

Princípios constitucionais estruturantes da implantação de modelos de gestão inovadora em unidades jurídicas

FABIO LUIZ DE OLIVEIRA BEZERRA

Resumo: O artigo aborda o tema da intersecção do Direito com a Administração, com base na premissa de que uma unidade jurisdicional pode ser compreendida como organização com o fim de programar seu gerenciamento. Dado o grau altamente abstrato das teorias da Administração, aborda-se especialmente a necessidade de adaptá-las à área jurídica com o objetivo de mapear os mediadores apropriados para realizar aquele propósito. Empregou-se o método exploratório e avaliativo, com preponderância da análise descritivo-interpretativa de documentos doutrinários e normativos, com enfoque interdisciplinar: Direito, Administração e Ciência Política. Demonstra-se que os princípios constitucionais estruturantes são os parâmetros adequados para a adaptação dos modelos de gestão às peculiaridades da área jurídica, em especial os princípios da boa administração, responsividade, sustentabilidade, boa governança e responsabilidade.

Palavras-chave: princípios constitucionais estruturantes; princípio da sustentabilidade; princípio da boa governança; princípio da responsabilidade; gestão inovadora no Direito.

Structuring constitutional principles as mediators for the implementation of an innovative management model in legal office

Abstract: This article deals with the intersection between Law and Management, starting from the premise that a jurisdictional unit or legal office can be understood as an organization, for the purpose of implementing its management. Considering the high degree of abstraction of management theories, the problem of the need to adapt these theories to the legal area is faced, with the aim of mapping the appropriate mediators

Recebido em 28/3/23
Aprovado em 15/5/23

to carry out this mission. The exploratory and evaluative method was used, with preponderance of the descriptive-interpretative analysis of doctrinal and normative documents, with an interdisciplinary approach (Law, Administration and Political Science). It is demonstrated that the structuring constitutional principles are the appropriate parameters for adapting management models to the peculiarities of the legal area, specifically the principles of good administration, responsiveness, sustainability, good governance and responsibility.

Keywords: structuring constitutional principles; principle of sustainability; principle of good governance; principle of responsibility; innovative management in Law.

1 Introdução

Unidades jurisdicionais ou escritórios jurídicos (defensoria, procuradoria ou advocacia) podem ser tratados como organizações com o fim de cumprir seus objetivos institucionais e de implantar um modelo de gestão apropriado a suas características. Compreende-se *organização* como “qualquer grupo de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros recursos para alcançar um propósito comum” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 403), do qual não se exige formalização como pessoa jurídica para essa finalidade gerencial.

Após longo período de despreocupação com a gestão, constata-se na última década uma crescente literatura com foco na gestão de unidades jurídicas, notadamente unidades jurisdicionais, devido em grande parte às diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que firmaram um padrão mínimo de gestão judiciária a ser implantado nas unidades jurisdicionais, o que resultou em muita experimentação, erros e acertos.

Note-se que a “literatura brasileira sobre gerência, modelos de gestão, qualidade total, entre outros, direcionados para o sistema judicial, não apresenta traços específicos que possam distingui-los daquela voltada para a Administração em geral” (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 18). Isso acontece porque, como preconiza a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000, p. 3) quanto à gestão da qualidade, “todos os requisitos desta Norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido”, o que possibilitou a aplicação não apenas às organizações privadas como também às organizações públicas.

Contudo, “os conceitos apresentados em geral mantêm alto grau de abstração e os exemplos de práticas parecem apenas se aproximar do Direito”, ou seja, “não se consegue traduzir para a área jurídica muitas das ferramentas utilizadas pelos administradores no comando de indústrias, empresas e sociedades” (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 18). É crucial que toda abordagem sobre gestão na área jurídica – estudo, pesquisa ou implantação – necessariamente adapte as teorias da Administração levando em conta as características específicas das unidades jurídicas. Com efeito, a questão que se apresenta nesse contexto é: para realizar essa adaptação, qual é o parâmetro eficaz?

A hipótese deste estudo é que os princípios constitucionais estruturantes são os parâmetros mais viáveis para adequar os conhecimentos da Administração às peculiaridades da área pública, sobretudo às da área jurídica, como também a vara judicial, gabinete de desembargador, escritório de defensoria ou procuradoria.

Não há uniformidade na doutrina quanto aos princípios estruturantes do Estado Democrático de Direito. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB) reconhece alguns princípios da Administração Pública e, em vários preceitos, apresenta traços de princípios (implícitos) desenhados pela doutrina.

Nem todos os princípios constitucionais servem de balizas para a teoria administrativa, quando aplicável em unidade jurídica: basicamente são os que dizem respeito direta ou indiretamente à gestão, tanto à execução e à responsabilização quanto ao controle. Alguns dos princípios evoluem de teorias administrativas e ganham contornos jurídicos. Nessas situações, é bem evidente a relação entre eles, o que justifica a função de mediador.

Princípios jurídicos e os preceitos da Administração mantêm relação de reciprocidade. Tanto os princípios jurídicos são importantes adaptadores no momento de aplicação de conhecimento de gestão quanto os conhecimentos de gestão subsidiam a configuração do princípio jurídico. Com essa perspectiva, o objetivo é evidenciar os princípios constitucionais que servem adequadamente ao propósito da mediação entre as teorias de gestão e a unidade jurídica.

Para alcançar esse intento, empregou-se o método descritivo, exploratório e avaliativo, com preponderância da análise descritivo-interpretativa de documentos doutrinários, normativos e jurisprudenciais. A abordagem da pesquisa é essencialmente jurídico-dogmática. Não se limita à doutrina ou ao ordenamento brasileiro, para proceder também à análise da literatura inglesa e espanhola quanto à boa administração, da norte-americana e portuguesa quanto à responsividade e da literatura alemã quanto à sustentabilidade e aos fundamentos da responsabilidade.

Em razão da pluralidade dos aspectos da temática, o trabalho esteia-se em conceitos do Direito Constitucional e do Administrativo, bem como em alguns conceitos da Ciência Política (como representação e representatividade) e da Administração. A abordagem interdisciplinar resultante contém-se nos limites de um estudo dogmático que extrai dessa transversalidade as questões suscetíveis de abordagem jurídica.

Em busca dos mediadores para a implantação de um modelo de gestão inovadora na área jurídica, parte-se da compreensão das transformações por que passou a Administração Pública nesse aspecto, para se depreender o primeiro mediador: o princípio da boa administração (seção 2). Aborda-se em seguida o princípio da responsividade (seção 3), o da sustentabilidade (seção 4), o da boa governança (seção 5) e o da responsabilidade (seção 6).

2 Princípio da boa administração

Até meados do século XX, a Administração Pública buscava seguir os ritos legais, sem a necessária preocupação com resultado ou desempenho. Com os dois choques de preços de petróleo (em 1973 e 1979) e a desregulamentação do sistema monetário internacional, houve uma grande crise econômica mundial na década de 1980, a qual forçou as administrações públicas a se modernizarem em busca de maior eficiência (BEZERRA, 2019, p. 230).

Uma nova gestão pública foi então implantada, transpondo para o setor público alguns conceitos da iniciativa privada, especialmente a ênfase no controle dos resultados, na descentralização da gestão, na concorrência no setor público e na disciplinada utilização de recursos públicos (HOOD, 1991, p. 5). Como aponta Rhodes (1997, p. 48), as bases da nova

gestão pública foram o gerencialismo e a nova economia institucional.

