

Administração, Empreendedorismo e Inovação 3

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Empreendedorismo e Inovação 3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação 3 [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo
e Inovação; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-316-3

DOI 10.22533/at.ed.163190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume é composto por vinte e um capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “*Accountability* e Transparência: análise das metas do CNJ” e faz uma análise das metas de gestão estratégica estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) entre os anos de 2009 e 2014 e demonstra a ausência de instrumentos de controle do tipo *accountability* e transparência. O segundo capítulo tem como título “Administração Pública e a Gestão pela Qualidade: uso da escala SERVQUAL” e objetivou analisar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores técnico-administrativos aos discentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba (CCSA/UFPB). O terceiro capítulo, intitulado “Clima Organizacional: avaliação de satisfação dos servidores públicos municipais em um órgão do Município de Ponta Porã – MS”, teve como objetivo avaliar a satisfação dos servidores públicos municipais de um órgão na cidade de Ponta Porã – MS.

O quarto capítulo, intitulado “Desenvolvimento de Bem-Estar no Trabalho e Proatividade como Estratégia de Prevenção de Intenção de Rotatividade entre Docentes de Rede Pública de Ensino”, objetivou analisar o impacto de bem-estar no trabalho e proatividade na intenção de rotatividade. O quinto capítulo, intitulado “Escala de Valores Organizacionais como Ferramenta para a Evolução da Cultura no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia”, buscou estudar os valores organizacionais no Poder Judiciário do Estado de Rondônia como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades da organização. O sexto capítulo tem como título “Evidências do Padrão Lampedusa na Política de Ciência e Tecnologia no Estado do Tocantins” e objetivou analisar a influência da administração pública patrimonial sobre a gestão da Política de Ciência e Tecnologia no Estado do Tocantins.

O sétimo capítulo é intitulado “Gestão de Custos no Setor Público: um estudo em um restaurante universitário” e objetivou analisar como a gestão de custos pode contribuir para o processo decisório sobre a melhor aplicação dos recursos

em um restaurante universitário, analisando os possíveis ganhos e a aplicabilidade do sistema de custeio baseado em atividades (ABC). O oitavo capítulo tem como título “Gestão Estratégica em Âmbito Público: proposta de planejamento para polo em EaD” e objetivou propor um plano de ação para o polo de apoio presencial de Mari – PB. O nono capítulo, intitulado “Inovação e Governança na Gestão Pública: reflexões sobre um processo adotado na Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul”, objetivou descrever e refletir um tipo de inovação na gestão pública, mais especificamente aplicada ao Poder Legislativo do Estado do Rio Grande do Sul.

O décimo capítulo é intitulado “Gestão e Avaliação de Desempenho: um estudo de caso” e objetivou analisar as possibilidades e limitações do Manual de Orientação de Gestão de Desempenho da SEGEP. O décimo primeiro capítulo tem como título “Análise de Viabilidade Técnica e Econômica de Sistema Fotovoltaico em uma Residência na Região Norte do Ceará” e objetivou avaliar tecnicamente e economicamente a utilização de energia solar fotovoltaica em uma residência conectada à rede elétrica em Reriutaba, Ceará. O décimo segundo capítulo, intitulado “Recuperação de Cobre de Placas de Circuito Impresso por meio da Lixiviação Ácida”, teve como objetivo realizar a recuperação do metal, oriundo de placas de circuito impresso, visto a grande porcentagem do metal nesses materiais, de mesmo modo tratar uma medida para a redução de lixo eletrônico gerado pela sociedade atual, detendo o foco de sustentabilidade.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Desenvolvimento Sustentável no Semiárido: a experiência da Cooperativa Agropecuária Familiar de Curaçá, Uauá e Canudos – COOPERCUC” e buscou descrever o contexto de desenvolvimento sustentável da COOPERCUC, tendo como objeto de estudo o impacto social transformador da cooperativa e a sua convivência com o semiárido. O décimo quarto capítulo é intitulado “Modelagem do Quadro Conceitual de ACV-Social para a Logística Reversa do Setor de Resíduo de Equipamento Eletroeletrônico no Município do Rio de Janeiro” e teve como objetivo realizar a modelagem de um quadro conceitual que define as partes interessadas, categorias de impacto, subcategorias de impacto e indicadores na perspectiva da avaliação social do ciclo de vida utilizando-se, como objeto de pesquisa, a logística reversa de REEE (Resíduo de Equipamento Eletroeletrônico) no Município do Rio de Janeiro. O décimo quinto capítulo é intitulado “Verificação do Potencial de Utilização dos Resíduos Orgânicos Provenientes do Restaurante Acadêmico para Vermicompostagem” e tem como objetivo utilizar o Restaurante acadêmico do IFCE, Campus Maracanaú, como fonte de resíduos orgânicos e com o intuito da redução do volume de resíduos gerados e descartados, uma vez que em lixos urbanos possuem a maior fração.

O décimo sexto capítulo tem como título “Uso de Ferramentas da ACV No Comércio Internacional: estudo de caso sobre rotulagem ambiental” e objetivou avaliar se a rotulagem ambiental, baseada em ACV, contribui para o aumento da competitividade de produtos nacionais em mercados globais. O décimo sétimo capítulo é intitulado

“Avaliação de Interações em Jogos de Guerra por Lógica Fuzzy” e objetivou aplicar a Lógica Fuzzy no apoio a Jogos de Guerra. O décimo oitavo capítulo tem como título “Adaptação Transcultural na Validação da *Survey* UTAUT2 para o Brasil” e objetivou apresentar o método adaptação transcultural de instrumento de coleta de dados aos estudantes, profissionais e pesquisadores do campo do marketing.

O décimo nono capítulo, intitulado “A Identidade e a Cultura Nacional pela Perspectiva da Corrupção”, teve como objetivo apresentar os principais elementos constituintes do que é tido como identidade nacional. O vigésimo capítulo tem como título “Entre Prescrito e o Real: a organização real do trabalho na intervenção em crises suicidas” e buscou compreender, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, a organização real do trabalho na intervenção em crises suicidas. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Hearing for All” e objetivou desenvolver produtos ligados à área de saúde, por meio do desenvolvimento de uma tecnologia de baixo custo.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ACCOUNTABILTY E TRANSPARÊNCIA: ANÁLISE DAS METAS DO CNJ	
Clerilei Aparecida Bier	
Mariana Pessini Mezzaroba	
Gisiela Klein	
Carlos Roberto de Rolt	
Adrián Sánchez Abraham	
DOI 10.22533/at.ed.1631908051	
CAPÍTULO 2	22
ADMINISTRAÇÃO PUBLICA E A GESTÃO PELA QUALIDADE: USO DA ESCALA SERVQUAL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim	
Luciane Albuquerque Sá de Souza	
Luciano de Santana Medeiros	
Eduardo Albuquerque de Sá	
Emanoela Moura Toscano	
Simone Moura Cabral	
Odaelson Clementino da Silva	
Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1631908052	
CAPÍTULO 3	41
CLIMA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS EM UM ÓRGÃO DO MUNICÍPIO DE PONTA PORÃ-MS	
Juliana Gonçalves	
Paulo Sérgio Vasconcelos	
DOI 10.22533/at.ed.1631908053	
CAPÍTULO 4	52
DESENVOLVIMENTO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO E PROATIVIDADE COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE ENTRE DOCENTES DE REDE PÚBLICA DE ENSINO	
Pedro Afonso Cortez	
Heila Magali da Silva Veiga	
DOI 10.22533/at.ed.1631908054	
CAPÍTULO 5	62
ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA PARA A EVOLUÇÃO DA CULTURA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA	
Enilton da Silva Santos	
José Moreira da Silva Neto	
DOI 10.22533/at.ed.1631908055	
CAPÍTULO 6	78
EVIDÊNCIAS DO PADRÃO LAMPEDUSA NA POLÍTICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO ESTADO DO TOCANTINS	
Jeany Castro dos Santos	
Fernanda Rodrigues da Silva	
Lauro Santos Pinheiro	
Airton Cardoso Cançado	
DOI 10.22533/at.ed.1631908056	

