pro.br

1 - Introdução

Este ensaio teórico justifica-se como um movimento para entender-se a marcha inovadora experimentada pelo sistema judiciário brasileiro, especialmente no que concerne à governança colaborativa. Sendo que, como define Martins (2016, p. 19), a governança colaborativa "é a governança em rede, multi e pluri-institucional para coprodução de políticas e serviços públicos", perfeitamente aplicável ao sistema judiciário brasileiro, na medida em que existem condições legais e orgânicas para sua inserção, como será visto no decorrer do texto.

O Estado pós-moderno também responde às pressões advindas dos movimentos competitivos existente em todos os setores econômicos, a exigir respostas eficientes, rápidas, inovadoras e transparentes. Entretanto, as organizações que disponibilizam serviços de competência do Estado, como é o caso do sistema judiciário, não se preocupam com respostas competitivas, mas com soluções que tragam maior eficácia operacional, isto é, de menor custo e maior produtividade simultâneas (PORTER, 2008). Desta forma, estarão garantindo a imperativa eficiência dos serviços estatais, em resposta às demandas sociais.

O contexto da evolução social hodierna, no entanto, mostra uma sofisticação rápida das sociedades, em todas as nações, mormente a partir da revolução digital. Esta nova situação exige do Estado soluções inovadoras e ao mesmo tempo sistêmicas, não apenas soluções localizadas, que proporcionem maior eficiência em suas estruturas e serviços. Para o tipo de sistema judicial adotado por vários países ocidentais, entre os quais o Brasil, a governança colaborativa, é uma forma inovadora de aumento da eficiência capilarizada do Estado, e se encaminha como a melhor forma de prover maior eficácia operacional e segurança à gestão de seus processos e atividades.

O tema central está ligado à governança colaborativa da gestão pública aplicada ao judiciário. Temas orbitantes à governança colaborativa, mas igualmente importantes, referem-se à administração pública do Estado, bem como observar sobre a eficiência na gestão por resultados que o sistema judiciário brasileiro implementou a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como órgão gestor.

O problema central que se propõe é discutir como o sistema judiciário irá aplicar a governança colaborativa fazendo cumprir os princípios do artigo 37 da Constituição Federal, em que pese inexistir modelo desta nova gestão para ser utilizado no cotidiano do judiciário. Para tanto, definiu-se como objetivos analisar algumas das particularidades da administração

pública diretamente implicadas pela governança colaborativa e, com base na teoria subsidiadora, apontar o mais coerente conceito para esta nova forma de governança, além de sugerir um modelo de gestão colaborativa que possa ser aplicado ao judiciário brasileiro.

Ainda sobre os objetivos, importa perquirir se a governança do sistema judiciário, mesmo com histórica predisposição à inovação, reúne as condições necessárias para implementar um sistema de gestão por resultados, observados mecanismos de controle e de eficiência.

A metodologia utilizada foi a exploratória de cunho bibliográfico. Este ensaio teórico está dividido, além do tópico introdutório, uma exploração teórica referente a inovação relacionada a gestão pública, os caminhos da gestão pública e seu reflexo no comando da atividade meio do Poder Judiciário. Além destes temas, também se procurou perceber a evolução da gestão colaborativa do sistema judiciário (Resolução nº 221/2016), especialmente observada a missão do Planejamento Estratégico a ser materializado até 2020 (CNJ – Resolução nº 198/2014). Por fim, seguem as notas conclusivas e referências consultadas.

2.0 - Exploração teórica

A principal função deste ensaio teórico é a de estabelecer um liame entre dados da literatura para poder, minimamente, compreender traços indispensáveis sobre, a inovação, a gestão pública e a governança colaborativa implementada no sistema judiciário.

2.1 – O sentido da inovação e a gestão pública

Para atender às demandas do mundo globalizado, altamente competitivo, com exigências e demandas de massa, as organizações necessitam ter um diferencial fincado na inovação para se manterem e conquistarem posições sólidas no mercado (GIBSON, et al., 2012). Esta necessidade não se dá apenas em organizações privadas, o próprio Estado tem se preocupado com a inovação, especialmente quanto à gestão de ativos, melhorias de processos (FILPO et al., 2016), implementação de novos métodos organizacionais, bem como a eficácia das funções estatais primitivas, observadas a eficiência e transparência (WOLOCHN, 2015), para fazer cumprir os ditames constitucionais para a gestão pública brasileira.

Schumpeter (1961) dividiu-se o processo de inovação em três fases: a invenção (a ideia potencialmente aberta para a exploração comercial), a inovação propriamente dita (exploração comercial a gerar lucro) e a difusão (propagação de novos produtos e processos), sendo que o conhecimento desempenha um papel fundamental nos processos econômicos, pois só ele pode propulsionar a capacidade de inovação, a qual resulta em mudança tecnológica, e na criação de oportunidades para maiores investimentos na capacidade produtiva.

Outro instrumento para definir-se a inovação pode ser encontrado no Manual de Oslo, documento publicado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o qual objetiva orientar e padronizar conceitos, metodologias e a construção de indicadores de pesquisa sobre inovação. Em sua terceira edição, OECD (2005, p. 55) define inovação como a:

> implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Numa economia baseada no conhecimento, a inovação torna-se protagonista, criando aprendizagem organizacional que aumenta o potencial de haver soluções inovadoras. Para tanto utiliza de canais eficientes de informação, de transmissão de competências e acumulação de conhecimento dentro da organização (OECD, 2005).