O gerencialismo propugna a adoção de métodos de gestão privada no setor público, especialmente a implantação de medidas de desempenho, gestão por resultados, avaliação de custo benefício, foco no cliente (RHODES, 1997, p. 48) – que, em outras palavras, consiste na introdução de critérios de economia, de eficácia e de eficiência (GONÇALVES, 2013, p. 154). A nova economia institucional, por sua vez, preconiza a utilização de estruturas de incentivo (como a competição de mercado) para a prestação de serviços públicos, com o objetivo de gerar maior concorrência entre os prestadores de serviços (RHODES, 1997, p. 49).

A Inglaterra foi pioneira na implantação dessa nova gestão pública, durante o governo de Margaret Thatcher (1979-1990). Até 1988 o gerencialismo foi predominante; depois disso, as ideias da nova economia institucional foram prevalecendo (BEZERRA, 2019, p. 231).

Nos anos 1980 e 1990, as reformas das administrações públicas para a implantação de uma nova gestão pública implicaram descentralização, privatização e terceirização de muitas atividades estatais, potencializando o intercâmbio do setor público com setor privado; por consequência, colocou à prova a conduta dos servidores públicos, dado o “risco de incorreção” (NOLAN, 1997, p. 13-26). O princípio da boa administração foi construído tanto pela qualidade da prestação do serviço quanto pela regular atuação dos servidores.

A Inglaterra detém o pioneirismo na tentativa de consolidar um conjunto de normas acerca da boa administração. O comitê formado pela seção britânica da Comissão Internacional de Juristas – organização não governamental de defesa dos direitos humanos chefiada por Keith Goodfellow – elaborou em 1971 o *Projeto de Declaração de princípios de boa administração*,

que não foi aprovado, mas desencadeou o debate sobre a necessidade de se adotarem regras para o procedimento administrativo, como o direito de produzir provas e o direito à conclusão em prazo razoável (WOODHOUSE, 1997, p. 229-230).

Na sequência das reformas iniciadas pelo governo Thatcher, em 1991 o governo de John Major elaborou a *Carta do cidadão*, com o objetivo de propiciar maior transparência na prestação de serviços e na efetiva responsabilização dos agentes públicos, bem como o de reforçar os princípios democráticos ao empoderar o cidadão (BEZERRA, 2019, p. 235). Estavam aí incorporados alguns aspectos da boa administração, mas não todos (WOODHOUSE, 1997, p. 225).

Com base na Recomendação nº 2/1980 – acerca do exercício do poder discricionário pelas autoridades administrativas, expedida pelo Comitê dos Ministros do Conselho da Europa –, em 1993 a comissão inglesa para a administração local elaborou um guia de boas práticas administrativas e consagrou os seguintes princípios: legalidade, objetividade, consistência, equidade, justiça, integridade, justificabilidade e imparcialidade (BEZERRA, 2019, p. 234). No mesmo ano, o Comitê do Tesouro e do Serviço Civil elaborou o relatório *O papel do serviço civil*, indicando como princípios constitucionais do serviço público a imparcialidade, a integridade, a objetividade, a *accountability*, a seleção e a promoção por mérito (WOODHOUSE, 1997, p. 7).

Na esteira da *Carta do cidadão*, com o fim de tornar o governo mais aberto e transparente – e o cidadão, mais informado –, promulgou-se em 1994 o Código de acesso à informação governamental, que seria substituído depois pela *Lei de liberdade de informação*, promulgada em 2000 (BEZERRA, 2019, p. 235). Quanto às normas de condutas, após o *Projeto de Código de conduta para os servidores civis*, de 1999, não ter sido aprovado, o Parlamento constituiu uma comissão para se debruçar sobre a matéria; em 1995 ela publicaria o relatório *Padrões na vida pública*, com recomendações para servidores públicos, ministros e parlamentares, tudo sob a égide de sete princípios: interesse público, integridade, objetividade, *accountability*, transparência, honestidade e liderança (NOLAN, 1997, p. 10).

Em 2007, o ombudsman da Inglaterra publicou o documento *Princípios da boa administração* e destacou os seguintes: legalidade, foco no consumidor, abertura e *accountability*, justiça e proporcionalidade, correção imediata de erros e busca de aperfeiçoamento. Em 2012, o mesmo ombudsman editou uma consolidação de padrões éticos do serviço público civil, que tomou a forma de cinco princípios: compromisso com a União Europeia, integridade, objetividade (imparcialidade), respeito aos outros e transparência.

No Direito europeu, cabe mencionar a *Carta de direitos fundamentais da União Europeia*, de 2000, alçada à condição de norma convencional por força do Tratado de Lisboa em dezembro de 2009. Seu art. 41 estabelece o direito fundamental à boa administração, como uma síntese de deveres e direitos: dever de agir de maneira imparcial e equitativa, dever de motivar as decisões, direito a uma decisão em prazo razoável, direito de ser ouvido previamente à decisão (contraditório) e de apresentar ampla defesa e direito à reparação (BEZERRA, 2019, p. 236; UNIÃO EUROPEIA, 2000).

No ano seguinte, o Parlamento Europeu aprovou proposta do ombudsman europeu, consistente no *Código europeu de boa conduta administrativa*, com o objetivo de disciplinar as relações das instituições e seus agentes públicos com o cidadão-cliente, fixando estes princípios: juridicidade, não discriminação, proporcionalidade, ausência de abuso de poder, imparcialidade, independência, objetividade, consistência, justiça, cortesia, contraditório, ampla defesa, prazo razoável e fundamentação (BEZERRA, 2019, p. 236). Em 2007, o Comitê de Ministros do Conselho Europeu elaborou a *Recomendação nº 7 sobre boa administração*, em que se apregoa a regência dos princípios da juridicidade, igualdade, imparcialidade, proporcionalidade, certeza legal, prazo razoável, participação, respeito à privacidade e transparência.

Na Espanha, como mencionado por Bezerra (2019, p. 236) e concebido por Nevado-Batalla Moreno (2007, p. 231-232), o princípio da boa administração compõe um conceito-síntese de vários direitos esparsamente reconhecidos, relacionados tanto à qualidade do serviço público quanto à confiança do cidadão nos seus agentes.

Os arts. 103 e 105 da Constituição espanhola – bem como em menor medida os arts. 9º, 14 e 23 – impõem à Administração Pública “o respeito à legalidade e à igualdade, a promoção da liberdade, da segurança jurídica e da eficiência, o dever de informar o cidadão e de assegurar a sua participação e o dever de observância do mérito para acesso a cargos públicos” (BEZERRA, 2019, p. 237; ESPAÑA, [2011]). No âmbito infraconstitucional, a *Lei do regime jurídico das administrações públicas e do procedimento administrativo comum* contempla direitos genéricos (direito de ser informado, de ser tratado com respeito, de identificar a autoridade, de exigir responsabilidade) e direitos relativos a procedimentos (contraditório, ampla defesa, motivação), que se aglutinam no princípio da boa administração, o qual se submete ao influxo de normas éticas constantes do *Código de bom governo dos membros do governo e altos cargos da administração geral do Estado*, do *Código de ética profissional dos secretários, interventores e tesoureiros da administração local* e, especialmente, aos “anexos da Lei 7/2007 (Estatuto básico do empregado público) sobre princípios éticos: defesa dos valores democráticos, legalidade, interesse

público, neutralidade e imparcialidade, transparência, eficácia e eficiência, igualdade, não discriminação” (BEZERRA, 2019, p. 237).