CAPÍTULO 7	90
GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	
Greiciele Macedo Morais	
Valdeci Ferreira dos Santos	
Mário Teixeira Reis Neto	
DOI 10.22533/at.ed.1631908057	
CAPÍTULO 8	107
GESTÃO ESTRATÉGICA EM ÂMBITO PÚBLICO: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA POLO EM EAD	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim	
Luciane Albuquerque Sá de Souza	
Luciano de Santana Medeiros	
Eduardo Albuquerque de Sá	
Emanoela Moura Toscano	
Simone Moura Cabral	
Odaelson Clementino da Silva	
Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1631908058	
CAPÍTULO 9	119
INOVAÇÃO E GOVERNANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: REFLEXÕES SOBRE UM PROCESSO ADOTADO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	
Sandro Trescastro Bergue	
Janaina Mendes de Oliveira	
Matheus Boni Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.1631908059	
CAPÍTULO 10	136
GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO	
Leonardo Ferreira Bezerra	
Marcus Brauer	
Luiz Pereira Pinheiro Junior	
Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg	
DOI 10.22533/at.ed.16319080510	
CAPÍTULO 11	151
ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA DE SISTEMA FOTOVOLTAICO EM UMA RESIDÊNCIA NA REGIÃO NORTE DO CEARÁ	
Victoria Rodrigues Taumaturgo Pontes	
Adson Bezerra Moreira	
Dandara Martins Ferreira	
Flavia Peroza Ruiz	
DOI 10.22533/at.ed.16319080511	
CAPÍTULO 12	160
RECUPERAÇÃO DE COBRE DE PLACAS DE CIRCUITO IMPRESSO POR MEIO DA LIXIVIAÇÃO ÁCIDA	
Camila Iamamoto de Siqueira	
Roberta Martins da Costa Bianchi	
DOI 10.22533/at.ed.16319080512	

CAPÍTULO 13 168

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO SEMIÁRIDO: A EXPERIÊNCIA DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA FAMILIAR DE CURAÇÁ, UAUÁ E CANUDOS - COOPERCUC

Luama Soraia Coelho Lins
Bruno Emanuel Correia da Silva
Iuric Pires Martins
Alvany Maria dos Santos Santiago

DOI 10.22533/at.ed.16319080513

CAPÍTULO 14 183

MODELAGEM DO QUADRO CONCEITUAL DE ACV-SOCIAL PARA A LOGÍSTICA REVERSA DO SETOR DE RESÍDUO DE EQUIPAMENTO ELETROELETRÔNICO NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

Leonardo Mangia Rodrigues
Thiago da Silva Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.16319080514

CAPÍTULO 15 193

VERIFICAÇÃO DO POTENCIAL DE UTILIZAÇÃO DOS RESÍDUOS ORGÂNICOS PROVENIENTES DO RESTAURANTE ACADÊMICO PARA VERMICOMPOSTAGEM

Vitória Natália Barbosa dos Santos
Carine Maria Ferreira Queiroga
Rossana Barros Silveira

DOI 10.22533/at.ed.16319080515

CAPÍTULO 16 199

USO DE FERRAMENTAS DA ACV NO COMÉRCIO INTERNACIONAL. ESTUDO DE CASO SOBRE ROTULAGEM AMBIENTAL

Antônio José Juliani
Thiago Rodrigues

DOI 10.22533/at.ed.16319080516

CAPÍTULO 17 211

AValiação de Interações em Jogos de Guerra por Lógica Fuzzy

Luiz Octávio Gavião
Annibal Parracho Sant'Anna
Gilson Brito Alves Lima
Pauli Adriano de Almada Garcia
Sergio Kostin

DOI 10.22533/at.ed.16319080517

CAPÍTULO 18 229

ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL NA VALIDAÇÃO DA *SURVEY* UTAUT2 PARA O BRASIL

Luiz Henrique Lima Faria
Nádia Kassouf Pizzinatto
Christiano França da Cunha
Antônio Carlos Giuliani
Adriano Dias de Carvalho
Rumenning Abrantes dos Santos
Rafael Buback Teixeira
Renata Sossai Freitas Faria

DOI 10.22533/at.ed.16319080518

CAPÍTULO 19	247
A IDENTIDADE E A CULTURA NACIONAL PELA PERSPECTIVA DA CORRUPÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Suzana Braga Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.16319080519	
CAPÍTULO 20	255
ENTRE PRESCRITO E O REAL: A ORGANIZAÇÃO REAL DO TRABALHO NA INTERVENÇÃO EM CRISES SUICIDAS	
Silvanir Destefani Sartori	
Eloisio Moulin de Souza	
Jeremias Campos Simões	
DOI 10.22533/at.ed.16319080520	
CAPÍTULO 21	270
HEARING FOR ALL	
Isadora Paloma Linhares Ribeiro	
João Marcelo Soares Bahia	
João Gabriel Alves Ribeiro Rosa	
Eduardo Romeiro Filho	
DOI 10.22533/at.ed.16319080521	
SOBRE O ORGANIZADOR	275

ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA: ANÁLISE DAS METAS DO CNJ

Clerilei Aparecida Bier

Professora Curso de Graduação e Programa de Pós-Graduação – ESAG/UDESC - Florianópolis - SC, Brasil.

Mariana Pessini Mezzaroba

Doutoranda no Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento UFSC - Florianópolis - SC, Brasil.

Gisiela Klein

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração ESAG/UDESC

Carlos Roberto de Rolt

Professor Curso de Graduação e Programa de Pós-Graduação - ESAG/UDESC - Florianópolis - SC, Brasil

Adrián Sánchez Abraham

Professor Curso de Graduação - /ESAG/UDESC– Florianópolis - SC, Brasil

RESUMO: A pesquisa faz uma análise das metas de gestão estratégica estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) entre os anos de 2009 e 2014 e demonstra a ausência de instrumentos de controle do tipo accountability e transparência, apesar de esses instrumentos serem considerados atributos de valor judiciário para a sociedade e constarem como objetivos gerais traçados pelo CNJ em seu Planejamento Estratégico. Os resultados mostram que 7 dos 15 objetivos previstos na Resolução nº 70/2009 não foram contemplados

nas metas anuais propostas pela instituição. Além do Planejamento Estratégico, analisou-se, também, de forma complementar, o conteúdo nos portais institucionais dos Tribunais de Justiça Estaduais e do DF. Os resultados demonstram que o objetivo do CNJ – Promover a Cidadania – acabou sendo cumprido pelos Tribunais, mesmo sem metas atreladas pelo CNJ, e a comunicação com o público externo, segue deficitária, se considerados os indicadores do próprio CNJ. Demonstam ainda, que existe uma limitação para a ocorrência de formas eficientes de accountability vertical (social) com o consequente controle dos cidadãos sobre as ações do judiciário. Ao dificultar o acesso e a divulgação de informações públicas, com transparência e fidedignidade, o Judiciário impede a concretização do princípio da publicidade, transparência e controle.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica, Poder Judiciário, Transparência, Accountability, TIC.

ACCOUNTABILITY AND TRANSPARENCY: ANALYSIS OF NJC'S GOALS

ABSTRACT: The research analyzes the National Justice Council (NJC)'s strategic management goals between 2009 and 2014. Accountability and transparency are NJC's objectives and they

are considered attributes of judicial value for the society. Our results, however, show a lack of accountability and transparency instruments in the period. Seven (07) among 15 objectives set in the Resolution 70/2009 were not included in the annual NJC's goals. They are related to accountability and transparency subjects. In addition to the Strategic Planning studying, we also analyzed the websites' content of the State Courts of Justice and the Federal District. The results show that the one of the NJC's objectives - Promoting Citizenship – has being performed by these courts, even without NJC's goals established. Communication with citizens is a critical point in websites, although it has been settled as an objective for the courts. They also demonstrate that there is a limitation to the occurrence of efficient forms of vertical (social) accountability with the consequent control of citizens over the actions of the judiciary. By hindering access to and dissemination of public information, with transparency and trustworthiness, the Judiciary prevents the implementation of the principle of publicity, transparency and control.

KEYWORDS: Strategic Management, Judiciary, Transparency, Accountability, TIC

1 | INTRODUÇÃO

A Constituição de 1988 não só proporcionou a consolidação das instituições políticas e uma maior democratização das instituições do Estado brasileiro como ampliou a discussão sobre o papel e as virtudes de mecanismos de controle social sobre a gestão pública. Dentre as diversas formas institucionais de controle da administração pública, destaca-se o aumento dos poderes do Tribunal de Contas da União (TCU), a intensificação da ação do Ministério Público Federal (MPF) e a estruturação do controle interno do Poder Executivo. Nesse processo, e para atender ao clamor dos cidadãos por maior transparência e prestação de contas no que diz respeito aos atos da administração pública, introduziram-se também mecanismos de controle social com foco no ativismo da sociedade civil e na participação cidadã.

