

## GESTÃO PÚBLICA NO JUDICIÁRIO: A RESPONSABILIDADE DOS GESTORES E A GOVERNANÇA PÚBLICA CORPORATIVA

PUBLIC MANAGEMENT IN THE JUDICIARY: THE RESPONSIBILITY OF MANAGERS AND CORPORATE PUBLIC GOVERNANCE

LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL: LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS Y EL GOBIERNO PÚBLICO CORPORATIVO

Ronaldo Soares de Souza<sup>1</sup>  
Maria Emilia Camargo<sup>2</sup>

**RESUMO:** O artigo analisa, com profundidade, a transformação da administração pública no Judiciário brasileiro, focando na evolução da governança pública, accountability e responsabilização dos gestores como pilares estratégicos de um Judiciário eficiente, íntegro e acessível. Aborda mecanismos de governança aliados a tecnologias disruptivas, que ampliam o controle social e reforçam a transparência. A accountability desporta como base da democracia, legitimando instituições e combatendo a corrupção. A pesquisa demonstra como práticas modernas, inspiradas na Nova Gestão Pública (NGP) e na Governança Pública Corporativa, vêm sendo incorporadas, promovendo transparência, participação e acesso à justiça. A tríade transparência, accountability e participação cidadã constitui o núcleo de uma reinvenção institucional. Quando guiada por responsabilidade, inteligência estratégica e compromisso com o bem comum, a gestão judicial se torna catalisadora da justiça social. Mais que revisão administrativa, o artigo propõe uma nova cultura de liderança pública transformadora, onde o gestor atua como guardião da legitimidade democrática. Referenciais como Drucker, Dworkin, Moore e Cappelletti embasam a conexão entre responsabilidade, valor público e acesso equitativo à justiça. Em suma, diante dos desafios contemporâneos, a excelência na gestão do Judiciário não é mais escolha — é um imperativo inadiável.

1411

**Palavras-chave:** Governança pública. Accountability. Transparência. Políticas públicas Inovação tecnológica.

**ABSTRACT:** This article analyzes in depth the transformation of public administration in the Brazilian Judiciary, focusing on the evolution of public governance, accountability and the holding of managers accountable as strategic pillars of an efficient, honest and accessible Judiciary. It addresses governance mechanisms combined with disruptive technologies that expand social control and reinforce transparency. Accountability emerges as the basis of democracy, legitimizing institutions and combating corruption. The research demonstrates how modern practices, inspired by New Public Management (NGP) and Corporate Public Governance, have been incorporated, promoting transparency, participation and access to justice. The triad of transparency, accountability and citizen participation constitutes the core of an institutional reinvention. When guided by responsibility, strategic intelligence and commitment to the common good, judicial management becomes a catalyst for social justice. More than an administrative review, the article proposes a new culture of transformative public leadership, where the manager acts as the guardian of democratic legitimacy. References such as Drucker, Dworkin, Moore and Cappelletti support the connection between responsibility, public value and equal access to justice. In short, in the face of contemporary challenges, excellence in the management of the Judiciary is no longer an option — it is an imperative that cannot be postponed.

**Keywords:** Public governance. Accountability. Transparency. Public policies. Technological innovation.

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Contábeis - Veni Creator Christian University-VCCU.

<sup>2</sup> Professora titular da Veni Creator Christian University – VCCU. Dra. em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina.

**RESUMEN:** El artículo analiza, en profundidad, la transformación de la administración pública en el Poder Judicial brasileño, con foco en la evolución de la gobernanza pública, la rendición de cuentas y la responsabilidad de los gestores como pilares estratégicos de un Poder Judicial eficiente, honesto y accesible. Aborda mecanismos de gobernanza combinados con tecnologías disruptivas, que amplían el control social y refuerzan la transparencia. La rendición de cuentas surge como base de la democracia, legitimando las instituciones y combatiendo la corrupción. La investigación demuestra cómo se han incorporado prácticas modernas, inspiradas en la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gobernanza Pública Corporativa, promoviendo la transparencia, la participación y el acceso a la justicia. La tríada de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana constituye el núcleo de una reinención institucional. Cuando se guía por la responsabilidad, la inteligencia estratégica y el compromiso con el bien común, la gestión judicial se convierte en un catalizador de la justicia social. Más que una revisión administrativa, el artículo propone una nueva cultura de liderazgo público transformador, donde el directivo actúa como guardián de la legitimidad democrática. Referencias como Drucker, Dworkin, Moore y Cappelletti apoyan la conexión entre responsabilidad, valor público y acceso equitativo a la justicia. En resumen, frente a los desafíos contemporáneos, la excelencia en la gestión del Poder Judicial ya no es una opción: es un imperativo urgente.