A Constituição portuguesa de 1976 não consignou literalmente o princípio da boa administração nem o direito fundamental à boa administração. Na doutrina, o princípio da boa administração foi caracterizado, num primeiro momento, pelo princípio da eficiência, que preconiza a incorporação de diretrizes de gestão e de racionalidade econômico-financeira na Administração Pública.

No Direito brasileiro, a CRFB (BRASIL, [2022]), na redação originária do art. 37, estabeleceu que a Administração Pública deve seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade; a eficiência não era expressamente prevista como princípio administrativo. Não obstante, o art. 74 impunha a análise tanto da eficácia quanto da eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da Administração Pública. O art. 70 determina também a observância da economicidade. Na redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, o art. 37 passou a prever também a eficiência como princípio da Administração Pública.

O princípio da eficiência e o princípio da economicidade estão relacionados aos conceitos de eficácia e eficiência da Administração. A doutrina jurídica estabelece o princípio constitucional da eficiência como “toda a ação administrativa deve estar orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei, segundo os cânones do regime jurídico-administrativo” (FRANÇA, 2001, p. 183). Entende-se que essa descrição está mais próxima do conceito de *eficácia* (atingir os objetivos traçados) do que propriamente do conceito de *eficiência* (realizar os objetivos com menos custos). Por sua vez, o princípio constitucional da economicidade consubstancia a eficiência da teoria administrativa quanto ao aspecto do custo financeiro das despesas.

Com a eficácia, um conceito absoluto, avalia-se o atingimento dos objetivos ou finalidade, sem comparar opções possíveis. A eficiência está ligada à maneira da execução ou a características subjetivas dos resultados alcançados, o que significa avaliar aspectos do processo, como o custo, o tempo de produção, o uso de insumos materiais ou a carga horária dos servidores. A eficiência é, assim, um conceito relativo em que se comparam situações que levam ao mesmo cumprimento do objetivo administrativo ou finalidade legal. No âmbito da Administração Pública, o aspecto do resultado a ser avaliado ou parâmetro de comparação, além dos já mencionados, podem ser as “flexibilizações das normas que regulam o procedimento administrativo” (FRANÇA, 2001, p. 183), muitas vezes levadas a cabo para se atingirem os objetivos da instituição. Nesse contexto, o princípio da eficiência “tem bastante relevância quando se apura

o respeito à ordem jurídica quando se está diante da discricionariedade administrativa” (FRANÇA, 2001, p. 184).

No âmbito da Administração Pública, o custo da eficiência está embutido no princípio da economicidade, ao passo que o princípio da eficiência engloba tanto a eficácia quanto os parâmetros não financeiros da eficiência. A CRFB, contudo, não prevê o princípio da boa administração. Ele resulta da conjugação dos princípios já mencionados com os do art. 5º, LIV e LV, da CRFB, que asseguram o contraditório, ampla defesa e o devido processo legal, assim como o art. 93, X, que impõe a adequada fundamentação das decisões administrativas no âmbito judicial. Há também preceitos sobre o direito à informação (CRFB, art. 5º, XXXIII) e a participação dos usuários na Administração Pública (CRFB, art. 37, § 3º) (BRASIL, [2022]).

Em síntese: o princípio da boa administração funda-se em preceitos tanto técnicos quanto éticos, materializados nos seguintes valores, parâmetros e subprincípios jurídicos: legalidade, igualdade, não discriminação, imparcialidade, integridade, eficiência, eficácia, transparência e publicidade.

3 Princípio da responsividade

As transformações da Administração Pública continuaram no início de século XXI “com o intuito de se conseguir maior concretude aos valores éticos e democráticos”, procurando aproximar-se ainda mais do cidadão para a realização de seus anseios e preferências (BEZERRA, 2019, p. 246), suas aspirações e necessidades (CANOTILHO, 2008a, p. 334).

A questão de atender aos interesses do cidadão “remete à problemática da representação”, à análise do modo como “o mandato é exercido pelos mandatários, especialmente a verificação da capacidade de resposta do mandatário a essas preferências dos cidadãos, que é denominada de responsividade” (BEZERRA, 2019, p. 246).

O termo *representação* é utilizado para conceituar a relação entre preferências do eleitorado e as políticas adotadas pelo mandatário – mais especificamente uma relação de influência do eleitorado sobre o eleito, ou seja, saber se os eleitos respondem aos eleitores de sua circunscrição. Dahl (1956, p. 131) foi o primeiro a utilizar a palavra *responsive* para adjetivar os líderes governamentais que levavam em conta as preferências do eleitor nas escolhas das políticas públicas. Ressalta Bezerra (2019, p. 247): como os cidadãos são os titulares do poder político, não há dúvida de que o governante deve buscar atender às necessidades deles. Sobre isso não há discordância na doutrina. Persiste, contudo, a dúvida

sobre como realizar tais necessidades – seja simplesmente seguindo as preferências do eleitor mediante eleições, seja aferindo o interesse do eleitor durante o mandato.

Superada a ideia absolutista de que o governante não precisava ouvir o povo, adveio num primeiro momento a denominada *teoria do mandato imperativo*, “segundo a qual caberia ao mandatário seguir as instruções específicas enviadas pelos cidadãos”; num segundo momento, sobretudo após a Revolução Francesa, prevaleceu a concepção de Burke sobre *representação livre* (ou *proibição de mandato imperativo*): “os eleitos não estavam vinculados às instruções que seus eleitores faziam sobre as matérias discutidas no parlamento, tendo ampla margem de autonomia para decidir conforme sua consciência” (BEZERRA, 2019, p. 247). Muito embora a concepção de Burke tenha sido adotada pela maioria das Constituições contemporâneas, permaneceu no centro da discussão teórica e na prática da política a questão de o mandatário ter ou não o dever de seguir as condições estipuladas no “mandato” outorgado pelo eleitorado. Ela já tem mais de dois séculos; e, a partir da metade do século XX, a flexibilização do conceito de mandato livre passou a ser majoritária.

Nos primórdios das civilizações – acen-tua Bezerra (2019, p. 249), na linha de Pitkin (1967, p. 2) –, a representação não era ligada à eleição ou à democracia. Havia na Grécia, por exemplo, autêntica representação sem vínculo com eleição, ao passo que em Roma não estava sequer relacionada a pessoas. Somente a partir do século XVII – com o movimento inglês que apregoava que a taxaço sem representação era tirania, acolhido pelo Parlamento e depois adotado na Revolução Americana –, foi assegurado a todo cidadão o direito de ser representado por alguém eleito, o que passou a significar *representação popular*. No século XX, “também nas palavras de Hanna Pitkin

(1967, p. 4), assiste-se a uma tendência teórica de depreciação da representação nas democracias, chegando-se a classificá-la como mito ou ilusão” (BEZERRA, 2019, p. 248).

Alguns autores, como Kearns (1996, p. 7), conceituam responsividade como uma categoria ampla de *accountability*, ao lado da categoria restrita de *accountability*, que abrange a *responsibility* e a *answerability*. Há quem autonomize a responsividade de institutos como *accountability*, embora se mantenham os dois como subprincípios da *good governance*, como o faz Canotilho (2008a, p. 334). Em comum está o fato de a responsividade ir além da prestação de contas (*accountability*) e de objetivar atender realmente às demandas do cidadão.