No entanto, com relação ao Poder Judiciário, apesar de a Constituição ampliar o acesso aos tribunais superiores, com o reconhecimento de uma série de direitos, e considerável independência para os juízes, com autonomia administrativa e financeira, não introduziu qualquer medida para garantir a *accountability* e promover mais transparência e controle social das ações dos tribunais. Para explicar esse descompasso do sistema judiciário, Ribeiro (2008) remete à formação do Estado brasileiro desde a época imperial, que teria seguido as premissas de centralização, regulações embaralhadas, com forte influência da Igreja e com uma estrutura institucional complexa e confusa que, “valorizava o caráter jurídico da ação pública, mas, socialmente, pautava-se no sistema de privilégios personalistas da corte lusitana” (RIBEIRO, 2008, p. 467).

Somente na década de 1990, iniciou-se amplo debate sobre a necessidade de reforma do Poder Judiciário, e introdução de mecanismos que promovessem mais

transparência e controle. Dentre as principais mudanças, em dezembro de 2004, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 45/2004 que, concomitantemente à reforma do Judiciário, estabeleceu mecanismos de supervisão externa e interna deste Poder.

Especificamente em relação ao controle interno, criou-se o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão subordinado ao Supremo Tribunal Federal, com competência para controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, e fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, além de promover o aumento da transparência e fortalecimento da *accountability*, de acordo com o Art. 103-B, § 4º da Constituição da República Federativa do Brasil.

A EC 45/2004 e a instituição do CNJ representou um novo desenho institucional, na qual o Conselho atua como instrumento de *accountability* interna do Judiciário. Em conformidade com as diretrizes do CNJ, criaram-se mecanismos estratégicos de atuação e estabeleceram-se metas, delineadas de acordo com cada segmento de atuação dos diversos Tribunais do país, com ênfase para o aumento da produtividade e eficiência no atendimento de demandas judiciais, bem como, o controle e transparência (administrativa e processual).

Com o intuito de fazer com que os Tribunais de todo o país comesçassem a adotar métodos e estratégias para melhorar a gestão, aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, implantou-se o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário do Brasil, através da Resolução Federal nº 70/2009, inserindo a transparência como Atributo de Valor Judiciário para a Sociedade. A transparência aparece, ainda, como um dos objetivos do órgão, junto à credibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência.

No entanto, alguns desses objetivos inseridos na Resolução nº 70/2009, e que deveriam materializar-se nas metas anuais estabelecidas ao longo dos últimos anos, foram negligenciados. Especificamente os que dizem respeito ao desenvolvimento social, instrumentos de controle do tipo *accountability* e transparência. Apesar de serem mencionados em projetos, programas e outras ações específicas nos tribunais, esses objetivos não estão relacionados com as metas anuais entre 2009 e 2014. Assim, este estudo aborda como problema de pesquisa a omissão do tema da *accountability* e transparência nas metas anuais do CNJ. Para tanto, é feita uma análise de todas as metas publicadas no período de 2009-2014 e dos conteúdos publicados nos portais institucionais dos Tribunais de Justiça Estaduais e do DF. O olhar sobre o conteúdo nos websites complementarmente averiguou se mesmo sem metas atreladas às questões de *accountability* e transparência, os Tribunais atendem a esses objetivos por meio de tecnologias da informação e da comunicação (TIC).

2 | PRINCIPAIS COMPONENTES DA RESOLUÇÃO CNJ Nº 70/2009

A Resolução nº 70/2009 constitui-se no marco legal que dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Seus Anexos I e II contêm o Plano

Estratégico e o Mapa Estratégico do Judiciário. O desdobramento da Resolução nº 70/2009 ocorreu por meio da Portaria nº 18, de 19/02/2010, que instituiu o Plano Estratégico, definido para o período de 2010 a 2014, e pela Resolução nº 198 de 1º/07/2014 que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário para o período de 2015 a 2020.

É um momento crucial no Poder Judiciário brasileiro porque, pela primeira vez, introduziu-se o conceito de planejamento estratégico, caracterizado pelo monitoramento contínuo e revisão do desempenho das políticas públicas (BARRETT, 2004). Como observa Silva e Souza Neto (2014), o planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência de organizações públicas e privadas, uma vez que estabelece diretrizes para as ações que devem ser seguidas por todas as unidades da organização, visando metas corporativas. Deve ser um processo dinâmico, sistêmico, participativo e coletivo usado para determinar os objetivos, estratégias e ações da organização.

O Mapa Estratégico do CNJ estabelece um padrão de gerenciamento cujo pressuposto é a utilização eficiente de recursos orçamentários, visando ao desenvolvimento de competências e atitudes profissionais e ao incremento no uso de tecnologias da informação. Esses balizamentos funcionam como suporte à melhoria de seus processos internos de trabalho, em especial naquelas áreas de atuação nas quais a eficiência é essencial para o alcance da missão institucional (Relatório Anual do CNJ, 2014. p.32). Na parte referente ao “Acesso ao Sistema de Justiça”, o objetivo é democratizar a relação da população com os órgãos judiciais, garantindo equidade no atendimento à sociedade.

Outro ponto destacado pelo CNJ é a necessidade de aprimorar a comunicação com o público externo. A instituição entende que é necessária uma linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas do Poder Judiciário, bem como o andamento processual, os atos judiciais e administrativos, os dados orçamentários e de desempenho operacional.

A Resolução nº 70/2009 sugere algumas ações para que isso aconteça, como: divulgar o papel e as iniciativas do Judiciário à sociedade; viabilizar o acesso virtual aos processos judiciais na íntegra; utilizar os portais na Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público (receitas, despesas, orçamento, execução orçamentária); e implantar ouvidoria estruturada e autônoma, inclusive para recebimento de críticas e sugestões. São 15 (quinze) os objetivos do Poder Judiciário estabelecidos na Resolução nº 70/2009 e apresentados no Quadro 1.

Objetivo 1	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
Objetivo 2	Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
Objetivo 3	Facilitar o acesso à Justiça;
Objetivo 4	Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

Objetivo 5	Promover a cidadania;
Objetivo 6	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;
Objetivo 7	Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;
Objetivo 8	Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;
Objetivo 9	Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva;
Objetivo 10	Aprimorar a comunicação com públicos externos;
Objetivo 11	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;
Objetivo 12	Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;
Objetivo 13	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;
Objetivo 14	Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação; e
Objetivo 15	Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia.

Quadro 1: Relação dos objetivos do CNJ estabelecidos na Resolução nº 70/2009

Fonte: CNJ – adaptado pelos autores (2016).

Ao apostar em ações de gestão estratégica, o CNJ procura institucionalizar suas ações, fixando metas, diretrizes e estratégias que permitem a articulação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos e tenta eliminar os entraves burocráticos, as disparidades entre os tribunais dos diferentes Estados e imprime uma política judiciária nacional homogênea (Relatório Anual do CNJ, 2014). Sem embargo, conforme se demonstra, as ações de gestão estratégicas do CNJ se voltam basicamente para a promoção da celeridade jurisdicional, descuidando da transparência e *accountability* nas metas estabelecidas pelo Sistema Judiciário.

3 | MECANISMOS DE ACCOUNTABILITY JUDICIAL

Muitos são os conceitos na literatura para o termo *accountability*, destacando em sua maioria a responsabilização do poder público, a prestação de contas, a transparência, o controle dos atos dos governantes em relação ao programa de governo e aos direitos dos cidadãos (ABRUCIO & LOUREIRO, 2004; HEIDMAN & SALM, 2009; ETZIONI, 2009; PINHO & SACRAMENTO, 2009).

A noção política de *accountability* carrega duas conotações básicas: transparência e responsabilização (SCHEDLER, 1990). Transparência porque pressupõe que os agentes públicos são obrigados a dar transparência e a informar sobre seus atos. Responsabilização porque pressupõe que o Estado dispõe de mecanismos para impor sanções/punições aos agentes públicos que não cumprem com suas obrigações públicas.