A capacidade de inovação está atrelada a várias especificidades que a organização deve possuir para então combiná-las de maneira eficiente. Além do mercado, a inovação pode ocorrer no produto, no processo produtivo ou na própria organização. Orienta esforços para que as empresas e o próprio Estado, aprimorem instrumentos gerenciais, modelos de gestão e melhorem rendimentos e lucros (ANDERSON e TUSHMAN, 1990). A inovação depende de *insights* advindos de colaboradores internos ou externos a provocar melhorias como quando utilizada da tecnologia da informação ou causa restauros no próprio modelo de negócio (RODRIGUES et al., 2010).

Para que a organização consiga promover uma inovação deve orientar esforços a fim de aprimorar modelos de gestão com a finalidade de aumentar faturamento e, por consequência, rendimentos e lucros (ANDERSON e TUSHMAN, 1990), refrise-se.

Os resultados da criatividade e da inovação confundem-se num processo único voltado ao empreendedorismo e ao alcance de metas focadas em estratégicas de sobrevivência, de antecipação das necessidades de mercado, em pesquisa de novas tecnologias em produtos ou

em processos. Por outrem, a criatividade pode ser vista como geradora de ideias e a inovação como valor econômico que a nova ideia pode gerar (PAROLIN, 2003; CUNHA, 2005).

Nas palavras de Tidd et al. (2008), a inovação pode agregar também valor social e trata do desenvolvimento de novos valores que mantêm ou aumentem a posição competitiva de uma empresa. Neste sentido, Hagel e Brown (2006) afirmam que inovação é também um processo social, podendo trazer melhorias para a governança, pois envolve uma rede de interessados: pessoas, empresas, comunidades e o próprio Estado.

A implementação da inovação além de gerar lucro conforme Barbieri e Alves (2003), também pode significar a captura de valor para fazer baixar custos, melhorar a produtividade ou mesmo promover a satisfação do usuário, neste último em particular encaixa-se a gestão pública dos bens e serviços oferecidos pelo Estado (KLUM e HOFFMANN, 2014): dentre tantos está a prestação jurisdicional levada a termo pelo Poder Judiciário – especialmente após as inovações gerenciais implantadas pelo Conselho Nacional e Justiça (SENA, 2014).

Sendo assim, inovar é palavra de ordem também para a gestão pública, mesmo que os poderes constitucionais prefiram ações inovadoras isoladas (CLEVE e FRANZONI, 2013) ao invés de um plano geral e confluente de gestão inovativa. Sendo que o fato de o Estado preferir por ações inovadores restou identificado por Cavalcante e Camões (2017) quando levantaram o perfil dos vencedores do Prêmio Federal de Inovação em Gestão Pública (havidos entre os anos de 2007 e 2014) promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A referida pesquisa indicou que as inovações predominantes foram para atender necessidades isoladas e, especialmente, baseadas em tecnologia da informação e ou em estratégias de rede.

A gestão pública federal brasileira como será visto na sequência, desde a muito experimenta ações inovadoras de autogestão (CAVALCANTI e CARVALHO, 2017), como é o caso do órgão gestor do sistema judiciário que, na figura do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, vem se empenhando na implantação da governança colaborativa.

2.2 – Caminhos da gestão pública e o sistema judiciário

A gestão pública no Brasil, desde a década de 1990, vivencia uma migração gradativa de paradigma, na medida em que busca afastar-se da administração tradicional e meramente burocrática-hierárquica do Estado para uma governança de resultados (MATIAS-PEREIRA, 2009; SECCHI, 2009), sem olvidar por óbvio, dos rigores inscritos no artigo 37 da Constituição Federal.

Contudo, a mudança de postura quanto à gestão pública teve início no final de 1970 no Reino Unido com a ideias de Margaret Thatcher, inscrevendo novos contornos com chamada "nova gestão pública", que buscou afastar o Estado da burocracia excessiva e focou na gestão de resultados, posição igualmente adotada por Ronald Reagan, nos Estados Unidos (MATIAS-PEREIRA, 2009). A partir de então multiplicou-se ao longo dos países anglo-saxônicos, atingiu países europeus chegando à América Latina, através do Chile, no início dos anos de 1990 (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Observados os ideais neoliberais reduzidores das atribuições estatais (SECCHI, 2009), ocorreu inevitável reflexo para a gestão pública, fazendo surgir uma segunda onda de mudanças. Tendo-se como intuito o surgimento de novos arranjos institucionais (redes e parcerias) e valores administrativos (envolvendo serviços públicos e políticas públicas), mesmo agora, mantendo-se o Estado, e não o mercado, como regulador/gerenciador político das referidas redes e parcerias. Desta sorte, a partir da primeira e da segunda onda de reformas surgiu uma nova governança, na qual cidadãos demandavam e ainda demandam por um Estado mais eficaz, transparente e responsável (BEVIR, 2010).

O termo governança, considerando a proposta liberal do Estado mínimo, fez nascer novas posturas na gestão da coisa pública. Significa dizer que "práticas gerenciais do setor privado têm importante influência no setor público" (RHODES, 1996, p. 654), pois o cidadão espera por um serviço público eficiente, comparado ao serviço privado de natureza competitiva. Nesta esteira, a "governança é o resultado da interação de formas sócio-políticas de governar" (RHODES, 1996, p. 658).

A governança colaborativa, na visão de Löffer (2001, p. 212), fez evoluir a gestão pública tradicional centrada em regras formais descomprometidas com a boa gestão, para outro patamar, passando a ter uma

> nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma **solução inovadora** dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. (Destaque inexiste no original).

A governança colaborativa, mesmo tendo o conceito em constante refinamento, inserida no atual cenário da sociedade em rede (CASTELLS, 2000, 2010), quer significar a conjugação de interesses havidos entre instituições governamentais e indivíduos que, altamente

conectados, percebem padrões de conexão capazes de fazer nascer uma nova forma de participação, de interdependência e compromisso com os resultados.

