



ADMINISTRAÇÃO E GOVERNAÇÃO PÓS-BUROCRÁTICA EM PORTUGAL: O CASO DO PLANO JUSTIÇA MAIS PRÓXIMA 20|23

POST-BUREAUCRATIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN PORTUGAL: THE CASE OF JUSTIÇA MAIS PRÓXIMA PLAN 20|23


Sandra Patrícia Marques Pereira **1**
Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia **2**
Fabrício Castagna Lunardi **3**

Resumo: O objetivo do presente trabalho é relacionar a literatura da Administração e Governação Pós-Burocrática com um programa de políticas públicas no setor da Justiça portuguesa, nomeadamente, o Plano Justiça mais Próxima 20|23. No enquadramento teórico, é aprofundada a Governação, no que diz respeito às suas características de redes, estruturas, e a participação de stakeholders na Administração Pública. O trabalho segue uma abordagem qualitativa e, como técnica de análise de dados, é utilizada a análise de conteúdo. Conclui-se que o plano em análise apresenta uma visão, objetivos e características concordantes com os princípios do movimento da Governação.

Palavras-chave: Administração Pública. Governação. Networks. Participação. Administração da Justiça.

Abstract: This paper aims to relate the literature on Post-Bureaucratic Administration and Governance with a program of public policies in the Portuguese justice sector, namely, the Plan Justiça mais Próxima 20|23. The theoretical framework expands the concept of Governance, approaching its characteristics (networks and structures), and over the stakeholder's participation in Public Administration. This paper follows a qualitative approach and uses content analysis as a data analysis technique. We concluded that the plan under analysis presents a vision, objectives, and characteristics in accordance with the principles of the Governance movement.

Keywords: Public Administration. Governance. Networks. Participation. Justice Administration.

-
- 1** Doutoranda em Ciências da Administração pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Portugal. Licenciada em Administração Pública e Mestre em Administração Pública. Especialização em Administração da Justiça pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa, Portugal. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6543633563667230>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7374-3847>. E-mail: spmpereira@fd.uc.pt
 - 2** Doutor em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) pela Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Licenciado em Estatística e Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Portugal. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9490708294738969>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3111-9843>. E-mail: pcorreia@fd.uc.pt
 - 3** Doutor e Mestre em Direito pela Universidade de Brasília (UnB). Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor do Programa de Mestrado em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2193609992569880>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9512-8394>. E-mail: fabriciolunardi@yahoo.com.br
- 

Introdução

Em Portugal, a preocupação da administração pública tradicional se assentava na eficiência, enquanto a Nova Gestão Pública focou a sua atenção nas falhas do Estado. O movimento enfatizou a eficácia e eficiência dos mercados, com uma crença na racionalidade econômica e um afastamento significativo das agências governamentais centralizadas, tendo caminhado em direção à delegação, privatização e agências descentralizadas no serviço público (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). O modelo emergente da administração pública vai além desses princípios, conduzindo para o debate sobre a importância dos valores públicos, valores democráticos (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014), participação dos cidadãos, coprodução (PESTOFF, 2015) e relações com os diversos *stakeholders* e o Estado (HOWELL-MORONEY, 2010).

Neste trabalho, também abordamos a Governança, ou *Governance*, conceito ainda em desenvolvimento na academia que, por si só, significa ruptura e mudança na esfera pública (FREDERICKSON *et al.*, 2012). Para Colebatch (2014), a governança ocorre por meio de redes auto-organizadas, este também um termo utilizado simplesmente na qualidade de transição histórica na teoria e prática da administração pública.

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo relacionar a literatura da Administração e Governança Pós-Burocrática com um programa de políticas públicas no setor da Justiça portuguesa, nomeadamente, o Plano Justiça mais Próxima 20|23. Assim, temos a ambição de contribuir teoricamente, ao criar uma ponte entre a teoria e a prática, num setor específico da administração pública portuguesa. Metodologicamente, este artigo foi realizado em duas etapas. Em primeiro lugar, levou-se a cabo uma revisão de literatura sobre temas da Governança e Gestão Pública, enquadrando assim a nova abordagem teórica da Administração Pública. Em segundo lugar, este trabalho propõe-se a apresentar um programa governamental alinhado com os princípios associados à abordagem da Governança. Deste modo, a metodologia adotada para desenvolver este trabalho foi a abordagem qualitativa e, como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo.