Para o presente estudo será adotado o entendimento de *accountability* de

Abrucio e Loureiro (2004), que resumem o conceito como a responsabilização contínua dos governantes por seus atos e omissões perante os governados. Essa ideia de responsabilização, de acordo com Ceneviva (2006), transcende a ideia da simples prestação de contas, incluindo aí a possibilidade de sanção sobre os atos considerados falhos, ilegítimos ou ilícitos. A *accountability* é, portanto, um requisito para a ordem social (HALL; FRINK; BUCKLEY, 2015).

Em relação à administração pública, o controle sobre as arenas decisórias, sobre as ações político/administrativas e sobre as políticas públicas remetem a princípios afirmadores do Estado de direito democrático. “A informação disponível e traduzida em linguagem simples é ao mesmo tempo direito do cidadão e dever do Estado” (FONSECA et al., 2014).

Assim, a questão da *accountability* no serviço público é complexa, pois segundo Denhardt, envolve um “equilíbrio entre normas e responsabilidades concorrentes numa teia complicada de controles externos, padrões profissionais, preferências dos cidadãos, questões morais, direito público e, em última análise, interesse público” (DENHARDT, 2010, p. 267).

A *accountability* pode ser analisada também do ponto de vista dos atores envolvidos: *accountability* de quem para quem (SCHEDLER, 1990). Nessa dimensão analítica, O'Donnell (1998) entende que a *accountability* pode ser vertical e horizontal. Enquanto a dimensão vertical pressupõe uma ação entre desiguais – cidadãos e representantes – a dimensão horizontal pressupõe uma relação entre iguais – *checks and balances* entre os poderes constituídos.

Várias são as formas, mecanismos e instrumentos que possibilitam, promovem e efetivam a *accountability*. Para Abrucio e Loureiro (2004), as formas que visam garantir a *accountability* são: o processo eleitoral (garantidor da soberania popular); o controle institucional durante os mandatos (fiscalização contínua dos representantes eleitos e da burocracia com responsabilidade decisória); e a criação de regras estatais intertemporais (limitando o poder governamental a fim de se garantir os direitos dos indivíduos e da coletividade).

Abrucio e Loureiro (2004) listam, ainda, os cinco instrumentos de controle institucional no processo de *accountability*: parlamentar, judicial, administrativo procedimental, de desempenho dos programas governamentais e controle social.

O controle parlamentar é o controle exercido pelo Legislativo sobre o Executivo. Tal controle mútuo caracteriza também um mecanismo de responsabilização horizontal. O controle judicial consiste em garantir o cumprimento da lei e a conduta conforme a legalidade por parte dos órgãos governamentais e dos funcionários públicos. E como condição para a efetiva *accountability* por meio do controle judicial tem-se: controle político sobre os próprios atores judiciais, existência de meritocracia e a independência funcional dos órgãos (ABRUCIO & LOUREIRO, 2004; SCHOMMER & MORAES, 2010).

Quanto ao controle administrativo-financeiro ou ainda administrativo-

procedimental das ações estatais, é o controle feito a partir dos Tribunais de Contas ou Auditorias Independentes, e também por meio de mecanismos internos da administração, como comissões de fiscalização ou controladorias. Já o controle de resultados da administração pública fiscaliza o desempenho das políticas, projetos e programas governamentais. Esse controle pode ocorrer por parte de agentes externos ou internos ao poder público, como agências independentes organizadas e financiadas pela sociedade civil, por órgãos do próprio governo, entre outros (ABRUCIO & LOUREIRO, 2004; CENEVIVA, 2006).

O controle social, segundo Abrucio e Loureiro (2005), é uma forma de *accountability* vertical que não se esgota na eleição, atuando ininterruptamente, sem, no entanto, contradizer ou se contrapor aos mecanismos clássicos de responsabilização. O controle social é o controle exercido pela sociedade, de forma individual ou coletiva, sobre os atos governamentais.

As condições para garantir a *accountability* através do controle social conforme Schommer e Moraes (2010) são as mesmas para que os mecanismos de *accountability* como um todo sejam efetivos e contribuam para a qualidade da democracia. Assim incluem-se a possibilidade de se obter e divulgar diversidade de informações públicas, com transparência e fidedignidade, a existência de imprensa livre e de espaços de debate entre cidadãos, regras que incentivem o pluralismo e coíbam privilégios, respeito ao império da lei e aos direitos dos cidadãos, mecanismos institucionalizados que garantam a participação e o controle da sociedade sobre o poder público, e possibilidade de que a sociedade acione instituições de fiscalização, as quais tenham poder de impor sanções (SCHOMMER & MORAES, 2010).

Para Tomio e Robl Filho (2013), a discussão sobre a *accountability* judicial relaciona-se com a independência judicial e com questionamentos sobre como criar instituições com funções de *accountability* horizontal, que sejam elas mesmas “*accountable*”. Nesse sentido, os autores esclarecem que, no exercício do Poder Judiciário, dotado de garantias extensas de independência e sem mecanismos de seleção por eleições, como o previsto constitucionalmente no Brasil, as formas de *accountability* judiciais encontram-se principalmente na esfera institucional, podendo ser diferenciadas como: (i) *accountability* judicial ‘decisional’”, com a possibilidade de requerer informações e justificações dos magistrados pelas decisões judiciais, além de aplicar uma sanção por essas decisões; (ii) “*accountability* judicial comportamental”, que significa receber informações e justificações sobre o comportamento dos magistrados (honestidade, integridade, produtividade, entre outros), também sendo autorizada a atribuição de sanção; (iii) “*accountability* judicial institucional”, que diz respeito às informações e às justificações sobre ações institucionais não jurisdicionais (administração, orçamento e relações com outros poderes), assim como a sanção pela realização de processos institucionais inadequados; e por fim (iv) “*accountability* judicial legal”, que significa o fornecimento de informações e justificações sob o cumprimento da lei, além da sanção no caso de sua violação” (TOMIO & ROBL FILHO, 2013).

4 | GOVERNO ELETRÔNICO

Como se percebe a *accountability* judicial só é possível com a transparência e clareza das informações disponibilizadas pelos órgãos públicos à sociedade e a outras instituições. Especificamente sobre a acessibilidade a essas informações, Fonseca et al. (2014) ressaltam que o desafio é grande no Brasil e que uma das contribuições vem do “governo eletrônico”.

O chamado “governo eletrônico” pode contribuir para a disponibilidade – que implica visibilidade – e mesmo a traduzibilidade de informações cruciais ao cidadão. Mesmo que tal prática ainda seja recente no Brasil, uma vez que, por governo eletrônico, majoritariamente se entende a prestação de serviços, há enorme potencialidade deste instrumento como “controle social” da administração pública (FONSECA et al., 2014, p. 131).

A utilização das tecnologias de comunicação e de informação (TIC) no setor público é considerada uma ação de Governo Eletrônico (e-Gov). TIC é um conjunto diversificado de ferramentas e recursos tecnológicos utilizados para comunicar, criar, armazenar, gerenciar e divulgar informações (MANENJI; MARUFU, 2016). Segundo Neves (2002), quando falamos de TIC devemos considerar as tecnologias que vão desde a computação, às redes, em particular a internet e intranets, às bases de dados e sistemas de interligação das mesmas, aos sistemas de apoio à decisão, aos sistemas de automatização de escritório, incluindo ferramentas de apoio à produtividade do posto de trabalho, aos sistemas de apoio ao trabalho de grupo, e às tecnologias multimídias.

Portanto, incluir tecnologias da informação e comunicação nas administrações, seria informatizar tanto o seu funcionamento externo quanto a troca e prestação de informações e serviços com empresas, outros governos e o cidadão. Estas ações pretendem, dentre outros objetivos, tornar os governos mais transparentes, possibilitando a participação da população, ou seja, a *accountability* vertical na forma de controle social.