Nas palavras de Bezerra (2019, p. 250) – inspiradas em Pitkin (1967, p. 232-235, tradução nossa) –, a representação-responsividade exige “arranjos institucionais tanto para captar os desejos dos representados quanto para dar uma resposta a eles”, compreendendo “eleições regulares e livres”, “corpo representativo colegial com caráter deliberativo” e “reeleição periódica”.

O período entre as eleições é realmente o ponto fulcral das teorias da representação. Como diz Fisichella (1996, p. 38), é quase impossível para o representante saber com precisão a preferência do eleitor. Contudo, Bezerra (2019, p. 252) constata que, “em vez de tentar concretizar juridicamente a responsividade, o doutrinador italiano faz uma separação nítida entre a responsividade e a responsabilidade”. Essa, aliás, tem sido a doutrina dominante, “situando responsividade num campo quase que exclusivamente metajurídico, tangenciando o campo jurídico apenas por intermédio dos valores que ele incorpora e que dão alicerce a alguns princípios e normas jurídicas relacionadas” (BEZERRA, 2019, p. 252). De acordo com Urbano (2009, p. 151), neles se insere a responsividade na esfera da legitimação.

A inserção da responsividade à margem da juridicidade no período entre eleições ocorre “por conta da falta de instrumentos jurídicos para captar e medir as preferências do eleitor nesse período” (BEZERRA, 2019, p. 256). Daí por que grande parte da doutrina defende a responsividade como a disponibilidade *potencial* para responder (FISICHELLA, 1996, p. 34), mas não necessariamente a *efetiva* disponibilidade para responder. O conceito de *responsividade* nasceu, portanto, da convergência da Ciência Política com o Direito Constitucional e paulatinamente foi espalhando-se na Administração Pública em geral.

No princípio da boa administração já se notavam alguns traços de responsividade, tais como a exigência de se manter o foco no usuário como consumidor do serviço. Contudo, a responsividade vai além da eficiência e da eficácia dos serviços ao impor o atendimento efetivo do usuário. A responsividade aproxima-se da efetividade da Ciência da Administração, mas com referência, não ao prestador de serviço, e sim ao usuário. Saliente-se que a *efetividade* é a confluência da *eficácia* (atingir os objetivos) com a *eficiência* (de modo menos oneroso) que gera impacto relevante na organização.

Na gestão organizacional, é imperioso não apenas ouvir o usuário ou obter a sua avaliação. Toda a organização deve efetivamente retroalimentar-se com ideias, críticas e sugestões do usuário. Novas ações, as melhorias nos serviços e os novos projetos devem ser orientados também pela experiência do usuário. Enfim: o cidadão deve ser posto no centro de toda discussão relativa a qualquer serviço público.

A responsividade somente tem sido atingida com inovação na prestação do serviço, não apenas a inovação *incremental* (melhoria contínua da qualidade), mas também – e sobretudo – a inovação *radical*, que corresponde à apresentação de um produto ou serviço

inteiramente novo para o usuário, que não atende a uma demanda antes reconhecida, mas cria nova demanda antes não vislumbrada pelo usuário.

A inovação inicialmente era associada a produtos, em especial os de alta tecnologia. Percebeu-se com o tempo que a criatividade e a inventividade podem estar presentes também em serviços, na distribuição e até mesmo em modelos de negócios. Recentemente, a busca por inovação também alcançou a área gerencial, com novas práticas, processos e estruturas administrativas (TERRA, 2018, p. 18).

Em síntese: para a gestão de unidades jurídicas, o princípio da responsividade será atendido quanto maior for a realização das necessidades do usuário. Assim, esse princípio exige a concretização dos seguintes valores e subprincípios jurídicos: participação, *accountability*, prestação de contas, efetividade, eficiência, eficácia, atendimento das necessidades reais do usuário, orientação pela experiência do usuário, melhoria contínua e inovação.

4 Princípio da sustentabilidade

O relatório *Our Common Future* (conhecido como *Relatório Brundtland*) – elaborado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Assembleia das Nações Unidas –, foi pioneiro a adjetivar de *sustentável* o desenvolvimento de um país que busca “satisfazer às necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”, o que significa atingir “um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra” (UNITED NATIONS, 1987, p. 24, tradução nossa).

O desenvolvimento sustentável foi tema central da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (*Rio 92*), na qual se alcançou o consenso sobre a necessidade conciliar desenvolvimento social e econômico com o uso de bens ambientais. Na ocasião, foi lançada a *Agenda 21*, que corresponde à primeira carta de intenções para a promoção de um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI (UNITED NATIONS, 1992). Em 2012, ao adotar diretrizes para políticas econômicas verdes, a *Conferência Rio+20* renovou o compromisso pelo desenvolvimento sustentável e pelo estabelecimento de metas para os anos seguintes (UNITED NATIONS, 2012).

Conforme Bezerra (2020, p. 96), alguns países transpuseram para suas Constituições o conceito de *desenvolvimento sustentável* – como Portugal, que em 1997, na 4ª Revisão da Constituição, estabeleceu essa forma de desenvolvimento como incumbência prioritária do Estado (art. 66, n. 2, e art. 81, “a”, da Constituição de 1976 (PORTUGAL, [2005])); e, mais recentemente na França, o art. 6º da *Carta do Ambiente* (Lei Constitucional nº 205/2005 (FRANCE, 2005)), dispõe que as políticas públicas devem promover um desenvolvimento sustentável, conciliando a proteção do ambiente, o desenvolvimento econômico e o progresso social.

A declaração *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*, adotada na Assembleia Geral das Nações Unidas de 2015, especificou ações para a promoção do desenvolvimento sustentável, ao listar 17 objetivos e 169 metas, integrados e equilibrados em três dimensões: econômica, social e ambiental (UNITED NATIONS, 2015).

Como destaca Bezerra (2020, p. 95, grifo do autor), “embora o foco tenha sido o desenvolvimento, sendo a sustentabilidade apenas adjetivada (*sustentável*)”, já se percebiam no *Relatório Brundtland* as raízes das três dimensões

do desenvolvimento sustentável (ambiental, econômico e social), que posteriormente foram realizadas pela doutrina jurídico-constitucional da sustentabilidade (KAHL, 2008).

A dimensão ambiental da sustentabilidade foi a primeira a ser desenvolvida pela doutrina e acolhida pelo legislador, ao passo que “as duas outras dimensões foram sendo desenvolvidas em termos de dogmática jurídico-constitucional paralelamente e com forte conexão com a doutrina ambiental” (BEZERRA, 2020, p. 95). A dimensão econômica da sustentabilidade começou a ganhar corpo após as crises econômicas da década de 1990. Direitos sociais, que demandam recursos financeiros para sua execução pelo Estado, ficaram comprometidos, e passou-se a discutir se a eficácia da gestão econômico-financeira conforma tais direitos (BEZERRA, 2022). A má gestão governamental, incluindo a fiscalização da arrecadação e aplicação dos recursos públicos, causou a derrocada de muitas economias, o que gerou em termos dogmáticos a construção da vertente fiscal da sustentabilidade (BEZERRA, 2022), a qual pode ser decomposta nos subprincípios do equilíbrio, da transparência, da sinceridade e da precaução (CAMPOS, 2015, p. 237-285).

Desde o relatório de 1999, considerado pioneiro na preocupação com a gestão fiscal (BEZERRA, 2020, p. 96), a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002, p. 7) tem apontado a necessidade de avaliação da sustentabilidade fiscal do orçamento. Por essas razões, Bezerra (2020, p. 96) defende que a sustentabilidade econômico-financeira é bem jurídico-constitucional; assim, “deve ser protegida pelos sistemas jurídicos especializados, como, por exemplo, o sistema político, o sistema criminal e o sistema de controle financeiro”.