Lembrando que a sociedade conectada em rede, marcada pela rapidez da informação e afinidade com a inovação (BENKLER, 2006), é caracterizada pela justaposição de fluxos de necessidades e interesses, além da capacidade de se comunicar de forma autônoma (livre de controles - estado, empresa, religião) podendo oferecer mudanças do *status quo* (CASTELLS, 2012, 2013).

Assim, torna-se coerente o conceito de governança colaborativa como um processo de otimização de gestão a indicar comando e controle, conexões e interações, inseridas em um pensamento sistêmico, no qual atores públicos e privados trabalham coletivamente no estabelecimento de regras e metas para melhor coordenar, regular e dirigir a coisa pública.

Para Ansell e Gash (2012, p. 544-548) o Estado, na prática da governança colaborativa, toma postura diversa da gerencialista e passa a tecer um arranjo estruturado para a tomada de decisões coletivas (consensuais e deliberativas) com a finalidade de melhor gerenciar programas, ativos públicos e implementar políticas de interesse comum, entre outras possibilidades.

A governança colaborativa, quando aplicada à gestão pública deve produzir valor resultante dos serviços públicos, pois a rede de governança está voltada para o desempenho e para o resultado, onde a participação dos interessados, juntamente com a qualidade e capacidade institucional, contribui para a formação daquele produto final. Frise-se que o valor público é compreendido como resultado da própria cadeia de governança (Figura 1), tido como valor imaterial que emerge do reconhecimento positivo (satisfação e confiança) dos usuários para com os serviços e produtos oferecidos pelo Estado como indica a Figura 1.

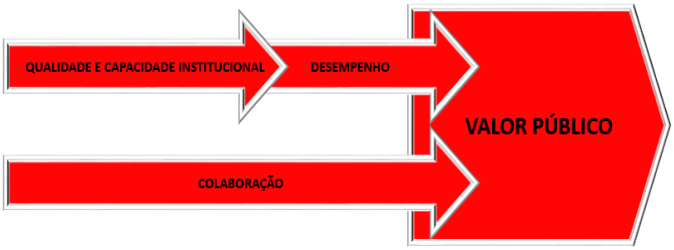

Figura 1: Valor público na cadeia de governança
Fonte: Adaptado de Martins e Marini (2014)

O processo de geração do valor público envolve Estado e sociedade, o desempenho resulta de esforços e resultados exitosos de todos os envolvidos. A qualidade e a capacidade

institucional trabalham com a prontidão e competências. Ao passo que a colaboração se ocupa da coprodução, liderança compartilhada consegue unir a gestão tradicional com a participação dos interessados em uma ação conjunta de "colaborarquia", isto é, "uma combinação equilibrada de meios e fins, esforços e resultados, requisitos e aspirações, racionalmente instrumental e subjetiva" (MARTINS e MARINI, 2014, p. 49).

A governança colaborativa pode ser aplicada em toda a cadeia hierárquica do poder estatal, de acordo com os estudos de Frey (2004, p. 126-127) tem-se os exemplos brasileiros do orçamento participativo de Porto Alegre (1989) e o câmbio verde de Curitiba (1992). Bem como a criação das zonas especiais de interesse social que, depois das experiências do Recife e Santos, fazem parte do Estatuto da Cidade (lei federal nº 10.257/01). No mesmo plano, o estudo do pesquisador lisboeta Crespo (2015, p. 7-19), que ao reconhecer a crescente desconexão entre o cidadão e o Estado, percebe que a governança urbana de zonas metropolitanas tende a ter características de interdependência entre atores sociais, indivíduos e instituições.

A partir de um estudo meta-analítico, os pesquisadores americanos Ansell e Gash (2012, p. 548-561), após atualizarem dados da literatura, considerando a governança estatal colaborativa, estudaram casos advindos de diversos setores públicos e, a partir do cruzamento de dados, apresentaram um modelo (Figura 2) de governança colaborativa que envolve quatro variáveis: a) condições de partida, b) desenho institucional, c) liderança, e d) o processo colaborativo.

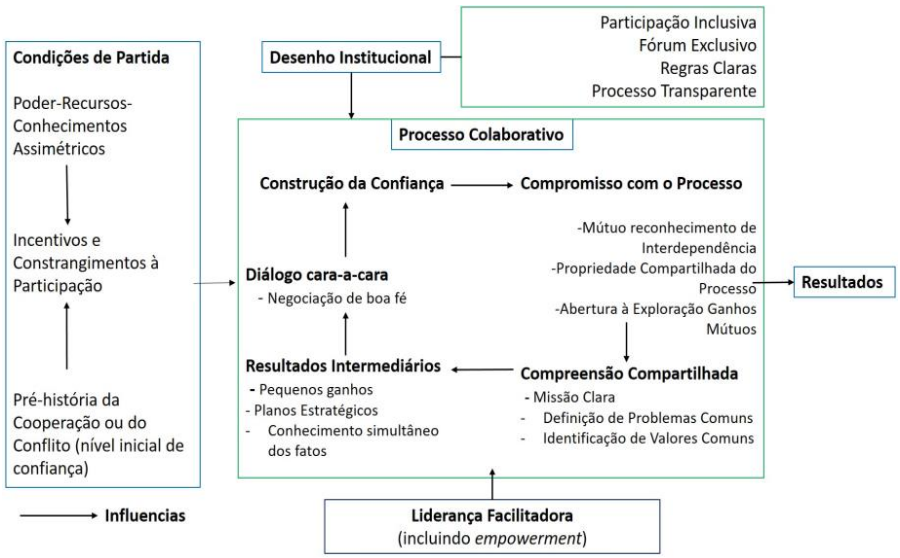

Figura 2: Modelo de governança colaborativa
Fonte: Ansell e Gash (2012) traduzido por Silva et al. (2017)