O conceito de Governo Eletrônico surge a partir de aspectos oriundos da evolução das TIC, especialmente a Internet, constituindo novas formas de relacionamento da administração pública com a sociedade. Difundido no final dos anos 90 como uma maneira de identificar as atividades suportadas ou realizadas pelo uso das TIC na administração pública, o e-Gov inicialmente pressupunha a aplicação de métodos, técnicas e ferramentas utilizadas no setor privado. Pacheco, Kern e Steil (2007) abordam o conceito Governo Eletrônico a partir de uma perspectiva sistêmica, já que, segundo eles, ao mesmo tempo em que o governo aprimora o relacionamento com o cidadão, ele se transforma e se reinventa. Segundo os autores, o e-Gov tornou-se uma realidade diante da racionalização de processos possibilitada pela tecnologia da informação, em que a Internet e a conectividade global instigaram à construção de uma sociedade do conhecimento, a evolução da sociedade da informação.

Resta evidente que a utilização das TIC no setor público, bem como nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário podem trazer inúmeros benefícios tanto para governo,

quanto para cidadãos. Jimenez (2014), representado no Quadro 2, aborda as fases de adoção de tecnologias de informação nas organizações públicas, considerando que os órgãos do sistema judiciário também integram o serviço público.

Organização	Fase de modernização	TIC
Burocracia	Inicial	Automação de fluxos de trabalho (e-administração)
Profissional	Mídia	Interação com cidadania (e-Government)
Relacional	Avançada	Chave para a transparência, responsabilidade e colaboração (open government)
Inteligente	Ótima/interoperabilidade	Ecosistemas interconectados (smart government)

Quadro 2. Fases de modernização nas organizações públicas e papel das TIC

Fonte: Adaptado de Jimenez (2014).

As diferentes etapas de adoção das tecnologias de informação e conhecimento tem implicação direta na forma de governar. Cada fase representa diferentes níveis de sofisticação tecnológica, orientação cidadã e mudanças administrativas. É importante ressaltar que essas etapas não são mutuamente excludentes ou progressivas (JIMENEZ, 2014).

Na mesma linha de Jimenez (2014), Manenji e Marufu (2016) também propõem quatro fases para o e-Gov. A primeira seria a da informação, na qual as organizações fornecem informações estáticas ao público e a comunicação é unidirecional – do Estado para o cidadão. Na fase dois, há uma interação básica, com a oferta de alguns serviços online e canais de diálogo, como e-mails e formulários. Na fase três, temos os serviços online transacionais com a integração de bancos de dados, facilitando o acesso à informação por parte do cidadão. A quarta e última fase é descrita por Manenji e Marufu (2016) como etapa de transformação, com plataformas totalmente integradas e transparentes e a possibilidade de o cidadão participar ativamente das decisões públicas.

Porém, conforme explica Jimenez (2014), a Justiça tem aspectos característicos distintos de outras administrações. No campo da administração pública, os elementos centrais são a orientação ao cidadão, eficácia, transparência e, em certa medida, eficiência. No caso específico da Justiça, além dos referidos elementos, acrescenta-se a proximidade com o cidadão. Para o autor, a utilização de qualquer combinação de TIC, em âmbito organizacional ou de outra forma, deve respeitar as necessidades de eficiência e eficácia, pois o fato de incorporar as tecnologias em si, não garante o processo de modernização da administração judicial.

Seguindo seu caminho de modernização, com o objetivo de proporcionar dados confiáveis para aprimorar o planejamento da Justiça, bem como dar transparência perante a população, em 2004, o Supremo Tribunal Federal (STF) publicou o primeiro “Relatório Justiça em Números”, com base em números de 2003. A pesquisa, assumida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no ano seguinte, tornou-se o principal instrumento de gestão do Poder Judiciário, apontando, no último relatório, referente ao ano de 2013, o total de 95,1 milhões de processos em tramitação na Justiça brasileira. De acordo com projeções feitas pelo CNJ, esse número pode alcançar a marca de 114,5 milhões em 2020 (CNJ, 2016).

Para o conselheiro do CNJ Rubens Curado, membro da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ, há uma proximidade muito grande entre o “Justiça em Números”, que é a principal fonte estatística do Poder Judiciário, e a gestão estratégica dos tribunais, pois, toda gestão parte do pressuposto de uma informação sobre a realidade da instituição e o “Justiça em Números” é o principal instrumento para permitir o planejamento dos tribunais. Outro fator relevante que ganha destaque e faz parte da Gestão Estratégica dos Tribunais são as Metas Anuais, que norteiam as ações dos tribunais principalmente no que se refere à utilização das TIC. Muitas são as metas e indicadores já propostos desde 2009, por isso a necessidade de acompanhamento e modernização das próprias metas propostas aos Tribunais.

Seria necessário um modelo de administração judicial do século XXI, que converta em benefícios para a própria instituição as capacidades das tecnologias de informação disponíveis. Conforme Jimenez (2014), a incorporação dos princípios de governo aberto pelo sistema judicial, que visam à promoção da transparência e participação social seria um passo na direção de aproximar a Justiça da cidadania.

A participação cidadã por meio das TIC nas decisões públicas vem sendo debatida e estudada por vários autores e testada em alguns países (MOLINARI, 2012; ANTONIADIS et al, 2014; HRDINA, 2015). Por enquanto, percebe-se que o poder público ainda precisa avançar tanto em tecnologia como em mobilização social, o que exige uma formação para a participação (PATEMAN, 1992), para de fato democratizar os meios e caminhar em direção a uma democracia mais direta e participativa (MEIRELES; CÂMARA, 2015).

5 | IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Barrett (2004) nos mostra que o sucesso, fracasso ou adoção parcial de um projeto nas organizações públicas precisa ser analisado extensivamente, em todas as suas dimensões. A implementação do planejamento estratégico pelo Poder Judiciário não pode ser vista como um processo administrativo e hierárquico essencialmente *top-down*. Trata-se de uma ação dialética envolvendo negociação entre aqueles

que querem implementar a política e aqueles que de fato implementam - líderes e burocratas (BARRETT, 2004).

Hill (2003) lista, ainda, quatro tipos de variáveis que influenciam a implementação de uma política pública: (i) política, que está relacionada aos interesses de lideranças, contexto político e causas políticas; (ii) a organização, suas características e as relações que devem ser estabelecidas entre diferentes instituições; (iii) os agentes públicos, seus valores e preferências pessoais; e (iv) as condições ambientais, como a reação de grupos afetados pelas políticas, as condições econômicas e a opinião pública.

Já Oliveira (2012) chama a atenção para o poder discricionário dos agentes responsáveis pela implementação dos projetos na administração pública. Esse poder não é de todo ruim, considerando que o agente público na ponta do processo, geralmente em contato direto com o cidadão, tem subsídios para avaliar qual a melhor forma de implementar as decisões superiores. O problema, no entanto, é garantir que o agente responsável pela implementação leve em conta critérios técnicos e não seus valores e interesses pessoais. Além disso, a comunicação entre quem decidiu por uma política pública e quem de fato vai implementá-la nem sempre é clara, e os ruídos nessa comunicação podem comprometer o projeto.

No debate público acerca da implementação não raro se encontra implícita a suposição de que os fins das políticas e os meios para sua execução estão bem definidos. Há muito tempo essa suposição foi posta em suspenso pelos pesquisadores e acumularam-se indícios de que frequentemente as políticas têm objetivos e significados vagos, dúbios e contraditórios (OLIVEIRA, 2012, p. 1553).

Neste sentido é que se deve buscar por uma Governança Pública na implementação de políticas públicas, com o intuito de regular as relações de troca entre os setores público, privado, Estado, mercado e sociedade. Governança está, segundo proposta da *International Federation of Accountants* – IFAC (2001) adaptado do Cadbury Report, que possui três dimensões: i) transparência, vista aqui como mais que acesso à informação. Trata-se da possibilidade de o cidadão aferir uma gestão por meio de indicadores e poder opinar e questionar as informações; ii) integridade, baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibição na administração dos recursos e na gestão dos negócios de cada entidade; e iii) *accountability*, como prestação de contas que se traduz em um processo no qual as entidades do setor público e seus agentes são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submissão ao escrutínio externo apropriado (MEZARROBA, BERNIERI, BIER, 2014, p.26).

6 | METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa para que a avaliação dos dados obtidos abrisse possibilidades para explicações casuais com descrição

concreta e pormenorizada entre causa e efeito e não apenas associações ou correlações entre variáveis (LAKATOS & MARCONI, 2005). Além disso, a abordagem qualitativa também apresenta potencial de descortinar processos e ações a partir da reflexão sobre os erros e acertos identificados, obtendo-se uma compreensão mais refinada dos elementos contextuais, institucionais e organizacionais (IPEA, 2010, p.669-672). O estudo caracteriza-se como descritivo documental baseado em documentos primários, públicos e não solicitados (GODOY, 1995; BARDIN, 2014). Após o estudo descritivo documental, seguiu-se à análise de conteúdo desses documentos.