Na apresentação e discussão de resultados, o plano está detalhado, no que toca à sua visão, estratégia, objetivos e pilares. Por fim, foi analisada, por meio de tabelas de análise de conteúdo, a congruência do programa com os princípios da Governança.

Relativamente à estrutura adotada, o presente trabalho apresenta uma seção dedicada ao enquadramento teórico, no qual se aborda a literatura sobre a Governança e a Gestão Pública (estruturas e redes) e sobre a participação de *stakeholders* na Administração Pública. Em seguida, são apresentados a seção da metodologia adotada e o exemplo em análise, o Plano Justiça mais Próxima 20|23. Por fim, são traçadas as considerações finais deste trabalho.

Enquadramento teórico

Governança e gestão pública: estruturas e redes

A doutrina da Nova Gestão Pública conduziu à mudança no funcionamento do serviço público, causando pressões no sentido de aumentar os níveis de desempenho, demonstrar maior transparência e *accountability* na administração pública. A mudança apoiou-se na transposição de práticas do setor privado para o setor público, utilizando o modelo de agências, recorrentemente, como estratégia de mudança organizacional. Este processo de isomorfismo institucional mudou um conjunto de práticas do setor público, nomeadamente: i) a hierarquia alterou-se para estruturas baseadas na economia; ii) os processos regulados alteraram-se para processos baseados na economia; e iii) os valores culturais da administração pública, baseados na legalidade, alteraram-se para valores baseados na economia. Todavia, a transposição das práticas do setor privado para o público demonstrou-se inadequada, argumentando-se que a doutrina da Nova Gestão Pública é oposta ao *ethos* tradicional do serviço público (BROWN; WATERHOUSE, 2003).

Neste contexto, começamos a encontrar, na academia, o termo Governança ou Governança Pública. Bilhim (2017) apresenta este novo termo como uma reinvenção das relações entre o Estado e o cidadão, após as falhas da Nova Gestão Pública. Para Bryson, Crosby e Bloomberg (2014), este

novo movimento é uma resposta aos desafios herdados pelas lacunas e imperfeições das abordagens anteriores da administração pública, agora, num mundo transformado em redes, multisectorial e com desafios de responsabilização. Os autores enfatizam que a Governança dá importância aos valores de eficiência e eficácia, porém, os valores democráticos elevam-se e o governo exerce um papel fundamental, como aquele que garante esses mesmos valores democráticos públicos. Também o cidadão, as empresas privadas e as organizações sem fins lucrativos desenvolvem um papel importante de participação ativa nos problemas da sociedade. A Governança sublinha a importância das organizações e atores do setor privado na prestação de serviços (PETERS, 2003). São todos *stakeholders* que atuam na nova esfera pública.

O termo Governança ainda se encontra numa base embrionária, no que toca a definições robustas e em conformidade entre diferentes autores. Segundo Lynn, Heinrich e Hill (2001), a Governança são as leis, normas, decisões judiciais e práticas administrativas que, de acordo com esses autores, restringem, prescrevem e permitem o fornecimento de bens e serviços com o apoio público, por meio de associações com agentes dos setores público e privado. Para Frederickson et al. (2012), a Governança se apresenta num contexto de fragmentação institucional, como as relações laterais e entre instituições na administração pública.

Rhodes (1996) interpreta Governança de seis formas distintas, nomeadamente: Governança como Estado mínimo, Governança corporativa, Governança como Nova Gestão Pública, Boa Governança, Governança como sistema sócio cibernético e Governança como rede de auto-organização. Em 2007, o autor refletiu sobre as interpretações mencionadas, e definiu Governança como o modo de governar com e por meio de redes (RHODES, 2007). Para Bovaird e Löffler (2009), as variadas definições apresentadas, quer por acadêmicos, quer por organizações internacionais, apresentem um conjunto de elementos em comum, isto é: i) assumem a presença de *stakeholders*, num contexto no qual os problemas coletivos exigem a cooperação entre atores, isto é, cidadãos, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos, entre outros, e não são resolvidos apenas pelas autoridades públicas; ii) reconhecem a relevância de regras formais e regras informais, mas assumem que a negociação entre *stakeholders* pode levar à alteração dessas regras em determinadas situações.