Compreendidas as três dimensões da sustentabilidade, importa saber como se procede

à sua harmonização. Aduz Bezerra (2020, p. 96) que Cans (2008, p. 50) realça a teoria da ponderação dos interesses como inadequada para esse intento, proclamando o uso de uma teoria da conciliação, mas que se realize no âmbito das políticas públicas dos três pilares (ambiente, economia e desenvolvimento social), e não dos interesses envolvidos.

No âmbito do princípio da sustentabilidade, também devem ser equalizadas e dimensionadas a precaução e a inovação, valores muitas vezes antagônicos: a precaução exige uma ação calcada na prudência, com avaliação dos riscos mesmo que não haja certeza científica sobre a intervenção que será posta em prática, ao passo que a inovação implica experimentação, mesmo diante de alguns riscos, pretendendo com isso lidar e aprender com os erros.

Bezerra (2020, p. 96), na esteira de Loureiro (2010, p. 39), constata que o princípio da sustentabilidade é transversal, multidimensional e multidisciplinar – e, por sua envergadura, possibilita a operacionalidade de outros princípios constitucionais, motivo por que adere à conclusão de Häberle (2008, p. 200), para quem esse princípio é elemento estrutural típico do Estado constitucional.

Pode-se concluir que o princípio da sustentabilidade é materializado pelos seguintes valores, parâmetros e subprincípios: economicidade, equilíbrio, transparência, sinceridade, precaução e inovação.

5 Princípio da boa governança

As mudanças da Administração Pública ocorridas entre o final do século XX e o início deste tiveram como pano de fundo a reforma do Estado, em que “não era apenas a implementação da decisão política (a cargo do Executivo) que estava a mudar, mas também a própria tomada de decisão política, que carrega consigo uma mudança de toda a configuração institucional estatal” (BEZERRA, 2019, p. 240). Por essa razão, a governança que resulta desse movimento é, como aponta Canotilho (2008a, p. 326), “uma dimensão básica não apenas de Estado administrativo, mas de um verdadeiro Estado constitucional”.

Vê-se que, “enquanto administração e gestão estão restritas à implementação da decisão (política), *governança* é bem mais ampla, diz respeito à própria definição da política pública fundamental” (BEZERRA, 2019, p. 240). Nesse contexto de nova governança pública, “a separação entre política e administração surge como um princípio fundamental” (GONÇALVES, 2013, p. 151).

A *governança*, inicialmente compreendida como equivalente à nova gestão pública (RHODES, 1997, p. 47-51), passa a ser entendida como

uma nova forma de governar (LEWIS, 1993, p. 316), ou melhor, uma nova forma de a sociedade ser governada (RHODES, 1997, p. 57), incluindo conceitos e princípios que vão muito além dos almejados pela nova gestão pública, que se ligavam mais à eficiência do serviço público.

Como já destacou Klement (2006, p. 17-19), o Estado perde centralidade na resolução dos problemas sociais, uma vez que não consegue responder às crises de controle social e atender de maneira satisfatória às necessidades básicas das pessoas. A perda da centralidade ocorre não apenas com o “surgimento dos atores não estatais (atores sociais), com relativa autonomia frente ao Estado, cuja soberania sofre limitações; mas também pelo incremento do protagonismo de atores estatais internos (municipalidades, por exemplo) e atores supraestatais” (BEZERRA, 2019, p. 243). Nesse contexto, a supremacia de órgãos supranacionais provoca uma interação assimétrica entre eles e o Estado nacional, daí por que Dolzer (2004), como recorda Bezerra (2019, p. 243), defende a governança como um novo enquadramento transnacional da estatalidade. Sob outro ângulo, agora internamente, “a autonomia crescente de órgãos estatais, embora aumente a complexidade das relações do governo central e diminua a capacidade de direção nacional, não resulta em perda de soberania, pois dele dependentes” (BEZERRA, 2019, p. 243).

A concepção de governança como *good governance* (boa governança) tem origem no Consenso de Washington, de 1989, resultado do alinhamento de instituições financeiras internacionais, Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial quanto a regras básicas a serem adotadas pelos países que necessitassem de empréstimos desses organismos internacionais, especificamente sobre “disciplina fiscal, redução dos gastos públicos, reforma tributária, juros de mercado, câmbio de mercado, abertura comercial, eliminação de restrições para investimento estrangeiro direto, diminuição do Estado por meio de privatização das estatais” (BEZERRA, 2019, p. 243).

Segundo o escólio de Kaufmann (2003), acolhido por Bezerra (2019, p. 244), *governança* é o exercício de autoridade realizado por meio de tradições e de instituições formais e informais, que disciplinem como os governos são escolhidos, monitorados e substituídos, com o propósito de programar políticas públicas idôneas e o respeito a essas instituições pelos cidadãos e pelo Estado. Na medida em que a sociedade se transforma num “sistema político sofisticado” – quando vão concretizando-se na estrutura governamental os “conceitos de direitos humanos, democratização e democracia, Estado de direito, sociedade civil, partilha descentralizada do poder e administração pública sólida” (UNIÃO EUROPEIA, 2003, p. 4) –, o conceito de governança precisa adotar critérios predefinidos para avaliar os resultados, justificando a evolução para boa governança (BEZERRA, 2019, p. 244).

No âmbito internacional, a *boa governança* será tão mais intensa quanto maior for a concretização dos princípios da participação, da transparência, do respeito ao Estado de Direito, da orientação por consensos, da igualdade e inclusão, da *accountability*, da eficácia, da eficiência e da responsividade (UNITED NATIONS, [2009]).

No âmbito europeu, o conceito de *boa governança* constou no Acordo de Parceria de Cotonou, assinado em 2000, entre a então Comunidade Europeia, hoje União Europeia, e alguns Estados de África, das Caraíbas e do Pacífico, consistindo na gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros, com vistas ao desenvolvimento sustentável e equitativo. Posteriormente, conforme Bezerra (2019, p. 245), a União Europeia elaborou o documento intitulado *Governança: um livro branco*, que destaca cinco princípios materializadores da boa governança: abertura (ser transparente e acessível), participação, responsabilização (incluindo a definição clara da atribuição de cada instituição), eficácia (atingir de maneira oportuna e adequada os objetivos) e coerência (uma abordagem comum, adequada e sistêmica, num ambiente de complexidade institucional).

O conceito de *boa governança*, nascido no âmbito de instituições financeiras internacionais, desprende-se do primado econômico, incorporando dimensões que valorizam o princípio democrático, a pluralidade da sociedade e a dignidade da pessoa humana. Após as crises financeiras do final do século XX, as próprias instituições que geraram o Consenso de Washington reconheceram a necessidade de instrumentos mais amplos que os anteriormente prescritos, como o investimento em capital humano (BEZERRA, 2019, p. 245). É, então, “erguida a ponte conceitual inter e transdisciplinar de quase todos os esquemas referenciais do direito, da economia e das finanças” (CANOTILHO, 2008b, p. 29).

Boa governança ocorre quando “o exercício do poder político para gerir os negócios da nação se caracteriza pela eficiência, pelo respeito às leis e aos direitos humanos, pela responsabilidade, pela imprensa livre, pelo pluralismo” (BEZERRA, 2019, p. 245); ou, nas palavras de Canotilho (2007, p. 17), quando atende aos “princípios de justiça, imparcialidade, boa-fé, igualdade e proporcionalidade” e ao “dever de prestar contas por parte de agentes públicos”.