Para o estudo descritivo documental, foram considerados os documentos públicos referentes ao Planejamento Estratégico do CNJ e as informações disponibilizadas pelos Tribunais de Justiça Estaduais em seus portais institucionais na Internet. A análise de conteúdo se deu com a categorização e cruzamento das informações, resultando na interpretação dos dados. Essa etapa de análise iniciou-se no mês de março de 2016.

A delimitação do estudo considerou as dimensões tempo e espaço. Na dimensão tempo, foram selecionados os documentos do CNJ válidos entre os anos de 2009 e 2014. Na dimensão espaço, foram considerados os documentos publicados pelos Tribunais de Justiça Estaduais e do Distrito Federal em seus portais online. O recorte do período 2009 a 2014 foi feito em função do Planejamento Estratégico do Judiciário 2009-2014, criado a partir da Resolução nº 70/2009, que apresenta 15 objetivos e seus indicadores, que deveriam ser norteadores das ações nos tribunais de justiça. Neste período, o CNJ publicou, anualmente, uma série de metas a serem cumpridas por todos os órgãos ligados ao Poder Judiciário no Brasil. No total, foram publicadas 41 metas em seis anos. Já o recorte pelos portais online dos Tribunais de Justiça se deve pela possibilidade de comparar esses sites. Todos pertencem à mesma esfera do Poder Judiciário e à mesma instância de jurisdição. Logo, é possível avaliar os mesmos indicadores em todos os portais institucionais dos Estados brasileiros e do Distrito Federal. Nos portais online, foi realizada uma análise de conteúdo, entre os dias 3/11/2016 e 10/11/2016. Tal estudo se fez necessário para averiguar se, mesmo sem uma orientação nacional por parte do CNJ no que concerne ao estabelecimento de metas que dizem respeito ao atendimento dos objetivos 5 e 10 da Resolução nº 70/2009, (promover a cidadania e aprimorar a comunicação com públicos externos), os tribunais estaduais têm apresentado iniciativas nesse sentido. Tais objetivos foram selecionados por estarem intrinsecamente ligados aos conceitos de transparência e *accountability* definidos no escopo deste trabalho podendo trazer resultados relevantes ao problema de pesquisa elencado.

O Quadro 3 mostra as fases de realização do estudo e o Quadro 4 traz as categorias de análise aplicadas aos portais dos Tribunais de Justiça Estaduais.

<p>Fase 1 Mapeamento dos 15 objetivos propostos na Resolução nº 70/2009 e dos 39 indicadores que tangenciam tais objetivos. Essas informações estão disponíveis em http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores. Acesso em: 30 ago. 2016; Tais objetivos e indicadores são a base para o Plano Estratégico do Judiciário 2009/2014.;</p>
<p>Fase 2 Mapeamento das 41 metas e dos 304 indicadores de cumprimentos das metas propostos pelo CNJ aos Tribunais Estaduais entre os anos de 2009 e 2014. Esse mapeamento foi realizado a partir das informações disponíveis no portal do CNJ (http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad). Acesso em: 30 ago. 2016. Foram selecionadas apenas as metas referentes aos Tribunais de Justiça Estaduais;</p>
<p>Fase 3 Cruzamento das 41 metas estabelecidas ao longo de seis anos pelo CNJ e dos 15 objetivos traçados pelo CNJ na Resolução nº 70/2009.</p>
<p>Fase 4 Análise de conteúdo nos portais institucionais dos Tribunais de Justiça Estaduais e do Distrito Federal. Nessa análise, buscou-se informações que atendessem aos objetivos 5 e 10 da Resolução nº 70/2009. As categorias de análise foram os indicadores desses dois objetivos. A análise foi realizada entre os dias 3/11/2016 e 10/11/2016.</p>

Quadro 3. Fases de realização da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Categoria de análise	Conteúdos buscados
Objetivo 5. Promover a cidadania.	- Número de pessoas beneficiadas pelos projetos sociais
Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos.	- Índice de informações orçamentárias e financeiras disponibilizadas na Internet; - Índice de inserções institucionais na mídia; - Índice de matérias institucionais positivas.

Quadro 4. Categorias de análise de conteúdo nos portais

Fonte: CNJ – adaptado pelos autores (2016).

7 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar os dados obtidos na fase 1 da pesquisa, identificou-se uma importante mudança no Poder Judiciário brasileiro. A resolução nº 70/2009 propõe alterações profundas na relação entre o sistema jurídico e a sociedade. Os 15 objetivos gerais apontam para o que Ribeiro (2008) classificou como ampliação do acesso à justiça, caracterizada pelo acesso à informação, pela adequação da ordem jurídica à realidade socioeconômica brasileira e pelo direito à pré-ordenação dos instrumentos processuais. É possível observar aqui as bases de uma política pública a ser implementada no Poder Judiciário, conforme descreve Hill (2003). Essa política pretende ir além da modernização e celeridade do Judiciário. Prevê diretrizes que atendem anseios sociais por políticas mais democráticas que ultrapassam os desafios da pseudoparticipação

cidadã, a ausência de comunicação entre as partes e a ausência de prestação de contas pelos atos praticados (PATEMAN, 1992).

Na fase 2 da pesquisa, foram analisadas as 41 metas e os 304 indicadores de cumprimento dessas metas propostos pelo CNJ no período dos seis anos estudados (2009 a 2014). O resultado desse estudo descritivo mostra que apenas em 2012, foram estabelecidas metas com foco em *accountability*.

Ano	Áreas priorizadas como metas
2009	Celeridade no julgamento dos processos; Oferta de infraestrutura básica de rede; Capacitação do quadro funcional para a operação de digitalização dos processos.
2010	Celeridade no julgamento dos processos; Profissionalização da gestão administrativa; Sustentabilidade; Infraestrutura; Capacitação do quadro funcional.
2011	Celeridade no julgamento dos processos; Profissionalização da gestão administrativa; Transparência.
2012	Celeridade no julgamento dos processos; Transparência; Accountability.
2013	Celeridade no julgamento dos processos; Controle interno.
2014	Celeridade no julgamento dos processos; Mapeamento de processos e competências.

Quadro 5. Resumo dos principais pontos contemplados nas metas anuais do CNJ de 2009 a 2014

Fonte: CNJ – adaptado pelos autores (2016).

Na etapa 3, com o cruzamento das 41 metas estabelecidas pelo CNJ e os 15 objetivos expostos na Resolução nº 70/2009, constata-se que 7 dos 15 objetivos não foram totalmente atendidos durante esses seis anos, sendo que 2 desses sete

objetivos são objetos deste estudo - objetivo número 5 (Promover a cidadania) e objetivo número 10 (Aprimorar a comunicação com públicos externos).

Objetivo	Indicador
Objetivo 5. Promover a cidadania.	- Número de pessoas beneficiadas pelos projetos sociais
Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos.	- Índice de informações orçamentárias e financeiras disponibilizadas na Internet; - Índice de inserções institucionais na mídia; - Índice de matérias institucionais positivas.
Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.	- Percentual do orçamento de custeio aplicado em capacitação.
Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.	- Índice de absenteísmo.
Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.	- Índice de unidades com segurança armada e/ou eletrônica; - Índice de satisfação com as instalações físicas.
Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação.	- Índice de disponibilidade de infraestrutura de equipamentos de tecnologia.
Objetivo 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia.	- Índice de orçamento estratégico; - Índice de execução do orçamento estratégico; - Índice de execução do orçamento disponibilizado.

Quadro 6. Objetivos e indicadores da Resolução nº 70/20019 que não foram contemplados em nenhuma meta do CNJ entre 2009 e 2014

Fonte: CNJ – adaptado pelos autores (2016).