O modelo colaborativo, na visão dos criadores, pode ser reproduzido em todas as instâncias e contextos da governança pública, inclusive no sistema judiciário, por consequência. Dentre as variáveis estudadas estão as condições de partida que facilitarão, sobremaneira, o implemento do próprio modelo, uma vez que eventuais assimetrias de empoderamento ou pré-disposição para o conflito, serão reparados pela atuação da liderança. O desenho institucional trata das regras básicas atinentes à colaboração e a apresentação do procedimento. A liderança, por sua vez, aponta para as formas de atuação e a condução das negociações. Por fim, o processo colaborativo encarrega-se de circunscrever as etapas para a construção do consenso: edificação da confiança e comprometimento advindo da postura colaborativa. Este modelo de governança busca equilibrar a interação entre Estado, mercado e sociedade civil, numa perspectiva mais abrangente de governo como um todo - *whole of government* (CHRISTENSEN, 2011).

A governança colaborativa utiliza-se da gestão "colaborárquica", das participações múltiplas (AGRANOFF, 2007), adicionada à eficiência, interdependência, controle, confiança, tendente à coprodução de serviços públicos, além de fomentar a cooperação, o diálogo, a responsabilidade difusa pública e integral (AGUILAR, 2006, 2011). É possível pressupor que a relação entre atores com diferentes características de gestão, possa ser marcada por naturais consensos, dissensos e conflitos (RONCONI, 2008). Porém, é provável a sobreposição de todos os obstáculos a partir de uma eficiente implementação do modelo.

A inovação e a governança colaborativa são experienciadas pelo sistema judiciário brasileiro, conforme será visto a seguir.

2.3 – Poder Judiciário e a nova governança

O Estado brasileiro fez a opção pelo Presidencialismo, e por esta razão o artigo 2º da Constituição Federal indica que o legislativo, executivo e o judiciário são poderes harmônicos e independentes entre si (MENDES, 2013), sendo a teoria clássica da separação dos poderes essencial para limitar o poder político, posto que a gestão da coisa pública requer, conforme (JUSTEM FILHO, 2016): competência profissional, proteção e ampliação dos direitos fundamentais e a preservação da democracia.

A sistematização das atividades orgânicas do poder estatal demostra que o legislativo, executivo e o judiciário realizam, além das atividades fim delimitadas constitucionalmente, outras atividades meio, com a mesma autonomia financeira e administrativa.

A função administrativa e a boa gestão do poder estatal possuem natureza complexa e se revelam em uma diversidade de atividades distintas (JUSTEN FILHO, 2016), porém, necessitam ser realizadas com zelo e eficiência. A boa administração pública foi alçada a direito fundamental, segundo o artigo 41 da Declaração dos Direitos Fundamentais da União Europeia. Determina esse artigo que os gestores têm o dever de cumprir os princípios norteadores da administração pública (SARLET, 2007; LANZA, 2010; MENDES, 2010). Para Freitas (2007, p. 20), é possível conceituar como um:

> direito fundamental à administração pública eficiente e eficaz, proporcional cumpridora de seus deveres, com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e a plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas.

O Poder Judiciário brasileiro reconhece, como fazem os países da zona do Euro, a aplicação do direito fundamental à boa governança, como ocorreu em 2007 com julgamento no Supremo Tribunal Federal (STF), que reconheceu ser dever do Estado o fornecimento de medicamentos, tendo em vista que o direito à saúde não pode ser sublimado por má gestão dos recursos públicos (Agravo regimental em Recurso Especial nº 888325/RS).

De fato, o Poder Judiciário, diferentemente do legislativo e executivo, é considerado poder técnico e não político, integrante do núcleo estratégico do Estado, sendo que o ingresso na carreira desde poder, seguindo-se a imposição constitucional (artigos 37 e 94) dar-se-á, em regra geral, por meio de concurso público tanto para atividade fim (julgamento) quanto para atividades meio (administrativas). Assim, o referido poder detém autorização constitucional para exercer função distinta da concedida pela teoria da separação dos poderes, com objetivo de administrar, observado o interesse público (BANDEIRA DE MELLO, 2010), sua estrutura financeira e organizacional perseguindo, através de posturas inovadoras, uma gestão eficiente e de resultados.

Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o Poder Judiciário que tem por mister a distribuição da justiça, desincumbe-se de suas funções estatais por meio de uma estrutura física e gerencial com 15.773 unidades judiciárias de primeiro grau, 3.039 zonas

eleitorais, 13 auditorias militares estaduais e 19 auditorias militares da união. No todo, o Poder Judiciário é composto pelos seguintes tribunais: Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunais de Justiça dos estados membro, Tribunais Regionais Eleitorais; Tribunais Regionais do Trabalho, Tribunais Regionais Federais e Tribunais de Justiça Militares (Figura 3).

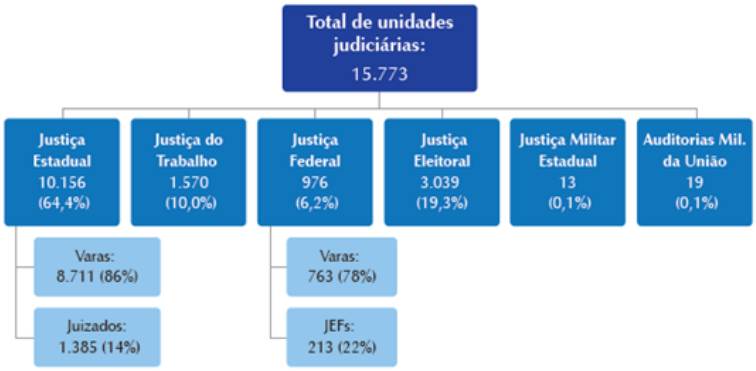

Figura 3: Estrutura constitutiva do Poder Judiciário
Fonte: Justiça em Números - CNJ (2016, p. 31)

Conforme apontado, a gestão de todo o sistema judiciário brasileiro é levada a termo pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ que, segundo os últimos dados, o orçamento incluiu despesas de R$ 79,2 bilhões (Justiça em Números, 2016, p. 33). Como não possui natureza legislativa, nem mesmo pode realizar as funções típicas do Poder Judiciário, comunica-se através de resoluções, recomendações, congressos e cursos (MORAES, 2015; TAVARES, 2015).