**Palabras clave:** Gobernanza pública. Responsabilidad. Transparencia. Políticas públicas Innovación tecnológica.

## INTRODUÇÃO

A governança pública no Brasil encontra-se em constante evolução, bem como num processo de inovações de paradigmas. Nesse processo se procura atender aos requisitos de seus principais pilares, quais sejam a responsabilização, transparência, prestação de contas e a participação cidadã.

A observância das boas práticas de governança pública é de suma importância com fito a otimizar a gestão pública no modelo contemporâneo e sustentável.

1412

A governança pública no Brasil também busca manter a integridade pública de todas informações que envolvem o desempenho da prestação de serviços públicos com atendimento de suas finalidades primárias e também reduzem a corrupção, principalmente quando, no caso específico, esse setor se referir a órgão público aplicador e executor da Justiça em nosso país.

Na mesma conexão, a gestão pública no Judiciário representa um campo específico da gestão pública voltado à organização e funcionamento eficiente do Poder Judiciário. A gestão pública no Judiciário configura um ramo especializado da administração pública, focado na especificidade da otimização da estrutura e do funcionamento do Poder Judiciário.

A interconexão entre gestão governamental e governança pública tem proporcionado, nas últimas duas décadas, um entendimento mais claro do papel dos agentes públicos. A governança pública, nesse sentido, enfatiza a obrigação social desses agentes de

prestar contas à sociedade, utilizando a transparência e a responsabilidade como pilares primaciais de suas atuações.

Ainda sobre essa interconexão, segundo Carranza (2020), foi feito uma distinção pedagógica entre Governança e Governabilidade, desta feita, assim:

[...] pretende-se reforçar a governança a capacidade de governo do Estado através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão. O governo brasileiro não carece de "governabilidade", ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa (CARRANZA, 2020, p.18).

Com base no trecho apresentado, é possível inferir que **governabilidade** se refere à legitimidade e ao suporte político de que o governo dispõe para exercer o poder. Enquanto **governança** diz respeito à sua capacidade prática de gerir e executar políticas públicas de forma eficaz.

Embora o governo brasileiro possua respaldo democrático e apoio social, ou seja, 1413 goze de governabilidade, sua **governança** é comprometida por estruturas administrativas obsoletas, burocráticas e pouco responsivas às necessidades dos cidadãos. (grifo nosso).

Dessa forma, conforme o texto, o desafio central não está na falta de poder para governar (**governabilidade**), mas na transformação da máquina pública para torná-la mais flexível, eficiente e orientada ao interesse público, ou seja, **boas práticas de governança** (Bresser-Pereira, 1998). (grifo nosso).

O próprio TCU buscando atender precipuamente aos princípios constitucionais que regem o regime jurídico público e atender as boas práticas de Governança pública, através do Acórdão 1913-2024 – TCU-Plenário, procurou satisfazer a essa interconexão com o **Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais** (grifo nosso).

Enquanto isso a Nova Gestão Pública (NGP) tem sido um vetor de modernização e inovação nas organizações públicas, impulsionando a busca por excelência no serviço público, boa governança e a revisão de paradigmas na gestão pública.

No âmbito do Judiciário, essa dinâmica se traduz na crescente importância da responsabilidade dos gestores em assegurar a utilização eficiente dos recursos públicos, em consonância com os princípios da administração pública e as normas da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A contextualização da Gestão pública no Judiciário e a Governança Pública Corporativa envolve também a definição do Valor público, que tem sido um desafio das instituições e organizações públicas na última década. Iniciativas do próprio Governo Federal tem demonstrado o esforço na **Criação do Valor público** (grifo nosso):

Valor público pode ser considerado como os produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (**Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**). (Grifo nosso.)

Ainda na concepção de evolução da Gestão pública do Judiciário, conforme Ronald Dworkin, 1977 (versão original), em "**Levando os Direitos a Sério**", enfatiza a importância da integridade e da coerência no sistema jurídico (grifo nosso).

Nessa toada, essa perspectiva reforça a necessidade de uma gestão judiciária que promova a justiça e a equidade, alinhando-se aos princípios do Estado de direito no tocante a responsabilidade dos gestores, os quais têm a responsabilidade de garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade na administração dos recursos públicos (DWORKIN, 2002).

Foi do mestre Drucker a frase ontológica "**A responsabilidade é a pedra angular da boa governança.**" (DRUCKER, 1976). Esta frase de Peter Drucker, renomado autor da área de administração, é aplicável à Gestão pública no Judiciário, destacando a importância da responsabilidade dos gestores na administração dos recursos públicos. (grifo nosso).

