

EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA DE TIC NA JUSTIÇA ESTADUAL: ANÁLISE A PARTIR DAS LENTES DA EVOLUTIONARY GOVERNANCE THEORY E DA STEWARDSHIP THEORY

FELIPE FONSECA SALERNO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ANTONIO CARLOS GASTAUD MAÇADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à CAPES e ao CNPq.

EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA DE TIC NA JUSTIÇA ESTADUAL: ANÁLISE A PARTIR DAS LENTES DA *EVOLUTIONARY GOVERNANCE THEORY* E DA *STEWARDSHIP THEORY*

1 INTRODUÇÃO

Com o crescente incentivo à Justiça Digital, em que as atividades dos Tribunais são realizadas através de sistemas tecnológicos e plataformas digitais, a governança de tecnologia da informação e comunicação (TIC) desponta como uma ferramenta fundamental para subsidiar o avanço da Justiça Digital e sustentar a crescente utilização de sistemas. A definição tradicional de governança de TIC consiste em uma série de padrões de autoridade para as atividades de TIC nas organizações, tais como a infraestrutura e uso de TIC e o gerenciamento de projetos (MAGNUSSON *et al.*, 2020). Autores argumentam que nas últimas décadas a governança de TIC apresentou três fases bem definidas: centralização, descentralização e federal/normatizada, as quais foram se adaptando às diferentes transformações organizacionais e tecnológicas. Pontua-se ainda que a década de 10 está evidenciando uma nova fase para a governança de TIC, chamada de ambidestria paradoxal, em que se discute as dualidades ocasionadas pela governança, tais como controle e liberdade, centralização e descentralização, profissionalização e desprofissionalização (MAGNUSSON *et al.*, 2015; MAGNUSSON *et al.*, 2020; SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999).

Nesta perspectiva, a análise da governança de TIC e suas fases sugere que ela se transforma e se adapta ao longo do tempo, evoluindo em compasso com o avanço das tecnologias e das relações sociais. Uma teoria recente proposta por Kristof Van Assche e Raoul Beunen se dedica a analisar esse fenômeno para a governança em geral, chamada *Evolutionary Governance Theory*. Essa teoria fornece diretrizes para compreender o fenômeno de transformação da governança, utilizando em especial a Teoria Geral de Sistemas e sua contribuição acerca das relações entre os sistemas e seus atores. O argumento central é que a governança está em constante evolução a partir de suas relações com o meio, impactando e sendo impactada por ele (VAN ASSCHE *et al.*, 2015).

Outra teoria que aborda a governança a partir de uma visão mais moderna é a *Stewardship Theory*, cujos principais expoentes são James Davis, David Schoordman e Lex Donaldson. Os autores introduzem diversos aspectos psicológicos e sociais a partir dos pressupostos da Teoria da Agência, argumentando que os agentes se orientam por outros fatores além dos incentivos econômico-financeiros. Pela teoria, a governança deve buscar a cooperação e colaboração nas relações entre o principal e o agente, estabelecendo confiança entre ambos (DAVIS *et al.*, 1997).

Assim, verifica-se que há duas abordagens teóricas modernas para a governança, as quais consideram tanto aspectos relacionados a sua evolução quanto a relação entre seus atores. No contexto do Poder Judiciário, a evolução da governança de TIC é monitorada periodicamente desde 2016 a partir do IGovTIC-JUD, diagnóstico anual realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para avaliar a evolução dos viabilizadores da governança, gestão e infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação (TIC) do Poder Judiciário Brasileiro (CNJ, 2021a). Para avaliação no ciclo 2016-2020, a governança de TIC foi dividida em sete dimensões de análise: *Políticas e Planejamento; Estruturas, Macroprocessos e Processos; Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas; Riscos, Monitoramento e Auditoria; Sistemas, Integração e Nivelamento; Serviços de Infraestrutura; e Detalhamento.*

Desta forma, vislumbra-se a oportunidade de cruzar as teorias mais recentes em governança com evidências empíricas a partir dos dados do Poder Judiciário, buscando identificar os impactos desta transformação e do crescente acesso à Justiça Digital. Sob o prisma teórico, Kreuzberg e Vicente (2019) e Castelo *et al.* (2017) citam que estudos sobre governança ainda apresentam lacunas de pesquisa, sugerindo que conciliar estudos teóricos e empíricos é uma das formas de colaborar para o avanço das pesquisas no tema.