O CNJ foi criado a partir da reforma de 2004 e inserida no texto constitucional do artigo 103-B, com início de atuação em julho de 2005. É composto por 15 conselheiros representantes dos tribunais, Ministério Público, Ordem dos Advogados do Brasil e sociedade. Este órgão tem como função, além do controle administrativo e financeiro, a criação de metas anuais, confecção do planejamento estratégico, formação e reciclagem dos servidores, pesquisas e relatórios de desempenho e prestação de contas quanto ao uso dos recursos públicos alocados no sistema judiciário (BOCHENEK, 2015).

A governança judicial, como dito, funciona sob aporte de princípios e regras constitucionais, leis, normas gerais, recursos, capacidades, práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades encarregadas da

prestação de serviços judiciais. Todas estas tarefas administrativas são materializadas pelo CNJ.

Com o acréscimo da necessidade de transparência, também restou o aumento de controle, relativamente a atividade meio e atividade fim do sistema judiciário. Evidenciou-se, então, um reforço da governança voltada para resultados, fato percebido a partir de 2005, quando o CNJ iniciou a divulgação dos relatórios da Justiça em Números. Esses relatórios mostram indicadores que, entre outros dados, expõem números relativos a despesas e receitas, estrutura orgânica do judiciário, comparação de produtividade e eficiência entre tribunais através da ferramenta inovadora IPC-Jus (*Data Envelopment Analysis*), medidores do tempo de duração do processo e informações pertinentes quanto a realização/fechamento de acordos judiciais (OLIVEIRA, et al., 2016). Neste contexto, é imprescindível, para o levantamento dos referidos índices e valores a existência de uma cultura inovadora e parcimoniosa, para manter-se firmes os princípios constitucionais da transparência e da eficiência da administração pública.

Voltado para a inovação em sua gestão, o CNJ implementou em 2009, com inspiração na *Commission Européenne pour l'Efficacité de la Justice* (CEPEJ), o planejamento estratégico do sistema judiciário brasileiro contendo objetivos e metas a serem cumpridos por todos os tribunais, visando atingir a homogeneidade gerencial e o cumprimento de metas referente a produtividade e transparência.

Em 2013, em outra ação inovadora, o CNJ instituiu a rede de governança colaborativa - Portaria nº 138/2013. A referida portaria introduziu comitês e subcomitês em todos os tribunais para que estudassem um novo alinhamento para o plano estratégico, bem como a proposição de diretrizes a fim de implementar a nova forma de gestão. Resultou das discussões a incorporação no Planejamento e Gestão Estratégica 2015-2020 (CNJ – Resolução nº 198/2014) do objetivo basilar de formar cenário garantidor de uma justiça acessível para todos e a fortificação da governança judiciária colaborativa, democrática, participativa, responsável e flexível.

Assim, por meio da Resolução nº 221/2016, o CNJ delimitou os princípios e a forma para materializar a governança colaborativa. Facultando a participação dialogada de todos os servidores do sistema judiciário, mas condicionada a uma governança em rede, na qual mesas de diálogo, consultas, grupos de trabalho, fóruns, ouvidorias e audiências públicas poderão

proporcionar comprometimento e responsabilização coletiva da nova forma de gestão.

Destaque-se que o sistema judicial brasileiro, como visto, reúne condições materiais e detém sustentação legal para implementar instrumento gerencial democrático de controle e verificação de eficiência para o serviço público que oferece. Sendo que o melhor instrumento, segundo as bases teóricas que sustentam a gestão da coisa pública pós-moderna, está no sistema de governança colaborativa. Contudo, tendo em mira que o CNJ não indicou modelo aplicável importa indagar se o modelo da Figura 2 pode ser aplicado (no todo ou em parte) para a governança colaborativa inserida no Planejamento Estratégico – CNJ - Resolução 198/2014.

O escasso material teórico, mesmo diante da preocupação com forma de gestão da coisa pública, é visível no levantamento do estado da arte em inovações e desempenho da administração judiciária realizada por Sousa e Guimarães (2014, p. 321-343), no período entre 1975 e 2013, em base de dados nacionais e estrangeiras foram recuperados 78 artigos, dos quais 57 (73%) referem-se ao desempenho e 21 (27%) à inovação, dos quais apenas 12 são brasileiros. Em relação ao estado da arte referente a governança judicial, em Akutsu e Guimarães (2012), com as mesmas dimensões da busca anterior, no lapso temporal de 2005 a 2011, emergiram da pesquisa 23 artigos dos quais apenas 04 títulos eram brasileiros.

Similar e pífio resultado encontrou-se na bibliometria realizada por Rover (2015) na base de dados Scielo e considerando o intervalo de 2011 a 2015. Consideradas as publicações apenas em língua portuguesa, encontrou tão somente 5 artigos referentes à governança judicial. No Brasil, infelizmente, o estudo da história da administração pública, especialmente entre 1808 a 1980, apresenta-se descontinuada (COSTA e COSTA, 2016) trazendo prejuízo para o bom entendimento sobre a postura do Estado e a gestão dos bens e serviços públicos.