Nas etapas 2 e 3, identifica-se que as dimensões de governança pública (IFAC, 2001) são negligenciadas. Além disso, nos deparamos com os problemas apontados previamente pela literatura no que diz respeito às dificuldades na implementação de políticas públicas. Apesar da estrutura hierárquica do Poder Judiciário, que poderia num primeiro momento, facilitar a implementação de uma política pública *top-down*, o

que se constata, empiricamente, é diferente (BARRETT, 2004). Entre o que foi proposto inicialmente pelo CNJ nos seus 15 objetivos gerais e o que foi implementado ao longo dos seis anos seguintes há algumas lacunas (HILL, 2003; LOTTA & PAVEZ, 2010; OLIVEIRA, 2014). Entre as ações que foram apenas parcialmente implementadas, estão justamente àquelas que dizem respeito à transparência e à *accountability* vertical (objetivos 5 e 10).

Verificou-se ainda, que os indicadores apresentados não ajudam a avaliar qualitativamente ações de cidadania, transparência e *accountability* uma vez que não viabilizam, métricas e dados como ineficiência, baixa eficácia, probidade na administração dos recursos e na gestão ou prestação de contas, impedindo, dessa forma, o real acesso à informação pelo cidadão para que o mesmo perceba e questione a gestão e/ou corrupção, para uma possível responsabilização dos agentes por suas decisões e ações (IFSC, 2001).

Por fim, temos os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo nos portais institucionais dos Tribunais de Justiça Estaduais. O estudo focou nos objetivos 5 e 10 da Resolução nº 70/2009, sendo que as categorias de análise foram os indicadores desses objetivos. O objetivo 5 é medido pelo CNJ através do número de pessoas beneficiadas pelos projetos sociais. Já o objetivo 10 é medido por três indicadores: índice de informações orçamentárias e financeiras disponibilizadas na Internet ou Portal Transparência, índice de inserções institucionais na mídia e índice de matérias institucionais positivas.

Indicadores	Encontrados	Não encontrados
Número de pessoas beneficiadas por projetos sociais	22 portais	5 portais
Índice de informações orçamentárias e financeiras disponibilizadas na internet – Portal Transparência	26 portais	1 portal
Índice de inserções institucionais na mídia	11 portais	16 portais

Tabela 1. Análise dos quatro indicadores presentes nos 27 portais dos Tribunais Estaduais e do Distrito Federal

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

A análise nos 27 portais online dos Tribunais Estaduais e do Distrito Federal mostra que 22 tribunais divulgam o número de pessoas beneficiadas pelos projetos sociais. Quanto às informações orçamentárias, 26 apresentam essa informação no portal institucional ou no Portal de Transparência. A pesquisa considerou que o Tribunal de Justiça de Roraima não atende a esse indicador porque as informações orçamentárias e financeiras estão disponíveis em local pouco acessível denominado Acesso Transparente, apresentando apenas relatórios publicados no Diário oficial da União em um link denominado Contabilidade com dados que não apresentam claramente todas as informações orçamentárias e financeiras. Com relação ao índice de inserções institucionais na mídia, apenas 11 dos 27 Tribunais de Justiça estudados trazem a informação em seu portal. Já o índice de matérias positivas é divulgado apenas por 6 dos tribunais analisados.

A discussão trazida a partir desta última etapa do estudo está relacionada ao Governo Eletrônico. Percebe-se, primeiramente, que os indicadores propostos pelo CNJ para medir a promoção da cidadania (objetivo 5) e a comunicação com o público externo (objetivo 10) são de ordem quantitativa e não qualitativa. Em termos do e-Gov, mesmo atendendo plenamente a esses indicadores, os tribunais de justiça ainda se encontram na fase 2 descrita por Jimenez (2014). E de acordo com a classificação de Manenji e Marufu (2016), o Poder Judiciário mal alcança a fase 2 do Governo Eletrônico, que são as etapas iniciais de implementação destas iniciativas.

8 | CONCLUSÕES

O cruzamento dos objetivos postos pela Resolução nº 70/2009 e das metas anuais propostas pelo CNJ mostra a ausência de metas de gestão relacionadas à implantação de instrumentos de controle do tipo *accountability* e transparência durante os anos de 2009 e 2014. A omissão do CNJ com relação a tais instrumentos pode ser uma das razões para a fragilidade dessas questões no âmbito do judiciário brasileiro.

Conclui-se que, entre os anos de 2009 e 2014, o foco das metas nacionais de gestão do CNJ foi a eficiência da prestação jurisdicional, com a busca da celeridade dos processos. Nesse período, não se corporificou em metas anuais nem a transparência ressaltada na Resolução nº 70/2009 como um dos atributos de “Valor Judiciário para a Sociedade”, nem os instrumentos de controle do tipo *accountability*, previstos no objetivo “Aprimorar a comunicação com públicos externos”.

Apesar das expectativas em relação à reforma do Judiciário, com a criação do CNJ, a aprovação da Emenda nº 45/2004 e o estabelecimento da Resolução nº 70/2009, percebe-se que ainda há muito a avançar. Os mecanismos de promoção de transparência e controle social foram parcialmente implementados. A administração judicial do século XXI vislumbrada por Jimenez (2014), pautada nos princípios do governo aberto, com o fortalecimento da *accountability* e da participação cidadã, está

longe de ser alcançada.

A priori, essa constatação não significa que não houve um importante avanço nos últimos anos. Nesse período, o Poder Judiciário deu conta de digitalizar os processos judiciais, definiu critérios para a prestação jurisdicional, e buscou a celeridade dos processos. Respeitar e fazer cumprir o direito fundamental a uma tutela judicial efetiva, a um processo sem dilações indevidas e com todas as garantias, não deixa de ser uma forma de democratizar o acesso à justiça. Porém, conforme identificado no presente estudo, não garante um Poder Judiciário que prima pelo desenvolvimento social, acesso à justiça e à cidadania, através de instrumentos de controle do tipo *accountability* e transparência.

A análise dos portais dos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal mostra que os órgãos, em sua maioria, atendem aos objetivos 5 e 10 do CNJ, independentemente das metas anuais do conselho. No entanto, nem todas as informações disponibilizadas nos sites levam à transparência e publicidade e, conseqüentemente, não permitem que o cidadão fiscalize e acompanhe os atos praticados pelos Tribunais de Justiça Estaduais. Os dados sobre projetos sociais são dispersos, as informações orçamentárias e financeiras estão em planilhas contábeis de difícil entendimento pelo público leigo e os indicadores sobre inserções na mídia e conteúdo positivo divulgado sobre os Tribunais não são disponibilizados com essa nomenclatura, quando disponibilizados.

Essa análise nos leva a concluir, também, que existe uma limitação para a ocorrência de formas eficientes de *accountability* vertical (social) com o conseqüente controle dos cidadãos sobre as ações do judiciário. Ao dificultar o acesso e a divulgação de informações públicas, com transparência e fidedignidade, o Judiciário impede a concretização do princípio da publicidade, transparência e controle. A não utilização dos portais na Internet como canal de comunicação e de transparência, ou sua deficiente utilização, para publicação de informações administrativas de interesse público (receitas, despesas, orçamento, execução orçamentária) ou ainda a complexidade em seu acesso, dificultam, e por muitas vezes impedem, a possibilidade de responsabilizar os agentes pelos atos, uma vez que os processos de responsabilização pressupõem a existência de informações.

Pode-se inferir, ainda, que se os objetivos 5 (Promover a cidadania) e 10 (Aprimorar a comunicação com públicos externos) tivessem sido corporificados em metas pelo CNJ poderiam ser mais detalhados, com indicadores mais precisos para os órgãos do Judiciário. Atualmente, as iniciativas de comunicação pública colocadas em prática pelos tribunais analisados pecam pela escassez de instrumentos eficientes de navegação e mecanismos de diálogo entre usuário e instituição. O cidadão não possui a oportunidade de registrar suas indagações e questionamentos e, dessa forma, há uma baixa interatividade com o público externo.

Neste sentido, sugere-se aperfeiçoar as ferramentas disponíveis com as novas tecnologias para alcançar maior número de cidadãos pela solicitação de opiniões

públicas e feedback, troca de argumentos e disponibilização de informações, possibilitando monitorar a satisfação e fornecendo serviços com valor agregado aos cidadãos. A combinação de e-Gov, mídia social, tecnologia web, tecnologia “mobile”, iniciativas de políticas de transparência, e o desejo do cidadão por um governo aberto e transparente fomentam uma nova era de oportunidades para criar abertura, transparência, eficiência, efetividade, com serviços baseados nas TIC centradas no usuário.