Deste modo, o estudo da Governança implica considerarmos um conjunto de relações complexas nos assuntos individuais, organizacionais e sociais da administração pública.

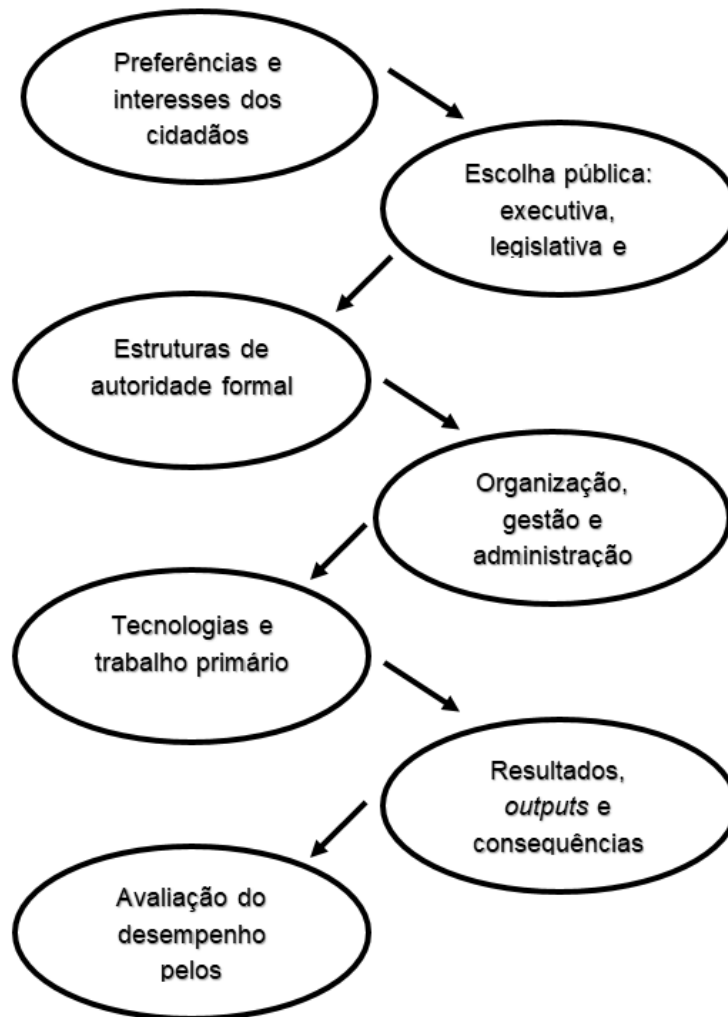
Para Hill e Lynn (2004), a Governança é o resultado de um processo dinâmico, que se traduz em relações hierárquicas entre as seguintes interações (Figura 1). As interações da Figura 1 podem ser percebidas da seguinte forma: i) interações entre preferências e interesses dos cidadãos expressos politicamente e a escolha pública expressa em legislação ou políticas executivas; ii) entre escolha pública e estruturas e processos formais de órgãos públicos; iii) entre as estruturas de autoridade formal e a organização, gestão e administração discricionárias; iii) entre organização, gestão e administração discricionária e tecnologias, trabalho primário e a transação de serviços supervisionada por órgãos públicos; v) entre trabalho primário e as consequências, resultados e *outputs*; vi) entre as consequências, resultados e *outputs* e as avaliações dos *stakeholders* sobre o desempenho das agências ou dos programas; e por fim, vii) entre as avaliações dos *stakeholders* e os interesses e preferências públicas. Estas interações estão retratadas graficamente (Figura 1).

No contexto das interações retratadas nos parágrafos prévios, no que diz respeito ao processo dinâmico da Governança, importa agora versar sobre o conceito de redes neste contexto. Podemos definir redes como uma diversidade de atores com objetivos e estratégias, que dependem uns dos outros para alcançar os resultados que desejam. Isto significa que não há um só ator com o poder suficiente para garantir os resultados que deseja só por si. O modo de funcionamento das redes irá variar, de acordo com a distribuição de poder e de acordo com o contexto institucional, no que toca aos incentivos ou dificuldades colocadas à cooperação entre atores (BOVAIRD; LÖFFLER, 2009).