Suas obras abordam temas como a importância da responsabilidade na administração. Arrematando-se as ideias do mestre citado, a gestão responsável implica em tomar decisões que visem o interesse público, justiça e equidade, como ainda a melhoria dos serviços judiciais (DRUCKER, 1976)

Ainda se discutiu a **adaptação às peculiaridades do sistema judicial**. Pelo maestral ensino de Mauro Cappelletti, 1978, "**Acesso à Justiça**" (Access to Justice), obra escrita em

colaboração com Bryant Garth, **publicada em 1988**(Grifo nosso). Esta obra seminal analisa as barreiras que impedem o acesso à justiça e propõe soluções para superá-las.

Tais paradigmas encontram seu fundamento em um dos pilares fundamentais da Governança pública no Judiciário, que é o fundamento da **transparência** combinado com o da **Inafastabilidade Jurisdicional** (grifo nosso).

Em "Acesso à Justiça", discute-se a importância de garantir o acesso à justiça para todos os cidadãos, também com base nos princípios das boas práticas de Governança pública e em sede do princípio originário constitucional da acessibilidade à justiça, também conhecido como "**Inafastabilidade jurisdicional**", previsto na nossa Carta Magna (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988), em seu Art. 5º, (Constituição Federal Interpretada- STF). Disponível:

<https://www.stf.jus.br/portal/constituicao/constituicao.asp>.

O princípio da Inafastabilidade jurisdicional, também conhecido como princípio do acesso à justiça, assegura a todos o direito de buscar no Poder Judiciário a solução para seus conflitos ou ameaças a direitos.

Esse princípio está fundamentado no Artigo 5º, inciso XXXV da Constituição Federal de 1988, o qual estabelece que "**a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito**"(grifo nosso).

Essa perspectiva destaca a necessidade de uma gestão no judiciário que supere as barreiras que impedem o acesso à justiça, como a complexidade dos processos e a falta de recursos.

A busca pela eficiência e pela qualidade dos serviços judiciais impulsiona a adoção de novas tecnologias e práticas de gestão que os tornem aptos a atender ao princípio da universalidade e consiga atender ao pilar da acessibilidade à justiça para toda sociedade, cumprindo e respeitando tanto o princípio da acessibilidade ao Judiciário, já mencionado, que até se confunde com o da Inafastabilidade jurisdicional, ofertando tais serviços em sistemas de plataformas ao máximo da população(CNJ, 2025). Disponível:  
<https://www.cnj.jus.br/justica-social-uso-da-tecnologia-garantiu-acesso-ao-judiciario-na-pandemia/#:~:text=O%2ouso%2ode%2oferramentas%2otecnol%C3%B3gicas,permitiram%200%20acesso%20%C3%A0Justi%C3%A7a>

O uso de ferramentas tecnológicas garantiu a manutenção do trabalho nos tempos da pandemia provocada pelo novo coronavírus em todo o mundo. No Judiciário brasileiro, esses recursos ampliaram a produtividade dos tribunais e permitiram o acesso à Justiça.

“O Judiciário se adaptou rapidamente às ferramentas tecnológicas, mantendo os serviços à população. Dessa forma, direitos foram garantidos e processos seguiram seu curso. Este será o legado dos tribunais na pandemia”, afirma a presidente da Comissão Permanente de Democratização e Aperfeiçoamento dos Serviços Judiciais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), conselheira Flávia Pessoa(CNJ, 2025).

Este conceito tem experimentado uma evolução notável nas últimas décadas, incorporando princípios de gestão modernos e adaptando-os às particularidades do sistema judicial.

Johan P. Olsen (OLSEN, 2018) enfatiza a importância da transparência e da responsabilidade na gestão pública, considerando-as elementos primordiais para o fortalecimento das instituições públicas democráticas.

Essa ênfase está alinhada com o conceito de Accountability, que, em síntese, "busca explicar as noções de prestação e responsabilização da utilização de recursos públicos e a boa gestão da coisa pública"(OLSEN, 2018). No Judiciário, essa perspectiva é crucial para garantir a confiança da sociedade na correta aplicação dos recursos

No Brasil, a consolidação da democracia passa necessariamente pela efetivação da accountability, garantindo que os governantes sejam responsáveis por suas escolhas e que a sociedade civil possa exercer seu papel de controle, tecendo mais um parâmetro para o mapa da responsabilização dos gestores no Judiciário (SOUZA, 2024).

No cenário internacional, as teorias de Peter Drucker sobre eficiência organizacional e gestão por objetivos foram adaptadas ao contexto judicial. No Brasil, os estudos sobre modernização da gestão judicial enfatizaram a necessidade de equilíbrio entre eficiência administrativa e qualidade jurisdicional.