A ligação entre responsividade e *boa governança* é patente. Canotilho (2010, p. 257) inclusive compreende a responsividade como “dever de os representantes políticos promoverem a governança em sintonia [...] com as aspirações dos concidadãos”. Decorre dessa imbricação entre *governança* e responsividade a exigência de orientação por consensos, a qual, no aspecto gerencial, significa estabelecer os rumos da organização com base em políticas e diretrizes que traduzam um consenso possível entre

as pessoas envolvidas: alta administração, gestores, liderados e usuários. No aspecto processual, corresponde à conciliação e à mediação.

Em síntese, o princípio da boa governança exige a concretização dos seguintes valores, parâmetros e subprincípios: juridicidade, legalidade, orientação por consensos, participação, inclusão, diversidade, igualdade, não discriminação, imparcialidade, integridade, eficiência, eficácia, responsividade, efetividade, transparência, responsabilidade e *accountability*.

6 Princípio da responsabilidade

O conceito jurídico de *responsabilidade* era deficiente no setor público até o século XIX (SALADIN, 1984, p. 14) e ganhou autonomia no Direito Constitucional somente a partir da década de 1960 (CANOTILHO, 2003, p. 554), primeiro como princípio não escrito de Direito Público (VOGEL, 1966, p. 183), mas ainda relacionado com a sua origem no Direito Privado. A partir de 1975, especialmente com os debates entre professores de Direito Público da Alemanha, despreendeu-se por completo do Direito Privado, ganhando emancipação como categoria público-constitucional (CANOTILHO, 2003, p. 554); e, como conclui Bezerra (2019, p. 76), a partir daí, ocorreu a “elevação progressiva do princípio da responsabilidade quanto a seu *status* no Estado de Direito Democrático”.

Embora tenha considerado a responsabilidade simplesmente como o reverso de controle, Scheuner (1970, p. 384) concluiu que tanto a responsabilidade quanto o controle são elementos fundamentais da ordem constitucional democrática. Por sua vez, Klement (2006, p. 193) considera que a responsabilidade é um conceito-ponte entre as diversas categorias do Direito, da Moral e da Política, cuja função mediadora diminui a vagueza inicial de seu conceito, sendo possível reputá-lo como conceito jurídico constitucional. A essa altura, “não se vê mais controvérsia neste particular, tal conclusão é de simples dedução”; contudo, “para saber se a responsabilidade é um princípio estruturante do Estado de Direito Democrático, o raciocínio é mais complexo” (BEZERRA, 2019, p. 216).

Bezerra (2019, p. 216) observa que Saladin (1984, p. 30) depreende a mesma constatação de Scheuner sobre a responsabilidade como conceito jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e defende a responsabilidade como princípio estruturante desse Estado. Para chegar a isso, segundo Bezerra (2019, p. 216), Saladin (1984, p. 161-162) primeiro constatou que o conceito de *responsabilidade* consistia em elemento comum aos princípios constitutivos do Estado Democrático de Direito; num segundo momento, identificou os novos paradigmas de cooperação e de complementaridade do Estado Democrático de Direito, que decorrem

do princípio da dignidade da pessoa; e, com base nesses paradigmas, fez a releitura dos princípios constitutivos desse Estado e levou a um fortalecimento da responsabilidade tanto individual quanto estatal.

Seguindo a metodologia de Saladin, Bezerra (2019, p. 259-266) reforça que o princípio da responsabilidade é, na contemporaneidade, princípio estruturante do Estado Democrático de Direito e apregoa a superveniência de dois novos paradigmas (boa governança e responsividade). Com base nesses paradigmas, procede a uma atualizada leitura dos demais princípios estruturantes do Estado Democrático de Direito: (a) o princípio da separação dos Poderes é entendido como responsabilidade pelo exercício de competências; (b) o princípio da representação, como processo-responsividade; e (c) o princípio democrático, como imputação de responsabilidades.

A responsabilidade está associada à intensificação de controle do poder. Como o poder é exercido não só pelo Estado mas também por seus parceiros, a ideia de poder mais responsável tem-se generalizado no setor público e no privado (BEZERRA, 2019, p. 222). Saladin (1984) enfatiza a responsabilidade de cada cidadão; no entanto, como defende Bezerra (2019, p. 259), é igualmente cabível a intensificação da responsabilidade individual também do governante, uma vez que a responsabilidade do Estado já não é suficiente para a reparação de todas as injustiças. Com efeito, a boa *governança* e a responsividade impõem justamente o reforço da responsabilidade do governante, com vistas à realização mais precisa das demandas populares. Esse incremento da responsabilidade, não do cidadão, mas do governante, possibilita a atuação preventiva dos sistemas de responsabilidade, de modo a mitigar os efeitos das decisões adversas (BEZERRA, 2019, p. 264).

Sustenta Bezerra (2019, p. 264) que, na concepção clássica, o conceito de *responsabilidade* estava voltado apenas para o passado e para a apuração da culpabilidade; diferentemente, na condição de princípio estruturante do Estado de Direito Democrático, o princípio da responsabilidade assume três perspectivas temporais segundo Cane (2002, p. 31-32): (a) a responsabilidade pretérita corresponde à indenização pelos prejuízos advindos do ato; (b) a responsabilidade atual (no presente) busca o desfazimento do ato praticado, com efeitos imediatos, inibindo a repetição do ilícito; e (c) a responsabilidade prospectiva (para o futuro) é vocacionada tanto para a produção de bons resultados (responsabilidade produtiva) quanto para a prevenção de maus resultados (responsabilidade preventiva).

O princípio da responsabilidade na doutrina e na legislação é, por vezes, reduzido ao dever de prestação de contas. Todavia, o princípio da responsabilidade é bem mais amplo que aquele. De acordo com Bezerra (2019, p. 265), a prestação de contas assemelha-se à responsabilidade por

ser realizada por algo ou alguém, e é tomada perante uma instância; no entanto, “ao contrário da prestação de contas, que somente incide em relação de confiança entre agente e principal, a responsabilidade aplica-se a qualquer relação jurídica entre agentes públicos”. Há outros pontos distintivos: a responsabilidade tem uma dimensão ética que transcende a relação-base da prestação de contas (superior e subordinado) e assume dimensão temporal maior que a da prestação de contas (BEZERRA, 2019, p. 265).

A imputação de responsabilidades como tradução do princípio democrático compreende a regulação adequada das atribuições de órgãos e pessoas na Administração Pública, para obter maior clareza a respeito da atividade que cabe a cada um – pressuposto para a maior eficiência da apuração pelos sistemas de responsabilidade, em caso de não cumprimento – e a exigência de clareza quanto à legislação e ao procedimento.

Essa releitura do princípio democrático também aponta para um disciplinamento apropriado – quanto à interação dos diversos sistemas de responsabilidade (administrativo, civil, disciplinar, penal, improbidade administrativa, *impeachment*) –, que, segundo Bezerra (2019, p. 431), deve ser conduzido por cinco princípios: diversidade, independência quanto à instauração, compartilhamento de provas, interdependência das decisões e redundância.

No âmbito da gestão de unidades jurídicas, a interdependência e a redundância são fundamentais. Esses princípios devem ser concretizados não só com base em ações estratégicas complementares e interligadas (interdependência) mas também com previsão de medida alternativa para o caso de uma ação não ser executada devidamente (redundância). Especialmente em áreas que envolvem grandes riscos, são imprescindíveis ações com objetivos redundantes, como projetos estruturantes da organização ou projetos para inovação radical de produto ou serviço.