Lecy, Mergel e Schmitz (2013) organizam a literatura de redes pública em três *clusters*, nomeadamente, redes de formulação de políticas públicas, redes de Governança e redes de implementação de políticas públicas. O primeiro *cluster* – redes de formulação de políticas públicas – diz respeito aos *inputs* para o processo de criar políticas públicas, incluindo a experiência e influência exercidas pelos diferentes *stakeholders* envolvidos em rede. O segundo *cluster* – redes de Governança – surge como resposta aos problemas complexos da sociedade civil, que não

podem ser solucionados, eficazmente, por apenas um ator. O último e terceiro *cluster* – redes de implementação de políticas públicas – engloba aquelas redes que, funcionam como mecanismos de coordenação para a prestação de serviços públicos que se distinguem das organizações hierárquicas, como, por exemplo, uma única agência governamental ou o mercado.

Figura 1. Processo dinâmico da Governação: interações



Fonte: Traduzido de Hill e Lynn (2004).

Uma nova característica expressiva que se subtrai na abordagem da Governação, já mencionada, é a participação dos diferentes *stakeholders* na arena pública, que será aprofundada na seguinte seção.

A participação de *stakeholders* na Administração Pública

O termo *stakeholders* pode ser definido como um conjunto de indivíduos que partilham uma determinada opinião, serviço ou organização específica. Por exemplo, são aqueles que são afetados, de alguma forma, pelas ações da organização. No entanto, o conceito de *stakeholder*, atualmente, geralmente é ampliado para abranger também as pessoas cujas ações afetam uma organização. As partes interessadas podem ser grupos de pessoas, organizações ou indivíduos (BOVAIRD; LÖFFLER, 2009). No que toca às questões de Governação Pública, usualmente, os seguintes *stakeholders* tendem a se envolver: cidadãos, organizações comunitárias, organizações sem fins lucrativos, empresas privadas, meios de comunicação (*media*), agências públicas, políticos e dirigentes eleitos, sindicatos, entre outros, dependendo da área da política pública em questão

(BOVAIRD; LÖFFLER, 2009; HANDLEY; HOWELL-MORONEY, 2010).

Na abordagem da Governação, os cidadãos são vistos como potenciais solucionadores de problemas e cocriadores, envolvidos ativamente em criar valor público, no sentido de contribuir para a sociedade. Enquanto isso, o Estado atua como mediador, catalisador ou colaborador. Por vezes, o Estado dirige, por vezes, rema, às vezes desenvolve parcerias, ou então, às vezes, fica fora do caminho. Neste contexto, os dirigentes públicos desempenham também um papel ativo, apoiando a criação e orientando as redes pública, de modo a aumentar a eficácia, a responsabilidade e a capacidade do sistema em geral. Esses dirigentes respondem perante os diversos *stakeholders* envolvidos. Os dirigentes públicos devem guiar-se pela discricção, limitada pela lei, por valores democráticos e constitucionais e por uma abordagem de ampla responsabilidade (BRYSON, 2014).

Para Handley e Howell-Moroney (2010), a posição dos cidadãos sobre outros *stakeholders* (como é o exemplo das agências de monitorização), pode ter um impacto profundo na participação dos cidadãos na arena pública. Os autores testam a hipótese de que as comunidades, nas quais os dirigentes sentem maior responsabilidade para com os cidadãos, compreenderão níveis mais altos de participação desses cidadãos. Isto é, a capacidade de resposta burocrática é um componente fundamental para a participação do cidadão, que pode ser influenciada tanto pelas estruturas organizacionais em vigor, como também pelas crenças e ações pessoais dos dirigentes, para facilitar relacionamentos mais fortes com os cidadãos. O trabalho daqueles autores produziu um forte suporte empírico no sentido da importância da *accountability*, das relações para a participação dos cidadãos, sublinhando a relevância da ética burocrática, que valoriza e sustenta o cidadão participativo.

Assim, o sistema político da Governação, ou Nova Governação Pública, pode explicar-se por *inputs*, *withinput* (influências ou tensões), *outputs* e *feedback*. Nos *inputs*, encontramos a votação e as arenas públicas fortalecidas com participação de atores públicos e privados, com aposta no diálogo contínuo. No que toca aos *withinputs*, surge a colaboração, entre diferentes níveis, setores e atores, públicos e privado. Nos *outputs*, salientam-se novas ferramentas e instrumentos que capacitam e envolvem os *stakeholders* na resolução de problemas públicos e na produção de serviços públicos. Por fim, o *feedback* materializa-se nas múltiplas formas de *accountability* (responsabilidade), com base numa variedade de padrões em sintonia com as práticas e ensinamentos organizacionais (TORFING; TRIANTAFILLOU, 2013).