Por outro lado, a **governança pública** é entendida como a habilidade de governar, de tomar e **implementar políticas públicas** que atendam às necessidades da população. Bresser-Pereira (1998) define governança como a **capacidade financeira e administrativa** de um governo **para implementar políticas** (grifo nosso).

Segundo o Referencial Básico de Governança (RBGO), a governança pública organizacional consiste na aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle:

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. Este conceito, derivado principalmente da governança corporativa, foi delineado e adotado pelo TCU em virtude do propósito de apoiar a melhoria do desempenho das organizações públicas jurisdicionadas (RBGO, 2020, p. 15).

Aspecto curioso e não menos informador é a correlação entre Governança e Governabilidade, segundo Paludo, 2013, durante o processo de reestruturação do aparato estatal iniciado em 1995, foi identificado que o desafio enfrentado pelo Brasil residia na governança, não na governabilidade (grifo nosso). Isso significa que o problema não estava relacionado à falta de apoio político ou popular, mas sim à deficiência de competência técnica-operacional (PALUDO, 2013).

A administração judiciária contemporânea contempla aspectos diversos, como gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão processual, gestão tecnológica e gestão orçamentária.

Um dos pontos relevantes é o gerenciamento de casos (“**case management**”) como elemento central da administração judiciária moderna, contribuindo para a eficiência processual (Artigo: Compreendendo a administração judiciária brasileira: evolução, gestão estrategica e inovação. 1417

A Gestão pública no âmbito do Poder Judiciário, enquanto componente da administração pública, passou por distintas fases, incluindo os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. Este último abriu espaço para a incorporação de práticas inspiradas tanto na Governança pública corporativa quanto na Teoria da Gestão do Valor Público.

A Nova Gestão Pública (NGP), ao conceder autonomia para que burocratas em níveis intermediários e de base pudessem agir de forma mais empreendedora, viabilizou a Gestão do Valor Público. Nesta, a prioridade reside na capacidade do usuário em comunicar aos gestores públicos suas expectativas quanto ao tipo, nível e qualidade do serviço (STOKER, 2008)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> STOKER, Gerry. **A gestão do Valor Público:** A Administração Pública orientada pela missão. Texto extraído do Livro Estado, Sociedade Civil e Administração Pública, para um Novo Paradigma do Serviço Público, sob a Coordenação de José Manuel Moreira, Carlos Jalali e André Azevedo Alves, Coimbra: Editora Almedina, 2008, p. 26

De acordo com Moore (1995), a qualidade dos serviços prestados à sociedade está diretamente relacionada à ação colaborativa entre os diversos atores envolvidos, o que reforça a responsabilidade dos gestores na produção de resultados e geração de valor público, que beneficiem o interesse coletivo.

Ainda que mantenha elementos característicos dos modelos burocrático e gerencial, a governança introduz uma nova perspectiva ao incorporar a geração de valor público como componente essencial na oferta dos serviços públicos (MOORE, 1995; NABATCHI, 2017). Essa abordagem amplia o foco tradicional da administração pública ao integrar dimensões qualitativas atreladas aos bens e serviços estatais.

Portanto, a relevância da Gestão Pública em conexão com a responsabilidade dos gestores está diretamente relacionada a Governança pública e a Geração de Valor Público.

## I. RELEVÂNCIA DA RESPONSABILIDADE DOS GESTORES

Os conselhos de políticas públicas municipais desempenham um papel crucial na promoção da responsabilização social e na redução da corrupção.

A implementação eficaz desses conselhos é essencial para fortalecer a integridade pública, redução de casos de corrupção e superação de dilemas sociais (VIEIRA, 2023).

1418

A obrigação de prestar contas, por sua vez, impulsiona os agentes públicos a agirem de forma transparente e responsável, garantindo que o poder público esteja a serviço do interesse coletivo

Esse novo enfoque ganhou força, com fulcro na transparência, a partir de 2001, como base nas resoluções feitas por um órgão regulador, qual seja: o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) criado em 2004,<sup>1</sup> sendo que através dele o gerencialismo cobrado pela sociedade moderna necessitava dar maior transparência aos atos judiciais e administrativos. 2004, com a Emenda constitucional 45/2004<sup>4</sup>.

A participação cidadã é, também, um dos principais instrumentos de controle social, permitindo que a sociedade acompanhe e avalie as ações do governo, conforme argumenta Rocha (2011).

<sup>4</sup> 1. Pela Emenda constitucional 45/2004 que acrescentou ao artigo 92 o inciso I-A.