Também aplicáveis na gestão de pessoas, tais princípios conformam a liderança, especificamente o perfil antifrágil. *Antifrágil* é o inverso de *frágil*, é a qualidade de crescer com os riscos; não se trata de indiferença aos riscos, comumente entendida como o inverso de *frágil* (TALEB, 2020, p. 8). O gestor *frágil* espera que “as coisas sigam com exatidão o curso planejado, com um mínimo de desvio possível – pois os desvios são mais prejudiciais do que úteis” (TALEB, 2020, p. 105). O gestor *antifrágil*, ao contrário, adora as incertezas, tira proveito dos erros, gosta de lidar com o desconhecido. Quando se está num ambiente que experimenta ações, que cresce com os erros, é necessário que as atividades sejam complementares, conectadas e redundantes, para que se possa evoluir com o erro, com o mínimo de impacto negativo possível para a organização.

Assim, o princípio da responsabilidade exige a concretização dos seguintes valores, parâmetros e subprincípios: regulação adequada das atribuições (clareza), *accountability*, prestação de contas, redundância dos sistemas de apuração de responsabilidade, interdependência das decisões e *antifragilidade* da liderança (apetite por riscos, com tratamento adequado).

7 Considerações finais

Este estudo intentou suprir uma lacuna constatada na aplicação das teorias administrativas em organizações jurídicas: a ausência nessas doutrinas de traços específicos das secretarias judiciárias ou de escritórios de representação judicial. Dessa forma, as técnicas e modelos da Administração tornam-se inespecíficos, o que demanda uma adaptação apropriada.

Se de um lado, por serem genéricas, as doutrinas administrativistas e as normas de gestão produzidas por organizações profissionais, como a ABNT, são passíveis de aplicação em todo tipo de organizações independentemente do produto ou serviço que realizam, inclusive em ambiente público, de outro lado, os conceitos, abstratos como são, não conseguem aproximar-se adequadamente do Direito, restando muitos modelos e técnicas sem a devida tradução para uma unidade jurídica.

Demonstrou-se que a aplicação das teorias da Administração em unidade jurisdicional ou escritório jurídico (defensoria, procuradoria ou advocacia,) pode realizar-se adequadamente com a mediação destes princípios constitucionais estruturantes: boa administração, responsividade, sustentabilidade, boa governança e responsabilidade.

O princípio da boa administração impõe a concretização de preceitos jurídicos técnicos como também preceitos éticos e de conduta dos profissionais, notadamente a legalidade, a igualdade e não discriminação, a imparcialidade e integridade, a eficiência e eficácia, bem como a transparência e publicidade.

O princípio da responsividade exige que a gestão de unidades jurídicas seja direcionada para a realização das necessidades do usuário, concretizando os valores e os preceitos de participação, de *accountability*, de prestação de contas, de efetividade, eficiência e eficácia, de orientação pela experiência do usuário e de melhoria contínua e inovação.

O princípio da sustentabilidade, em suas três dimensões (ambiental, social e econômica), exige que a gestão da unidade concretize os valores e princípios da economicidade, do equilíbrio, da transparência, da sinceridade, da precaução e da inovação.

O princípio da boa governança conecta a alta administração aos setores de gestão da unidade e demanda a realização dos seguintes parâmetros e valores: juridicidade e legalidade, orientação por consensos, participação, inclusão, diversidade, igualdade, não discriminação, imparcialidade, integridade, eficiência, eficácia, responsividade, efetividade, transparência, responsabilidade e *accountability*.

O princípio da responsabilidade impõe a materialização da regulação adequada das atribuições (clareza), da *accountability*, da prestação de contas, da redundância das ações, da interdependência das decisões, e da antifragilidade da liderança (apetite por riscos, com tratamento adequado).

Esses princípios constitucionais são mediadores apropriados entre os conhecimentos da Administração e as peculiaridades da área jurídica pública, como vara judicial, gabinete de desembargador, ofício de defensoria ou procuradoria, mas também as unidades jurídicas consistentes em escritório advocatício, seja porque alguns desses princípios tiveram por base institutos privados perfeitamente adequados ao ambiente profissional advocatício, seja porque o advogado exerce função essencial à Justiça, de modo que os princípios mediadores devem, com poucas granulações, ser atendidos.

Sobre o autor

Fabio Luiz de Oliveira Bezerra é doutor em Direito pela Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal; mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE, Brasil; bacharel em Direito pela UFPE, Recife, PE, Brasil; professor adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil; juiz federal, Natal, RN, Brasil.

E-mail: fabio.bezerra@ufrn.br

Como citar este artigo

(ABNT)

BEZERRA, Fabio Luiz de Oliveira. Princípios constitucionais estruturantes da implantação de modelos de gestão inovadora em unidades jurídicas. *Revista de Informação Legislativa: RIL*, Brasília, DF, v. 60, n. 239, p. 137-158, jul./set. 2023. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/60/239/ril_v60_n239_p137

(APA)

Bezerra, F. L. de O. (2023). Princípios constitucionais estruturantes da implantação de modelos de gestão inovadora em unidades jurídicas. *Revista de Informação Legislativa: RIL*, 60(239), 137-158. Recuperado de https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/60/239/ril_v60_n239_p137

Referências

- ABNT. *NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- BEZERRA, Fabio Luiz de Oliveira. *Princípio da responsabilidade: conexões entre responsabilidade política, criminal, impeachment e improbidade administrativa*. Curitiba: Juruá, 2019.
- _____. Responsabilidade dos governantes pela gestão econômico-financeira. *Revista Internacional Consinter de Direito*, Porto, ano 8, n. 15, p. 345-366, jul./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00015.17>. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/index.php/ojs/article/view/17>. Acesso em: 24 maio 2023.
- _____. Responsabilidade, sustentabilidade e gestão econômico-financeira. *Revista CNJ*, Brasília, DF, v. 4, n. 1, p. 94-105, jan./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.54829/revistacnj.v4i1.70>. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/view/70>. Acesso em: 24 maio 2023.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 maio 2023.
- CAMPOS, Luciana Ribeiro. *Direito orçamentário em busca da sustentabilidade: do planejamento à execução orçamentária*. Porto Alegre: Núria Fabris, 2015.
- CANE, Peter. *Responsibility in law and morality*. Oxford, UK: Hart Publishing, 2002.
- CANOTILHO, J. J. Gomes. *“Branco” e interconstitucionalidade: itinerários dos discursos sobre a historicidade constitucional*. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2008a.
- _____. *Direito constitucional e teoria da Constituição*. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.
- _____. Entre os humores de Hipócrates e a *governance* da saúde. In: _____. *Admirar os outros*. Coimbra: Almedina, 2010. p. 251-258.
- _____. Julgar e decidir: as invisíveis manhas da decisão nos “tribunais acadêmicos”. *Julgar*, Lisboa, n. 1, p. 13-18, 2007. Disponível em: <http://julgar.pt/julgar-e-decidir-as-invisiveis-manhas-da-decisao-nos-tribunais-academicos/>. Acesso em: 24 maio 2023.
- _____. Tribunal de Contas como instância dinamizadora do princípio republicano. *Revista do Tribunal de Contas*, Lisboa, n. 49, p. 23-39, jan./jun. 2008b. Disponível em: https://revista.tcontas.pt/edicoes/rtc_49/revista-tc-49.pdf. Acesso em: 24 maio 2023.
- CANS, Chantal. O princípio da conciliação: rumo a um controlo da “sustentabilidade”? *RevCEDOUA: Revista do Centro de Estudos de Direito do Ordenamento, do Urbanismo e do Ambiente*, Coimbra, ano 11, n. 21, p. 39-57, 2008.
- DAHL, Robert A. *A preface to democratic theory*. Chicago: University of Chicago Press, 1956. (Charles R. Walgreen Foundation Lectures).
- DOLZER, Rudolf. *Good governance: Neues transnationales Leitbild der Staatlichkeit? Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht: ZaöRV*, [s. l.], v. 64, p. 535-546, 2004. Disponível em: https://www.zaoerv.de/64_2004/64_2004_3_a_535_546.pdf. Acesso em: 24 maio 2023.
- ESPAÑA. [Constitución (1978)]. *Constitución Española*. Madrid: Boletín Oficial del Estado, [2011]. Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>. Acesso em: 24 maio 2023.
- FISICHELLA, Domenico. *La rappresentanza politica*. Roma: Laterza, 1996. (Universale Laterza, 767).
- FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na Constituição Federal. *Revista de Direito Constitucional e Internacional: RDCI*, São Paulo, v. 9, n. 35, p. 182-194, abr./jun. 2001.