Em que pese a escassez da produção científica, especialmente atinente à governança pública, os pesquisadores Akutsu e Guimarães (2015) apresentam um modelo-teórico metodológico com suporte na teria da agência e no custo de transação (WILLIAMSON, 1996), com intuito de auxiliar na produção acadêmica brasileira.

Desta sorte, novos estudos, novas investigações científicas, especialmente com relação à gestão pública e a governança colaborativa do sistema judiciário é medida que se impõe, entre outros motivos, para averiguar se o modelo proposto por Ansell e Gash (2012) possui viabilidade para o sistema judiciário brasileiro.

3 - Metodologia

Com vistas à consecução dos objetivos estabelecidos a metodologia utilizada foi a exploratória de cunho bibliográfico – levantamento de literatura de administração, direito e sociologia, atinente ao método qualitativo através de dados indiretos: busca bibliográfica, seleção de periódicos e artigos, definição de dimensões analíticas e enquadramento dos trabalhos de acordo com o relatado nesta seção (FERREIRA, 2015). Assim, como o presente trabalho se trata de um ensaio teórico, como consequência, ainda não foi possível obter resultados consolidados, pois não foram extraídas hipóteses, nem mesmo variáveis para avaliação. Dados que, seguramente, em pesquisas futuras serão devidamente avaliados e apresentados.

4 - Notas conclusivas e encaminhamentos futuros

A presente exploração teórica representa um esforço para uma maior compreensão da cultura da inovação implantada no sistema judicial brasileiro, em particular, quanto ao *modus operandi* da governança colaborativa (Resolução nº 221/2016) inserida no Planejamento Estratégico (CNJ – Resolução nº 198/2014).

Inicialmente, procurou-se destacar o papel da inovação (definida segundo OCDE) que é alimentada através da cultura organizacional e *insights* advindos de sujeitos ligados direta ou indiretamente às organizações, que podem melhorar procedimentos capazes de gerar ou capturar valor na geração de melhores resultados ou fazer progredir o próprio modelo de negócio (RODRIGUES et al., 2010).

A análise da literatura encontrada permitiu identificar os avanços contidos na gestão pública, na medida em que vem ocorrendo uma migração do paradigma hierárquico-burocrático para uma governança de resultados, sem deixar de cumprir os ditames contidos no artigo 37 da Constituição Federal. A atenção dispenda à conceituação da gestão pública (LÖFFER, 2001; CASTELLS, 2010) contribuiu para a indelével importância do valor público como resultado do reconhecimento atribuído para uma responsável, transparente e eficiente administração dos interesses públicos (MARTINS e MARINI, 2014).

Noutro aspecto, o modelo de governança colaborativa (ANSELL e GASH, 2012) indica um caminho para que uma participação colaborativa possa ver exitosa, responsável e

inclusiva, fazendo do colaborador um coautor de atos e corresponsável pelos destinos do Estado.

Em sequência, a constatação de que o sistema judiciário, a partir da sua independência como alicerce garantidor do equilíbrio das forças estatais, além de oferecer como atividade fim, a solução para conflitos humanos, exerce com indelével importância quanto a atividade de gestão (atividade meio), realizando e reconhecendo a boa administração como um direito fundamental (FREITAS, 2007; BANDEIRA DE MELLO, 2010).

O CNJ ao materializar a governança colaborativa (gestão *bottom-up*) do sistema judiciário busca, além do controle administrativo e financeiro, o compromisso conjunto pela eficiência/resultado, a criação de metas anuais, confecção do planejamento estratégico, formação e reciclagem dos servidores, pesquisas e relatórios de desempenho e prestação de contas quanto ao uso dos recursos (BOCHENEK, 2015). A governança colaborativa do sistema judicial brasileiro está contemplada no Planejamento Estratégico (CNJ - 2015-2020) tendo a missão de implementar a participação democrática dos envolvidos, para o fim de melhorar a própria gestão da coisa pública judicial.

Outro ponto consiste na constatação de algumas lacunas metodológicas e teóricas na literatura referente a gestão pública, inovação e governança colaborativa (AKUTSU e GUIMARÃES, 2012, 2015; ROVER, 2015; COSTA e COSTA, 2016), fato motivador para novas e aprofundadas pesquisas.

Para futuras incursões e estudos importa investigar também as experiências europeias contidas nos Conselhos Superiores da Magistratura, órgão com funções similares ao CNJ, ou mesmo o CEPEJ do *Concil of Europe*. Além disso, entende-se como relevante a realização de uma bibliometria sobre a governança colaborativa no judiciário; a condução de uma pesquisa de cunho empírico indagando se o modelo de Ansell e Gash (2012) pode ser aplicado, total ou parcialmente, na governança do sistema judicial brasileiro. Por fim, acompanhar por meio de um estudo longitudinal o CNJ até 2020 para constatar quais das atividades e posturas foram, realmente, concretizadas para com a governança colaborativa.

Com este ensaio teórico espera-se ter contribuído com um passo para a maior integração desses distintos e convergentes campos de pesquisa. Consideradas as ações colocadas em prática, mesmo diante da restrita teoria existente, mostra-se relevantes os avanços ultimados para que o sistema judiciário brasileiro trilhe o caminho de uma efetiva gestão colaborativa eficiente, isto para o bem do interesse público.

Referências

ANDERSON, Philip. TUSHMAN, L. Michael. Technological descontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological design. **Administrative Science Quarterly**, 35(4), 604-633, 1990.

AGUILAR, Luis Fernando. **Gobernanza y Gestión Pública**. Fondo de Cultura Económica, 2006.