O fortalecimento da democracia atribuiu à sociedade o dever de fiscalizar os agentes públicos e exercer a participação cidadã, enquanto impôs aos gestores a obrigação de prestar contas, oferecendo informações claras sobre suas ações (ROCHA, 2011).

## 2. GOVERNANÇA PÚBLICA CORPORATIVA

A governança pública dos recursos propõe um modelo inovador de excelência, ampliando a responsabilidade dos gestores do Judiciário, que passam a ser avaliados continuamente com base na Gestão de Valor Público (GVP) (PALUDO, 2019).

Segundo Peters (2007, p.27, apud Carvalho-Neto) o princípio do entendimento da base de Governança Pública Corporativa se institui quando se reconhece o Conflito de Agência ou de Agentes.

[...] existe desde que as empresas passaram a ser administradas por agentes distintos dos proprietários [...] há cerca de 100 anos. Por essa época, começou a ser delineado o conflito de agência, em que o agente recebe uma delegação de recursos [...] e tem, por dever dessa delegação, que gerenciar estes recursos mediante estratégias e ações para atingir objetivos [...], tudo isto mediante uma **obrigação constante de prestação de contas** (PETERS, 2007, p.27, apud CARVALHO-NETO). (Grifo nosso)

1419

Existem um consenso que está pacificado no mundo científico de que a modernização da gestão pública no Judiciário está intrinsecamente ligada às boas práticas de Governança pública e os novos paradigmas que influenciam à gestão pública contemporânea.

Os princípios da boa governança pública, como o Disclosure (transparência), figuram entre as diversas ferramentas que auxiliam na adequada gestão dos recursos públicos.

A transparência, fomentada por boas práticas de gestão e responsabilidade, é essencial para a prestação de contas e o pleno exercício da democracia.

A governança pública é um tema amplo e multifacetado, e as orientações e boas práticas podem variar dependendo do contexto.

Mas finalmente, indo direto ao ponto, qual os **Princípios e Diretrizes** que regem a Governança Pública? São eles. Conhecido entre os concursados pela sigla **TAEC**, que explicitam as letras iniciais desses princípios-pilares da Governança Pública. São eles:

**Transparência** (Disclosure), **Accountability** (Responsabilização e Prestação de contas), **Equidade** (Fines) e **Compliance** (Conformidade), (MATIAS-PEREIRA, 2020)

Enquanto as Diretrizes são: **Transparência**, abertura na divulgação de informações para escrutínio público, publicações de relatórios e todas as demais ações análogas. **Responsabilização**: Obrigação dos gestores de prestar contas por suas decisões e ações. **Equidade**: Tratamento justo e imparcial de todos os envolvidos. **Eficiência**: Uso otimizado dos recursos públicos para alcançar os melhores resultados. **Eficácia**: Alcance dos objetivos e metas estabelecidos pelas políticas públicas.

Segundo Silva, 2023, A busca pela transparência no mundo não é nova. Menciona-se o esforço do FMI para aumentar a transparência governamental com o advento do Código de Boas Práticas de Transparência Fiscal e do Manual de Transparência Fiscal (FMI, 2007).

A responsabilização, transparência e participação cidadã são prerrogativas capazes de reduzir a corrupção e aproximar o Estado da sociedade civil (Lindstedt & Naurin, 2016, Aranha, 2017, Brusca, Rossi, Aversano, 2018).

Soares e Rosa (2018) destacam que a transparência pública desempenha um papel central ao disponibilizar informações que permitem a participação social, o acompanhamento das ações dos governantes e a prestação de contas pela gestão pública, 1420 elementos intrínsecos ao conceito de *accountability*.

No Brasil, avanços na transparência da execução orçamentária ocorreram com a alteração da LRF (2000) pela Lei Complementar 131 (2009), a criação da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e a regulamentação da governança pública pelos Decretos Federais 9.203/2017 e 9.901/2019, que enfatizam responsabilidade, prestação de contas e transparência.

Na batuta de Cantini et al, 2006, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) resultam da integração e conexão de sistemas isolados de processamento e armazenamento de dados, conhecidas como Tecnologias da Informação (TI) e dando sua cota de participação na implantação e de processos de sistemas de divulgação de dados e consequente transparência.

Ainda no âmbito governamental, a utilização dessas ferramentas para oferecer bens e serviços públicos por instituições estatais é chamada de governo eletrônico ou simplesmente eGov.

A Organização das Nações Unidas (ONU, 2016) define o governo eletrônico de forma simplificada como um meio potencial de fomentar a transparência, a responsabilização e o engajamento dos cidadãos na prestação de serviços públicos.