Diante dessas inquietações, tanto teóricas quanto empíricas, surge a seguinte problemática: **quais as intersecções entre o IGovTIC-JUD e as teorias *Evolutionary Governance Theory* e *Stewardship Theory*?**

Considerando a problemática apresentada, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os resultados do IGovTIC-JUD da Justiça Estadual. Especificamente, busca-se detalhar os impactos das sete dimensões da governança de TIC propostas pelo IGovTIC-JUD e sua evolução entre 2016 e 2020. Para alcançar esse objetivo, é realizada uma análise quantitativa através dos dados públicos disponibilizados no Justiça em Números e no painel do IGovTIC-JUD, utilizando técnicas descritivas, gráficos e tabelas para apresentar os resultados e promover o debate sobre os rumos da governança de TIC no Poder Judiciário. Após, são traçadas intersecções com a *Evolutionary Governance Theory* e *Stewardship Theory*, promovendo uma abordagem teórica para os comportamentos evidenciados na análise empírica do indicador e suas dimensões.

Justifica-se essa pesquisa a partir da oportunidade de identificar intersecções da governança de TIC com as duas teorias propostas, de forma a fornecer subsídios para compreender os rumos da governança de TIC, análise fundamental para aprimorar a gestão judiciária perante o aprimoramento da Justiça Digital. Ainda, diante das expressivas despesas em TIC da Justiça Estadual, investigar as práticas de governança de TIC fornece subsídios para aprimorar o direcionamento desses recursos.

Acerca dos benefícios decorrentes desta pesquisa, destaca-se o melhor entendimento sobre a evolução da governança de TIC nos Tribunais Estaduais. Cita-se também que apresentar tanto quantitativamente quanto qualitativamente a evolução da governança de TIC nos tribunais auxilia gestores na compreensão dos rumos e papéis da tecnologia para a atividade judiciária. Desta forma, espera-se que os resultados dessa pesquisa auxiliem no desenvolvimento de políticas e ações relacionadas à governança de TIC dos tribunais.

Exposta a introdução, o próximo capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo, abordando as duas teorias que embasam esta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, que busca identificar intersecções entre o IGovTIC-JUD e as teorias *Stewardship Theory* e *Evolutionary Governance Theory* e a partir dos resultados da Justiça Estadual. Para tanto, aborda-se as duas teorias nas seções seguintes.

2.1 *Stewardship Theory*

A *Stewardship Theory* surgiu a partir de uma nova interpretação da Teoria da Agência buscando explorar o que motivava o alinhamento de interesses entre o agente e o principal (DAVIS *et al.*, 1997). Ao contrário da Teoria da Agência, que foca em controle e conflito, a *Stewardship Theory* introduz a ideia de cooperação e colaboração, ou seja, apresenta premissas não-econômicas para explicar a relação entre agente-principal (SUNDARAMUTHY; LEWIS,

2003). Para tanto, introduz aspectos psicológicos e situacionais que permeiam a relação agente-principal, explorando a convergência de interesses.

Na visão de Keay (2017), a *Stewardship Theory* pressupõe que os gestores da organização não buscam interesses econômicos, como sustenta a Teoria da Agência, mas agem em prol dos interesses da empresa, buscando a utilidade coletivista e organizacional em vez de benefícios próprios. Nesta linha, há um senso de justiça entre os gestores, de maneira que eles se sentem responsáveis por agir profissionalmente e honrar a responsabilidade que lhes foi concedida. Cita-se também a reciprocidade, ou seja, o gestor auxilia a empresa a ter sucesso, e assim sente uma satisfação intrínseca (DAVIS *et al.*, 1997). Desta forma, verifica-se que a *Stewardship Theory* amplia a análise de motivadores entre agente-principal ao abordar aspectos psicológicos e que extrapolam o mero interesse econômico.