Sugere-se ao CNJ que, ao estabelecer metas futuras, insira indicadores que abordem tais temáticas para fortalecer a criação de instrumentos de controle social do tipo *accountability* e transparência. É através de mecanismos institucionalizados de *accountability*, com a devida prestação de contas, transparência e controle de atos dos gestores públicos, que se garantirão os direitos dos indivíduos e da coletividade e os ideais democráticos. A ideia da obrigação política horizontal, entre cidadãos, e a ideia da participação e da solidariedade concretas na formulação da vontade geral são as únicas suscetíveis de fundar uma nova cultura política, assente na descentralização e na democracia participativa.

Por fim, como sugestão para futuros trabalhos, é possível explorar os objetivos 11, 12, 13, 14 e 15 da Resolução nº 70/2009, que não foram incorporados em metas pelo CNJ entre os anos de 2009 e 2014. Estes objetivos não foram o foco do presente estudo, e ensejam análise no intuito de verificar de que forma estão sendo cumpridos e divulgados pelos Tribunais.

Outra limitação deste estudo que pode ser explorada em pesquisas futuras diz respeito aos fatores que contribuem para as falhas na implementação das políticas públicas e a compreensão dos processos políticos e sociais que a condicionam. As razões que levaram o Poder Judiciário a preterir a implementação de instrumentos de controle do tipo *accountability* e transparência em favor da eficiência da prestação jurisdicional merecem uma investigação mais aprofundada, que foge ao escopo do presente estudo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. **Finanças públicas, democracia e accountability**. In: BIDERMAN, C.; ARVATE, P. (Orgs.) *Economia do setor público no Brasil*. São Paulo: Elsevier, 2004.

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. **Dimensões da Governança Judicial e sua Aplicação ao Sistema Judicial Brasileiro**. *Revista Direito GV*, v. 1, n. 8, 2012, p. 183-202. doi:10.1590/S1808-24322012000100008

ANTONIADIS, K.; VRANA, V; ZAFIROPOULOS, K. **Associating e-Government and E- participation Indexes with governmental twitter accounts performance in EU Countries**. *CeDem*, 2014, p.191-202.

BARRETT, S. M. **Implementation Studies: Time for a Revival? Personal Reflections on 20 Years of Implementation Studies**. *Public Administration*, v. 82, n. 2, 2004, p. 249-262. doi:10.1111/j.0033-3298.2004.00393.x

BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; GRIMES, J. M. **Using ICTs to create a culture of transparency: e-Government and social media as openness and anti-corruption tools for societies.**

Government Information Quarterly. v.27, 2010, p.264-271.

BRASIL. **Decreto Presidencial de 03 de abril de 2000.** Disponível em [http:// file:///D:/Meus%20Documentos/Downloads/E15_90Decreto_3_de_abril_de_2000.pdf](http://file:///D:/Meus%20Documentos/Downloads/E15_90Decreto_3_de_abril_de_2000.pdf). Acesso em: 26 jun. 2014.

BRASIL. **Histórico do Governo Eletrônico, 2016.** Disponível em <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/historico>. Acesso em: 23 abr. 2016.

CENEVIVA, R.; FARAH, M. F. S. **Democracia, avaliação e accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático.** Anais do EnAPG 2006. Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD. São Paulo, novembro, 2006.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública.** Tradução técnica e glossário: Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ETZIONI, A. **Concepções alternativas de accountability: o exemplo da gestão da saúde.** In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (org.). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora UnB, 2009.

FONSECA, F. C. P.; ESCRIVÃO JR, A.; PUPPIM, A.S.; ZANATTA, C. **Informação, Accountability e Controle Social: Análise das Contradições entre Pressupostos da Democracia e Realidade nas Políticas Públicas nas Represas Billings e Guarapiranga.** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 19, n. 64, 2014, p. 127-148. doi:10.12660/cgpc.v19n64.18907

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mai./jun. 1995.

HALL, A. T.; FRINK, D. D.; BUCKLEY, M. R. **An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability.** Journal of Organizational Behavior, v.38, n. 2, 2015, p. 204-224. doi: 10.1002/job.2052

HILL, H. C. **Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform.** Journal of Public Administration Research and Theory, v. 13 n. 3, 2003, p. 265-282. doi: 10.1093/jopart/mug024

HRDINA, M. **Technologies of Freedom? The Rise of Online Communication Networks and Radical Political Actors in Europe.** CeDem, 2015, p.429-431.

IPEA. **Brasil em Desenvolvimento: Estado, Planejamento e políticas Públicas.** Instituto de Pesquisa Economica Aplicada.-Brasilia:ipea, 2010.

JIMENEZ, C. E. G. **Desafíos de la modernización de la justicia en tiempos del gobierno abierto.** In: Revista Digital de Derecho administrativo, nº 12. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2014, p. 225-239.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOTTA, G. S.; PAVEZ, T. R. **Agente de implementação: mediação, dinâmicas e estruturas relacionais.** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 15, n. 56, 2010, p. 109-125. doi: 10.12660/cgpc.v15n56.3205

MANENJI, T.; MARUFU, B. **The impact of adopting e-government as a mechanism to enhance accountability as well as transparent conduct within public institutions.** Scholedge International

MEIRELES, A.V.; CÂMARA, R. J. **Representação Política na Internet: Possibilidades e desafios rumo a uma democracia 3.0.** II Encontro Internacional Participação, Democracia e Políticas Públicas, 27 a 30 de abril de 2015, UNICAMP, Campinas (SP). Universidade de Brasília, 2015.

MEZZARROBA, O.; BERNIERI, J.; BIER, C. **Os desafios da governança no novo século, as reformas estatais e a accountability.** In: ROVER, A. J.; GALINDO, F.

MEZZARROBA, O. **Direito, Governança e Tecnologia: Princípios, políticas e normas do Brasil e da Espanha.** Florianópolis: Conceito Editorial, 2014.

MOLINARI, F. **Participation that Works: Evidence from the old Europe.** CeDem, 2012, p. 93-108.

NEVES, A. Serviço Público. **Para uma cultura de gestão na Administração Pública.** Pergaminho Bertrand, 2002. Disponível em <http://hdl.handle.net/10174/2514>. Acesso em: 23 abr. 2016.

O'DONNELL, G. **Accountability horizontal e novas poliarquias.** Revista Lua Nova, v. 44. Cedec. São Paulo, 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/l/n44/a03n44.pdf>. Acesso em: 30 de mai de 2016.

OLIVEIRA, A. **Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas.** Rev. Adm. Pública, v. 46, n. 6, 2012, p. 1551-1573. 10.1590/S0034-76122012000600007

PACHECO, R. C. D. S.; KERN, V. M.; STEIL, A. V. **Aplicações de arquitetura conceitual em plataformas e-Gov: da gestão da informação pública à construção da sociedade do conhecimento.** Ponto de Acesso, Salvador: v. 1, n. 1, 2007, p. 71-87.

PATEMAN, C. **Participação e Teoria Democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PINHO, J. A. G. de.; SACRAMENTO, A. R. S. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública, v. 43, n. 6, 2009, p. 1343-1368.

RIBEIRO, L. A. **Emenda Constitucional 45 e a Questão do Acesso à Justiça.** Revista Direito GV, São Paulo: v. 4, n. 2, 2008, p. 465-492. doi: 10.1590/S1808-24322008000200006

ROBL FILHO, I. N. **Conselho Nacional de Justiça: estado democrático de direito e accountability.** São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, B. S. **Subjectividade, Cidadania, Emancipação.** Revista Crítica de Ciências Sociais. n. 32, junho, 1991.

SCHEDLER, A. Conceptualizing Accountability. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. F. (Eds.). **The Self-Restraining State: Power and Accountability in New** (pp. 13-29). Colorado: Lynne Rienner Publishers, Inc., 1990.

SCHOMMER, P. C.; MORAES, R. L. **Observatórios sociais como promotores de controle social e accountability: reflexões a partir da experiência do Observatório Social de Itajaí.** Recife, Gestão. Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 3, 2010, p. 298-326.

TOMIO, F. R. de L.; ROBL FILHO, I. N. **Accountability e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).** Revista de Sociologia e Política, v. 21, n. 45, 2013, p. 29-46.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-316-3