_____ . Public governance for results: a conceptual and operational framework. **United Nations Economic and Social Council, Committee of Experts on Public Administration, Tenth session**. New York, april, 2011.

AGRANOFF, Robert. **Managing within networks**. Georgetown University Press, 2007.

_____ MAcGUIRE, Michael. **The Collaborative Public Management**. Georgetown University Press, 2003.

ALMEIDA, Fernando Carvalho de. MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. São Paulo: **Revista Gestão USP**, 2006, abr/jun, v.13, n.2, p. 15-26.

ANSELL, Chris. GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice**.** University of California, Berkeley. **At UIC Library, Collections Development**, july, p. 543-571, 2012. Disponível: jpart.oxfordjournals.org. Acesso: 24 de maio 2017.

AKUTSU, Luiz. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV**. São Paulo: 8(1), p. 183-202, Jan/Jun 2012.

_____ GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro: 49 (4), p. 937-958, Jul/Ago., 2015.

BENKLER, Yochai. **The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom.** Cambridge, MA: Yale University Press, 2006

BEVIR, Mark. **Democratic governance**. New Jersey: Princeton, 2010.

BOCHENEK, Antônio Cesar. **Conselho Nacional de Justiça: avanços e desafios no âmbito da Justiça Federal**. CNJ 10 anos. 1ª ed. Brasília: 2015. Disponível: cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/e28add034bc27171ec21980c79aa8b42.pdf. Acesso: 26 de maio 2017.

BRASIL, **Constituição Federal**. Disponível: planalto.gov.br. Acesso: 20 de maio 2017.

_____ Lei nº 12.527/2011. **Lei de acesso à informação**. Disponível: planalto.gov.br. Acesso: 17 de maio 2017.

_____ Lei nº 10.257/01. **Estatuto da Cida**de. Disponívelplanalto.gov. Acesso: 24 de maio de 2017.

BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL. J. Michael. Management Innovation. **Academy of Management**. Review. New York: 2008, vol. 33, nº 4, p. 825-845.

CASTELLS, Manuel. **Materials for an exploratory theory of the network society**, 2000, p. 5-24.

_____**The Power of Identity: The Information Age: economy, society, and culture.** Volume II. Willey e Blackwell, 2010.

_____ **Sociedade em rede - era da informação, economia, sociedade e cultura**. Paz e Terra, 2012.

_____**Redes de indignação e esperança – movimentos sociais na era da internet**. Zahar, 2013.

_____Website: manuelcastells.info. Acesso: 24 de maio 2017.

CAVALCANTE, Pedro. CAMÕES, Marizaura. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? **Revista de Administração e Inovação – RAI FEA/USP**. Elsevier. São Paulo: 2017, v. 14, p. 90-96.

CAVALCANTI, Pedro. CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública – RAP/FGV**. Rio de Janeiro 51(1), 1-26, jan./fev. 2017. Disponível: bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/3684. Acesso: 24 de maio 2017.

CHRISTENSEN, Tom. LAERGUEID, Per. Post-NPM reforms: whole of government approaches as new tred. In Groeneveld, Sandra e Van De Walle, Steven. **Research in public policy Analysis and management**. Emeral, 2011.

COMISSION EUPÉENNE POUR L'EFFICACITÉ DE LA JUSTICE – **CEPEJ**. Disponível: coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_fr.asp. Acesso: 28 de maio de 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - **CNJ**. Disponível: cnj.jus.br. Acesso: 26 de maio de 2017.

_____ Portaria nº 138/2013. **Institui rede de governança colaborativa do Poder Judiciário**. Disponível: cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2279. Acesso 28 de maio de 2017.

_____ Resolução nº 198/2014. **Planejamento Estratégico**. Disponível: cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2279. Acesso 28 de maio de 2017.

_____ Resolução nº 221/2016. **Institui princípios de gestão participativa.** Disponível: cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2279. Acesso 28 de maio de 2017.

COSTA, Frederico Lustosa da. COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro: 50 (2), p. 215-236, Mar/Abr. 2016.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa. Revisão Técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 3ª ed, 2014.

CRESPO, Luís Mourato. A governança territorial como abordagem integradora na investigação. In **E-Revista: Espaço Vividos, Espaços construídos. Estudos sobre a cidade**. Vol. 1, nº 1, 2015, p. 7-20. Disponível: biblioteca.fa.ulisboa.pt. Acesso: 24 de maio 2017.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - **ENAP**. Disponível: enap.gov.br. Acesso 16 de maio 2017.

FERREIRA, Manuel Portugal. **Pesquisa em administração e ciências sociais aplicadas: um guia para publicação de artigos acadêmicos**. Rio de Janeiro: LTC, 1ª ed, 2015.

FREY, Klaus. Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa. Florianópolis: Política e Sociedade – **Revista de Sociologia Política**, nº 5, p. 119-138, out/2004. Disponível: ttps://periodicos.ufsc.br/index.php/politica. Acesso: 24 de maio 2017.

JUSTEN FIHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 9ª ed. 2016.

ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE COMPARADA - **IPC-Jus.** Disponível: mwww.cnj.jus.br. Acesso: 28 de maio de 2017.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Michele Gaia. Proposição de Metodologia para sistematização do Processo de Inovação do TRE/SC. **ANPAD**. Rio de Janeiro: 2014, jul/dez, v. 4, nº 2, art. 1, p. 92-104.

LANZA, Elisabetta. The right to good administration in the European Union: Roots, rationes and enforcementt in antitruste case-law**. Social Science Research Network** (SSRN), 2010. Disponível: papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1593523. Acesso: 23 de maio de 2017.

LÖFFER, Elke. Governance: Die neue Generation von Staats - und Verwaltungsmodernisierung. In: **Verwaltung + Management**, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2010.