Enfim, no contexto nacional um comitê executivo foi criado inicialmente para tratar do governo digital. Posteriormente, esse modelo evoluiu para a Estratégia de Governo Digital, planejado para o período de 2020 a 2022, regulamentado pelo Decreto n.<sup>o</sup> 10.332 (2020).

Entre os objetivos dessa estratégia estão a oferta de serviços públicos digitais, o acesso amplo a informações e dados governamentais abertos e a adoção de tecnologias externas para processos e serviços.

Práticas de governança pública influenciam positivamente o desempenho de organizações públicas, como instituições de ensino superior. A satisfação dos usuários e a implementação de práticas de governança estão correlacionadas com melhorias no desempenho institucional, embora o índice de governança pública apresente resultados inesperados, indicando a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre seu impacto real (Silva et al, 2023).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) enfatiza a importância de direcionar, monitorar e incentivar as organizações a adotarem práticas de excelência. 1421

A assimetria informacional e a potencial divergência de interesses entre as partes criam um ambiente propício a comportamentos oportunistas por parte dos agentes, comprometendo a maximização do valor para os proprietários e exigindo, portanto, mecanismos de controle e alinhamento de incentivos para mitigar tais riscos, segundo Peters (2007).

A governança pública é concebida como um instrumento estratégico para o enfrentamento de desafios estruturais no setor público. Para tanto, fundamenta-se na definição de diretrizes operacionais e na adoção de métricas específicas que permitam avaliar, de forma objetiva, a eficácia e a eficiência das ações administrativas.

No contexto brasileiro contemporâneo, os debates em torno da governança pública têm enfatizado sua configuração como um processo colaborativo que integra Estado, mercado e sociedade civil. Essa perspectiva amplia o entendimento da governança ao aproximá-la das noções de gestão democrática e controle social, conforme apontam Alcântara et al. (2015) e Sousa (2017)).

Os autores ainda apresentam a classificação da governança pública, com base em alguns critérios, apresentados no Quadro 2, a seguir.

**Quadro 1: Dimensões de análise da governança pública.**

Dimensão	Governança Pública
Racionalidade e Lógica de Ação	Ação estratégica; Eficiência - Eficácia; Tecnocracia
Protagonismo e interesse	Estado; Interesse público estatal; Público com interesse estatal; Modelo gerencial
Genealogia e epistemologia	Governança corporativa; Mecanismos do mercado; Modelo regulatório
Dinâmica e desafios do campo científico	Administração pública; Ciência política; Europa - Estados Unidos da América do Norte
Relações entre Estado, mercado e sociedade	Do Estado para a sociedade; A partir do mundo do sistema; Novo modelo regulatório

Fonte: Adaptado de Alcântara et al, 2015.

A abordagem da governança pública, conforme delineada pelos autores, evidencia a existência de uma rede relacional complexa entre os entes estatais, os agentes do mercado e os atores da sociedade civil.

Um dos elementos centrais dessa dinâmica é a transparência institucional, que se manifesta na abertura e acessibilidade das informações públicas, condição indispensável para o fortalecimento da accountability e para a legitimação das decisões governamentais no espaço democrático.

No contexto brasileiro, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e a Política de Dados Abertos (Decreto nº 8.777/2016) consolidam marcos normativos relevantes para a promoção da transparência e do controle social. Contudo, sua plena efetividade ainda encontra entraves, especialmente no que tange à padronização, atualidade e acessibilidade dos dados públicos, além da limitada capacidade da sociedade civil em interpretar e utilizar essas informações de forma estratégica para fiscalização e participação qualificada.

A mensuração da transparência na governança pública é condição essencial para avaliar tanto a efetividade das políticas públicas quanto a qualidade institucional da

democracia. O Decreto nº 8.777/2016, ao instituir a Política de Dados Abertos, representa um avanço normativo ao estabelecer a obrigatoriedade de disponibilização ativa de informações públicas em formatos acessíveis e reutilizáveis.

No entanto, conforme ressalta a literatura especializada, a simples publicização dos dados não assegura, por si só, a transparência governamental.

Para que essa seja substantiva, é imprescindível que os dados sejam atualizados, compreensíveis, tecnicamente estruturados e efetivamente apropriados pela sociedade civil. Assim, a transparência torna-se um mecanismo dinâmico de accountability, cujo valor reside na capacidade dos cidadãos de interpretar, fiscalizar e influenciar os processos decisórios do Estado.

A participação da sociedade civil na governança pública é essencial para garantir a transparência e a accountability. A disponibilização de dados abertos, como previsto no Decreto nº 8.777/2016, fortalece o papel da sociedade civil como agente de controle social (Dec. 8.777/2016).