FRANCE. *Loi Constitutionnelle n° 2005-205 du 1 mars 2005*. Relative à la Charte de l'environnement. Paris: Légifrance, 2005. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000790249/>. Acesso em: 24 maio 2023.

GONÇALVES, Pedro Costa. Ensaio sobre a boa governança da administração pública a partir do mote da *new public governance*. *Revista de Direito Público da Economia*: RDPE, Belo Horizonte, v. 11, n. 42, p. 141-169, abr./jun. 2013.

HÄBERLE, Peter. Nachhaltigkeit und Gemeineuropäisches Verfassungsrecht: eine Textstufenanalyse. In: KAHL, Wolfgang (hrsg.). *Nachhaltigkeit als Verbundbegriff*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2008. p. 180-203. (Recht der nachhaltigen Entwicklung, 2).

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Manual de administração judicial: enfoque conceitual*. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. v. 1. *E-book*.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? *Public Administration*, [s. l.], v. 69, n. 1, p. 3-19, Mar. 1991. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

KAHL, Wolfgang (hrsg.). *Nachhaltigkeit als Verbundbegriff*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2008. (Recht der nachhaltigen Entwicklung, 2).

KAUFMANN, Daniel. *Rethinking governance: empirical lessons challenge orthodoxy*. [S. l.: s. n.], 2003. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=386904. Acesso em: 24 maio 2023.

KEARNS, Kevin P. *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

KLEMENT, Jan Henrik. *Verantwortung: Funktion und Legitimation eines Begriffs im öffentlichen Recht*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2006. (Grundlagen der Rechtswissenschaft, 8).

LEWIS, Norman. The Citizen's Charter and next steps: a new way of governing? *The Political Quarterly*, Oxford, UK, v. 64, n. 3, p. 316-326, July 1993. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-923X.1993.tb00348.x>.

LOUREIRO, João Carlos. Autonomia do direito, futuro e responsabilidade intergeracional: para uma teoria do Fernrecht e da Fernverfassung em diálogo com Castanheira Neves. *Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra*, Coimbra, v. 86, p. 15-47, 2010.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. *Como implementar a gestão em unidades judiciárias*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010. *E-book*.

NEVADO-BATALLA MORENO, Pedro T. Ciudadanos y administración: el derecho al buen gobierno: reflexiones desde una perspectiva administrativa. *Interesse Público*, Belo Horizonte, v. 9, n. 44, p. 229-239, jul./ago. 2007.

NOLAN, Lord. *Normas de conduta para a vida pública*. Tradução de Isabel Taveira et al. Brasília, DF: ENAP, 1997. (Cadernos ENAP, 12). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/575>. Acesso em: 24 maio 2023.

OCDE. Transparence budgétaire: les meilleures pratiques de l'OCDE. Note de la rédaction. *Revue de l'OCDE sur la Gestion Budgétaire*, Paris, v. 1, n. 3, p. 7-15, May 2002. DOI: <https://doi.org/10.1787/16843525>. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/transparence-budgetaire-les-meilleures-pratiques-de-l-ocde_budget-v1-art14-fr. Acesso em: 24 maio 2023.

PITKIN, Hanna Fenichel. *The concept of representation*. Berkeley: University of California Press, 1967.

PORTUGAL. [Constituição (1976)]. *Constituição da República Portuguesa*. Lisboa: Diário da República Eletrônico, [2005]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775>. Acesso em: 24 maio 2023.

RHODES, R. A. W. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability*. Buckingham, UK: Open University Press, 1997. (Public Policy and Management).

SALADIN, Peter. *Verantwortung als Staatsprinzip: ein neuer Schlüssel zur Lehre vom modernen Rechtsstaat*. Bern: Haupt, 1984.

SCHEUNER, Ulrich. Verantwortung und Kontrolle in der demokratischen Verfassungsordnung. In: RITTERSPACH, Theo; GEIGER, Willi (hrsg.). *Festschrift für Gebhard Müller: Zum 70. Geburtstag des Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts*. Tübingen: Mohr Siebeck, 1970. p. 379-402.

TALEB, Nassim Nicholas. *Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos*. Tradução de Renato Marques. São Paulo: Objetiva, 2020.

TERRA, José Cláudio (org.). *10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. E-book.

UNIÃO EUROPEIA. Carta dos Direitos Fundamentais. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, [s. l.], n. 364, 18 dez. 2000. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_pt.pdf. Acesso em: 24 maio 2023.

_____. Comissão das Comunidades Europeias. *Governança e desenvolvimento: comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu e ao Comité Económico e Social Europeu*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias, 2003. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0615&from=PT>. Acesso em: 24 maio 2023.

UNITED NATIONS. Agenda 21. In: CONFERENCE ON ENVIRONMENT & DEVELOPMENT. Rio de Janeiro: United Nations, 1992. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>. Acesso em: 24 maio 2023.

_____. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. *What is good governance?* Bangkok: UNESCAP, [2009]. Disponível em: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>. Acesso em: 24 maio 2023.

_____. General Assembly. *Our common future: report of the World Commission on Environment and Development*. [New York]: United Nations, 1987. Disponível em: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>. Acesso em: 24 maio 2023.

_____. General Assembly. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. [New York]: United Nations, 2015. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>. Acesso em: 24 maio 2023.

_____. Rio+20. In: CONFERENCE ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Rio de Janeiro: United Nations, 2012. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20>. Acesso em: 24 maio 2023.

URBANO, Maria Benedita. *Representação política e parlamento: contributo para uma teoria político-constitucional dos principais mecanismos de protecção do mandato parlamentar*. Coimbra: Almedina, 2009. (Teses).

VOGEL, Klaus. Zur Verantwortlichkeit leitender Organwalter: über einen ungeschriebenen Rechtsgedanken des öffentlichen Rechts. In: IPSEN, Hans Peter (hrsg.). *Hamburger Festschrift für Friedrich Schack zu seinem 80. Geburtstag am 1. Oktober 1966*. Berlin: Metzner in Komm, 1966.

WOODHOUSE, Diana. *In pursuit of good administration: ministers, civil servants and judges*. Oxford, UK: Clarendon Press; New York: Oxford University Press, 1997.