Metodologia

O presente trabalho foi realizado em duas etapas. Em primeiro lugar, levou-se a cabo uma revisão de literatura sobre temas da Governação e Gestão Pública, enquadrando, assim, a nova abordagem teórica da Administração Pública. Em segundo lugar, este trabalho propõe-se a apresentar um programa governamental alinhado com os princípios associados à abordagem da Governação. Deste modo, a metodologia adotada para desenvolver o presente trabalho foi a abordagem qualitativa e, como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. A coleta de dados abrangeu a pesquisa de artigos científicos em bases de dados, nomeadamente, *B-on*, *Clarivate Web of Science* e *JSTOR*. Da mesma forma, foram coletados dados do portal governamental do Ministério da Justiça (justica.gov.pt), no que diz respeito ao plano Justiça mais Próxima 20|23 (versão 1.3) e, ainda, no que diz respeito à consulta das medidas e indicadores do plano.

Na apresentação e discussão de resultados, o plano será detalhado sobre sua visão, estratégia, objetivos e pilares. Por fim, será analisada, por meio de tabelas de análise de conteúdo, a congruência do programa com os princípios da Governação.

Apresentação e discussão de resultados

O plano Justiça mais Próxima 20|23

O plano Justiça mais Próxima 20|23 dá continuidade ao anterior plano de ação Justiça mais Próxima 2016-2019. Este plano, iniciado em 2016, tem como objetivo transformar a Justiça em Portugal, de modo a responder às necessidades dos diversos *stakeholders* da Justiça, assumindo uma cultura colaborativa e uma postura dinâmica e experimental. Isto significa que as medidas implementadas são adaptadas ao longo do processo, conforme a monitorização de resultados. O plano apresenta um conjunto de particularidade, nomeadamente, a participação do cidadão na criação de medidas por meio de propostas enviadas via *online* e publicação *online* dos resultados, assumida a abordagem “*digital by default*”, a interoperabilidade entre os diferentes setores públicos. No contexto deste plano, são vários os *stakeholders* envolvidos, que são os destinatários de 141 medidas, nomeadamente, administradores judiciais, agentes de execução, mandatários, serviços de justiça, órgãos de gestão das comarcas, tribunais, empresas, conselhos superiores, reclusos, meios de resolução alternativa de litígios e, claro, os cidadãos. Englobam-se as seguintes áreas: sistema judicial, sistema prisional e de reinserção social, serviços da justiça, registo e propriedade industrial, proteção de pessoas vulneráveis, investigação criminal e meios forenses e acesso ao direito e meios de resolução alternativa de litígios (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2020).

A visão estratégia e pilares do plano são detalhados no Quadro 1. A visão deste plano é alcançar uma Justiça ágil, transparente, humana e mais próxima do Cidadão, que esteja fundada na confiança nos sistemas judicial e registral, garantindo a proteção dos direitos individuais. Este objetivo principal desdobra-se em três estratégias macro: i) focar nas necessidades dos diferentes públicos-alvo; ii) enfrentar as carências dos diferentes públicos-alvo; e iii) estimular as ambições dos diferentes públicos-alvo, de modo a potencializar a eficiência de forma inovadora, inclusiva, assim como procurar cultivar uma cultura colaborativa.

Com o objetivo de alcançar a visão e estratégias, são definidos quatro pilares orientadores para as medidas: eficiência, proximidade, humanização e inovação. Porém, existe um relevante peso das medidas fundadas para aumentar a eficiência da Justiça em Portugal, representando 53% do total das medidas, seguindo-se as medidas baseadas no pilar inovação, representado 24% do total das medidas. Em terceiro lugar, há medidas fundadas no pilar proximidade, representando 17% do total das medidas e por fim, as medidas de humanização, com apenas oito medidas em 141, representando 6% do total das medidas do plano de transformação (REPÚBLICA PORTUGUESA, 2021).