Disponível:[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20152018/2016/decreto/d8777.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2016/decreto/d8777.htm)

No entanto, a análise dos autores indica que a efetividade dessa participação depende de diversos fatores, como a capacidade da sociedade civil em interpretar e utilizar os dados, a existência de mecanismos de participação e o compromisso do Estado em promover a transparência.

1423

## 5. METODOLOGIA

A metodologia adotada combinou abordagem exploratória e qualitativa, fundamentando-se em dados quantitativos extraídos de fontes secundárias, como artigos científicos e portais eletrônicos de governos e tribunais de contas brasileiros. E nessa análise de cluster buscou-se referenciar em três paradigmas: transparência, Accountability e participação cidadã.

A análise adotará abordagem qualitativa e exploratória, com base em artigos, periódicos, dissertações, teses e livros, visando construir um arcabouço teórico e instrumental alinhado à temática do estudo.

A pesquisa apoia-se nos fundamentos metodológicos de Gil (2017) e de Marconi e Lakatos (2018), além das diretrizes das Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD (2017).

A arranjo textual seguiu as orientações da ABNT NBR 6023(2018) e 10.520(2023). Ambos os materiais enfatizam a importância da condução ética e rigorosa da pesquisa científica, orientando os autores quanto à adequada apresentação em eventos e posterior submissão a periódicos acadêmicos.

## 6.RESULTADOS

Silva et al. (2023) apontam que, apesar dos avanços em transparência nos Tribunais de Contas (83,71%), a governança pública no Brasil ainda enfrenta baixa efetividade na responsabilização, limitada a 38,4%, e fragilidades na participação cidadã.

Vieira (2023) destaca que os conselhos de políticas públicas atuam como instrumentos eficazes na promoção da participação cidadã e no combate à corrupção, contribuindo positivamente para a integridade pública e o fortalecimento do vínculo Estado-sociedade civil.

### 6.1. Análise e Discussão dos Resultados

A urgência de uma abordagem integrada, conectando transparência, responsabilização e participação cidadã, é central na análise dos resultados. Estratégias como tecnologias públicas, conselhos fortalecidos e programas de integridade são cruciais para enfrentar os desafios, demandando mudanças culturais e estruturais simultâneas. 1424

A sociedade civil é central como fiscalizadora e parceira na governança eficaz, cuja consolidação de boas práticas exige a atuação conjunta de governo e sociedade. O artigo amplia o debate sobre o fortalecimento da responsabilização e a redução de disparidades regionais na governança pública brasileira.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança pública no Brasil enfrenta um cenário desafiador, marcado por avanços significativos em transparência, mas ainda limitado em termos de responsabilização e participação cidadã. Este estudo evidenciou que, embora a transparência média nos Tribunais de Contas alcance um nível expressivo de 83,71%, a efetividade na responsabilização é preocupantemente baixa, com apenas 38,4%.

Os conselhos de políticas públicas revelaram-se ferramentas indispensáveis para promover a integração entre o Estado e a sociedade civil. Sua implementação efetiva tem

potencial para fortalecer a participação cidadã, aumentar a integridade governamental e combater a corrupção.

No contexto institucional, práticas sólidas de governança pública mostraram-se correlacionadas a melhorias significativas no desempenho de organizações públicas, como instituições de ensino superior. Essas evidências reforçam a importância de alinhar governança e gestão estratégica para promover resultados mais eficazes e atender às demandas da sociedade.

Em suma, a consolidação de boas práticas de governança pública no Brasil requer um esforço coordenado entre diferentes atores. É essencial promover a integração entre tecnologia, conselhos de políticas públicas e programas de integridade para alcançar uma governança mais eficaz, transparente e participativa.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 6023 e 10.520 - Informação e documentação - Referências - Elaboração.** 2. ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível: [https://www.ufpb.br/secretariado/contents/documentos/2023\\_abnt-10520\\_ufpb.pdf](https://www.ufpb.br/secretariado/contents/documentos/2023_abnt-10520_ufpb.pdf)/view

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Boas Práticas da Publicação Científica: Manual para autores, revisores, editores e integrantes de corpos editoriais.** Versão 2.01. EnANPAD, Curitiba, 2017. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/2017/2017\\_Boas\\_Praticas.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/2017/2017_Boas_Praticas.pdf). Acesso em: mar. 2020

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, **Organizações Públicas: modernização e reformas**, FGV, 1998.

BRASIL. **Lei n.º 9.203, De 22 de novembro de 2017.** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.203%2C%20DE%202022%20DE%20NOVEMBRO,%20C%20inciso%20VI%20C%20al%C3%A9nea%20%20E2%80%9Ca%E2%80%99D%20C%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20C](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.203%2C%20DE%202022%20DE%20NOVEMBRO,%20C%20inciso%20VI%20C%20al%C3%A9nea%20%20E2%80%9Ca%E2%80%99D%20C%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20C) - Acesso em: 24 de julho de 2025.