_____ **Manual de gestão pública contemporânea.** 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Humberto Falcão. MARINI, Caio. Governança Pública contemporânea: uma tentativa de dissecação. **Revista do Tribunal de Contas da União**, nº 130, 2014, maio/ago, p. 42-53.

MELLO, Celso Antonio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 28ª ed. São Paulo: Malheiros, 2010, p. 1127.

MENDES, Joana. Goog administration in Eu Law and the European Code os good administrative behavior**. Social Science Research Network (SSRN),** 2010**.** Disponível: papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?RequestTimeout=50000000. Acesso: 23 de maio de 2017.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MORAES. Alexandre de. **Limites de atuação do Conselho Nacional de Justiça – vedação ao exercício de jurisdição constitucional na via administrativa**. CNJ 10 anos. 1ª ed. Brasília: 2015.Disponível:cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/e28add034bc27171ec21980c79aa8b42.pdf. Acesso: 26 de maio 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - **OECD** - Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed., Paris: 2005. Disponível: finep.gov.br. Acesso: 30 de maio de 2017.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. NOGUEIRA, José Marcelo Maia. OLIVEIRA, Kátia Michelle Matos de. OLIVEIRA FILHO, Sérgio Mendes de. Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência.jus**.** Rio de Janeiro: **Caderno EBAPE.BR**, v. 14, nº 3, artigo 10, Jul/Set. p. 837-857, 2016.

PORTER, Michael E. On competition. **Updated and Expanded Ed. Boston**: Harvard Business School Publishing, 2008. Disponível: hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34977. Acesso: 03 de junho de 2017.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. Political Studies. **University of Newcastle-upon-Tyne**. n. XLIV, p. 652-667, 1996.

RODRIGUES, Leonel Cezar. HERINGER, Benedita Hirane de França. FRANÇA, Antonio Lomongi. Padrões de inovação em multinacional de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação - RAI**. São Paulo: v.7, n. 3, p. 94-119, jul./set. 2010.

ROVER. Aires José. E-Judiciário no Brasil: uma bibliometria temática**. III Encontro de Internacionalização Conpedi**. Espanha: Madri, p. 155-164, 2015.

WILLIAMSON, Oliver. **Mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1996.

WOLOCHN, Regina Fatima. Acesso à informação pública: a sociedade civil descobrindo o Estado. **Livro Conpedi - Direito, Governança e Novas Tecnologias**: Belo Horizonte, p. 169-183, 2015. Disponível: conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/81s48682. Acesso: 15 de maio de 2016.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A Eficácia dos Direitos Fundamentais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 43, nº 2. Rio de Janeiro: mar/abr, p. 347-369, 2009.

_____ **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análises e casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SILVA, Alexsandro Ferreira Cardoso da. CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda. ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento. Regimes urbanos de governança democrática: abordagens sobre o poder na Cidade. **In XVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional – Enanpur**, São Paulo, maio 2017. Disponível: http://anpur.org.br/xviienanpur/principal/?page_id=1324. Acesso: 26 de maio 2017.

SECLAENDER, Airton C. Leite. O direito de ser informado, base do paradigma moderno do direito de informação. **Revista de Direito Público**. São Paulo: v. 25, n. 99, jul/set, p. 147-159, 1991.

SHRIVASTAVA, Paul. **Strategic Management**: concepts and practices. South-Western Publishing: 1994.

SERRA. Fernando António; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida Sotelino; TORRES, Alexandre Pavan. **Gestão estratégica das organizações públicas**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2010.

SENA, Gabriel Astoni. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Revista do Servidor Público**. Brasília, v. 65 (2) abr/jun, p. 163-184, 2014.

SEVERO, Eliana Andra; Cruz, Márcia. Rohr; DORION, Eric; GUIMARÃES, Julio Cesar. Ferro de; PEREIRA, Adrieli Alves. Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil. Revista Espacios - **Revista Arbitrada de Gestión Tecnológica:** Venezuela, v. 33, n.11, 2012.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mário Sérgio. Modelos para gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Prodution - USP**. São Paulo: abr/jun, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Malheiros, 2013.

SILVA, Marco Antonio Costa. BOMBARDI, Ludmila dos Santos; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de.; VAZ, Telma Romilda Duarte.; RODRIGUES, Leonel Cezar. Cultura inovativa e formação de ambiente inovador. **XVII SEMEad – Seminários em Administração – FEA/USP**. São Paulo: 2014.

SOUSA, Marcos de Moraes.; GUIMARÂES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação – RAI**. São Paulo: abr/jun, v. 11, nº 2, p. 321-344, 2014.

SOUSA, Marcos de Moraes. GUIMARÃES. Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo: v. 11, n.2, p. 321-344, abr./jun. 2014.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL - **STF**. Disponível: stf.jus.br. Acesso: 22 maio de 2017.

RONCONI, Luciana Francisco de Abreu. A Secretaria Nacional de Economia Solidária: uma experiência de Governança Pública. Florianópolis, UFSC, 2008. **Tese doutoramento do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política**. Disponível: dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=143154. Acesso: 24 de maio 2017.

TAVARES, André Ramos. **CNJ como instância de suporte aos magistrados na complexidade decisória: o caso dos direitos sociais e econômicos.** CNJ 10 anos. 1ª ed. Brasília: 2015. Disponível:cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/e28add034bc27171ec21980c79aa8b42.pdf. Acesso: 26 de maio 2017.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 18. ed, 2011.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVIT, Keith. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNIÃO EUROPEIA. **Declaração dos Direitos Fundamentais da União Europeia.** Disponível: europa.eu/european-union/topics/human-rights_pt. Acesso: 22 de maio 2017.

YIN, Robert. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.