No Quadro 1, encontramos palavras-chave que despertam a atenção, no que diz respeito à abordagem da Governação. Essas palavras são: agilidade, transparência, confiança, direitos individuais, necessidades, públicos-alvo, cultura colaborativa, proximidade, inovação, humanização, democratização e também eficiência. Todos os termos são aprofundados nas seções da revisão de literatura acerca da Governação. O *design* do modelo foi obtido em colaboração com os cidadãos e grupos de interesse, que representaram as suas necessidades diferenciadas, apostando num diálogo contínuo entre os atores com o Ministério da Justiça, por meio do portal eletrónico do plano. As medidas foram desenhadas para vários destinatários, em diferentes níveis, áreas e com distintos atores (TORFING; TRIANTAFILLOU, 2013; MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2020).

A atualização do plano e manutenção de toda a informação pública é feita via *online*, em um instrumento de comunicação comumente utilizado atualmente – num *website*. O *website* apresenta a informação de forma clara ao cidadão, apresentando-se intuitivo e suficientemente informativo sobre o estado das medidas, por meio de indicadores, tais como: medidas implementadas, medidas concluídas, evolução da implementação das medidas, detalhe do estado de execução, distribuição das medidas por pilar e áreas da justiça abrangidas pelas medidas. Os indicadores são atualizados mensalmente (REPÚBLICA PORTUGUESA, 2021).

Quadro 1. Visão, estratégia e pilares do plano Justiça mais Próxima 20|23

Visão	Estratégia	Pilares	Significado
<p>Justiça ágil, transparente, humana e mais próxima do cidadão, assente na confiança nos sistemas judicial e registral e garantindo a proteção dos direitos individuais.</p>	<p>- Foco nas reais necessidades dos diferentes públicos-alvo; - Endereçar carências dos diferentes públicos-alvo; - Estimular as ambições dos diferentes públicos-alvo, potenciando a eficiência de forma inovadora, inclusiva e estabelecendo uma cultura colaborativa.</p>	<p>Eficiência: Gerir melhor a Justiça</p>	<p>Otimizar a gestão da Justiça, promovendo a simplificação e a desmaterialização de processos, incluindo tecnologias abertas e interoperáveis entre si, recorrendo a modelos e metodologias reconhecidos aplicados à Governação das TIC, potenciando poupanças e ganhos de eficiência.</p>
		<p>Inovação: Modernizar a Justiça</p>	<p>Desenvolvimento de novas abordagens de suporte à atividade e potenciando novas soluções tecnológicas, de valor acrescentado para a Justiça, considerando todos os <i>stakeholders</i> (agentes judiciais, universidades, investigadores, empresas, comunidade tecnológica e comunidade de empreendedores).</p>
		<p>Humanização: Valorizar os recursos (materiais e imateriais) da Justiça</p>	<p>Dignificar o sistema de Justiça, incluindo o seu espaço, os seus agentes e os seus intervenientes.</p>
		<p>Proximidade: Aproximar a Justiça dos cidadãos</p>	<p>Serviços mais próximos, mais simples e claros, eliminando formalidades. Comunicar melhor e utilizar os instrumentos de Justiça no sentido da aproximação. Apostar numa Justiça mais compreendida, para maior democratização, mais exercícios de cidadania e diminuição da conflitualidade.</p>

Fonte: Adaptado de Ministério da Justiça (2020).

Como foi demonstrado por Handley e Howell-Moroney (2010), o foco na *accountability*, no sentido de responsabilização por parte dos dirigentes público, ao manter o cidadão informado, aumentará os níveis de participação do cidadão na arena pública. Neste caso, o cidadão poderá continuar a sentir-se motivado para participar na avaliação e contínua melhoria do plano, por meio de propostas partilhadas via *online*, no mesmo *website*.

Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo contribuir para a discussão, ao relacionar a literatura da Administração e Governação Pós-Burocrática com um programa de políticas públicas no setor da Justiça portuguesa, nomeadamente, o Plano Justiça mais Próxima 20|23. O intuito foi encontrar conceitos e argumentos da abordagem da Governação neste plano de transformação da Justiça, de modo a criar uma ponte entre a teoria e a prática num setor específico da administração pública portuguesa.