BRUSCA, I.; ROSSI, F. M.; AVERSANO, N. **Accountability and transparency to fight against corruption: an international comparative analysis.** *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 2018.

CANTINI, M. C. et al. O desafio do professor frente às novas tecnologias. In: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO DA PUCPR, 6., 2006, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: Champagnat, 2006. p. 875-883. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/> anaisEvento/docs/CI-081-TC.pdf

<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/> anaisEvento/docs/CI-o81-TC.pdf, Acesso em: 24/04/2025.

CAPPELLETTI, M; GARTH, B, **Acesso à justiça**, Sergio Antonio Fabris Editor, Porto Alegre, 1988.

CARRANZA, Giovanna, **Administração Geral e Pública, para Técnicos e Analista de Tribunais e MPU**, 2022, Editora Juspodivm

CNJ, 2025, Disponível: <https://www.cnj.jus.br/justica-social-uso-da-tecnologia-garantiu-acesso-ao-judiciario-na-pandemia/#:~:text=O%2ouso%2ode%2oferramentas%2otecnol%C3%B3gicas,permitiram%20o%2oacesso%20%C3%A0Justi%C3%A7a>

LORDELO, J.P., **Compreendendo a administração judiciária brasileira: evolução, gestão estratégica e inovação**. Disponível: <https://www.conjur.com.br/2025-mar-04/compreendendo-a-administracao-judiciaria-brasileira-evolucao-gestao-estrategica-e-inovacao/>

Constituição Federal Interpretada STF). Disponível: <https://www.stf.jus.br/portal/constituicao/constituicao.asp>

DRUCKER, Peter, **A Prática da Administração**, Editora Livraria Pioneira, São Paulo 1976

DWORKIN, Ronald. **Levando os direitos a sério**. Tradução e notas de Nelson Boeira, São Paulo. Martins Fontes, 2002.

1426

FMI. **Código de Boas Práticas de Transparência Fiscal e Manual de Transparência Fiscal**. Fundo Monetário Internacional, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

MATIAS-PEREIRA, José, **Manual de Gestão Pública Contemporânea**, Atlas, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José , **Manual de Gestão Pública Contemporânea**, Atlas, 2020.

MOORE, Mark Harrison. **Criando valor público por meio de parcerias público- privadas**. Revista do Serviço Público - RSP, v. 58, n. 2. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2007, p. 151-179.

OLSEN, J. **Accountability como pilar das democracias contemporâneas**. *Revista de Governança Democrática*, 2018.

PALUDO, Augustinho, **Administração Pública**, 3<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.

PETERS, F. **Conflitos de agência e governança corporativa. Revista de Governança Corporativa**, 2007

ROCHA, J. **O papel da participação cidadã na consolidação da accountability democrática.** *Revista de Sociologia e Política*, 2011.

REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL, 3<sup>a</sup> edição, 2020.

Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 4 de maio de 2024.

SILVA, L.; NASCIMENTO, R.; FRANÇA, E.; VIOTTO, R. **A difícil construção da responsabilização pública perante os tribunais de contas brasileiros.** *Revista Ambiente Contábil*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n1id31153>.

SOARES, R.; ROSA, B. **A importância da transparência pública e accountability na gestão governamental.** *Revista de Administração Pública*, 2018.

STF, **Constituição Federal Interpretada e Anotada**, Disponível: <https://www.stf.jus.br/portal/constituicao/constituicao.asp>.

STOKER, Gerry. **Estado, Sociedade Civil e Administração Pública – para um Novo Paradigma do Serviço Público**, Coimbra: Editora Almedina, 2008.

TCU, **Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais.** Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024\\_devolutivas/iESG2024-71-CNJ.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESG2024-71-CNJ.pdf). Acessado em: 17.04.2025

VIEIRA, J. **Como a responsabilização social promove a integridade pública: o papel dos conselhos de políticas públicas na contenção da corrupção.** *Revista de Sociologia e Política*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-98732331e017>.

SOUZA, Ronaldo S, **GESTÃO PÚBLICA NO JUDICIÁRIO: A RESPONSABILIDADE DOS GESTORES NA GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS INOVAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**, Veni Creator Christina University – VCCU, 2024.

SOUZA, Ronaldo S. e BIZOTTO, Beatriz L, **GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**, Revista REASE. Disponível: <https://doi.org/10.5189/rease.viii.17778>, Acesso: em 01.04.2022