Concluimos que, ao analisar o plano, a retórica adotada apresenta sinais de ligação com a abordagem em estudo, isto é, subsiste um grande foco no cidadão e em todos os *stakeholders* envolvidos com o sistema de Justiça. Os pilares de inovação, humanização e proximidade demonstram a mudança de pensamento do modelo tradicional e do modelo da nova gestão pública, alargando as únicas preocupações de eficácia e eficiência, para outros valores e princípios relevantes para a administração pública. Porém, quando analisamos o número de medidas distribuídas pelos quatro pilares (eficiência, inovação, proximidade e humanização), ao pilar eficiência, são atribuídas mais de 50% das medidas e, em contrapartida, o pilar humanização apenas representa 6% do total das

medidas. Isto significa, na prática, que o foco é dado à criação de medidas de eficiência (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2020).

Como qualquer estudo, limitações foram sentidas, principalmente no que diz respeito a resultados efetivos das medidas implementadas. Todavia, as medidas do plano iniciaram-se há cerca de um ano, sendo que ainda não há dados disponíveis suficientes para analisar a implementação mais profundamente. Como recomendação de estudos futuros, propõe-se, para longo prazo, a análise dos resultados efetivos das medidas implementadas, de modo a averiguar o sucesso ou o insucesso do Plano Justiça mais Próxima 20|23. Recomenda-se, ainda, futuramente, a realização de um estudo comparativo entre o atual plano e o plano implementado entre 2016 e 2019.

Em jeito de conclusão, a Governança ainda é um termo em desenvolvimento na academia, com diversos conceitos variando de autor para autor, com um conjunto de características associadas à participação pública, valores públicos constitucionais e democráticos e colocando o cidadão e os distintos *stakeholders* da nossa sociedade do centro da ação pública.

Referências

BILHIM, João Abreu Faria. Nova Governança Pública e Meritocracia. **Sociologia, Problemas e Práticas**, v. 84, p. 2-25, 2017.

BOVARY, Tony; LOFFLER, Elke. **Public Management and Governance**. 2 ed. Londres: Routledge, 2009.

BROWN, Kerry; WATERHOUSE, Jennifer. Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? **The International Journal of Public Sector Management**, v. 16, n. 3, p. 230-241, 2003.

BRYSON, John; CROSBY, Barbara; BLOOMBERG, Laura. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.

COLEBATCH, Hal. Making sense of governance. **Policy and Society**, v. 33, n. 4, p. 307-316, 2014.

FREDERICKSON, George; SMITH, Kevin; LARIMER, Christopher; LICARI, Michael. **The Public Administration Theory Primer**. 2 ed. Westview Press, 2012.

HANDELY, Donna Milam; Howell-Moroney, Michael. Ordering Stakeholder Relationship and Citizen Participation: Evidence from the Community Development Block Grant Program. **Public Administration Review**, v. 70, n. 4, p. 601-609, 2010.

LECY, Jesse; MERGEL, Ines; Schmitz, Hans Peters. Networks in public administration: current scholarship in review. **Public Management Review**, v. 16, n. 5, p. 643-665, 2014.

LYNN, Laurence; HEINRICH, Carolyn; HILL, Carolyn. **Improving governance: A new logic for empirical research**. Georgetown University Press, 2001.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Direção-Geral da Política de Justiça. **Plano Justiça mais Próxima 20|23 (versão 1.3)**. Lisboa, 2020. Disponibilidade em: <https://justicamaisproxima.justica.gov.pt/sobre-o-plano/>. Acesso em: 15 dez. 2021.

OSBORNE, Stephen; RADNOR, Zoe; NASI, Greta. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. **The American Review of Public Administration**, v. 43, n. 2, p. 135-158, 2013.

PESTOFF, Victor. Co-production as a social and governance innovation in public services. **Polityka Społeczna**, v. 11, n. 1, p. 2-8, 2015.

PETERS, Guy. The Changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard Questions. **Public Policy and Administration**, v. 5, p. 7-20, 2003.

REPÚBLICA PORTUGUESA. (2021, 8 de abril). Justiça + Próxima 20|23. <https://justicamaisproxima.justica.gov.pt/sobre-o-plano/>

RHODES, Roderick Arthur William. Understanding governance: Ten years on. **Organization studies**, v. 28, n. 8, p. 1243-1264. 2007.

RHODES, Roderick Arthur William. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

TORFING, Jacob; TRIANTAFILLOU, Peter. What's in a name? Grasping new public governance as a political-administrative system. **International Review of Public Administration**, v. 18, n. 2, p. 9-25, 2013.

Recebido em 08 de junho de 2022.
Aceito em 13 de setembro de 2022.