Buscando sintetizar as diferenças entre Teoria da Agência e *Stewardship*, Rodrigues (2013) apresenta os contrastes entre as teorias. Na *Stewardship* há um foco na melhora do desempenho, o qual está relacionado ao alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais. Há ainda um esforço coordenado para comunicar os objetivos e consequentemente difundir os ideais e objetivos da organização. Já na Teoria da Agência o foco é no alinhamento por controle ou recompensa, sendo esta normalmente em termos financeiros. Chrisman (2019) complementa sobre as similaridades citando que o foco principal tanto da *Stewardship Theory* quanto da Teoria da Agência é entender como as pessoas podem ser motivadas a contribuir para os objetivos organizacionais. Logo, a comparação reforça que a *Stewardship Theory* apresenta uma visão voltada para a relação de confiança entre principal e agentes, a qual é benéfica quando projetada no longo prazo.

Sobre os motivadores psicológicos, Kreuzberg e Vicente (2019) citam a influência estrutural da organização no comportamento dos agentes. Os autores utilizam o termo empoderamento, representando o compromisso do agente com os objetivos da organização, cujo comportamento busca aumentar a eficácia e consequentemente gerar valor ao principal. Em pensamento similar, Chrisman (2019) aponta que a *Stewardship Theory* assume que os indivíduos naturalmente se alinham com os objetivos da organização, e por meio do empoderamento se comportam da maneira a trabalhar em prol da realização desses objetivos.

Nesta linha de pensamento, Hernandez (2017) sustenta que a *Stewardship* não é criada por regras formais, e sim facilitada por meio de estruturas organizacionais que ajudam os líderes a gerar confiança interpessoal e institucional. Cita-se ainda a importância do entendimento acerca da estratégia organizacional e também da motivação intrínseca que incentiva os demais envolvidos a agirem alinhados com os objetivos organizacionais. A autora sugere um modelo que evidencia três tipos de suporte gerados pelos comportamentos de liderança: relacional, contextual e motivacional, reforçando o papel do empoderamento e alinhamento entre os objetivos pessoais e profissionais. Em perspectiva temporal, Hernandez (2017) disserta que na *Stewardship Theory* há um interesse maior no longo prazo, em que o sucesso do grupo é mais valorizado do que o interesse pessoal. Assim, há um empenho de trabalhar em prol dos objetivos organizacionais, de maneira que o sucesso pessoal é alinhado com o sucesso organizacional. A autora reforça o papel dos líderes, que motivam os demais colaboradores e promovem o alinhamento com os ideais da organização, gerando um impacto na formação de líderes futuros.

Uma crítica à *Stewardship Theory* é em relação aos custos, uma vez que envolvem motivar, comunicar e empoderar os agentes, requerendo que o principal invista mais tempo para envolvê-los na tomada de decisão, resolução de problemas e troca de informações (KEAY, 2017). Cita-se também que o excesso de governança pode ter consequências negativas para a organização, tanto por aumentar custos como por prejudicar a confiança entre os envolvidos

(CHRISMAN, 2019). Logo, observa-se que há uma sugestão de buscar o equilíbrio entre as regras de governança e a confiança entre principal e agente, uma vez que o excesso em ambas iniciativas pode ser prejudicial à organização.

Sob essa perspectiva, a análise da *Stewardship Theory* em instituições públicas, tais como os Tribunais de Justiça, é relevante uma vez os objetivos organizacionais das instituições são relacionados ao bem-estar público. Lambright (2008) conduziu um estudo com agentes públicos e constatou que há diferentes espectros no comportamento, em que nem todos os agentes eram motivados por fatores extrínsecos – como sugere a Teoria da Agência – mas também não eram motivados apenas por fatores intrínsecos – como indica a *Stewardship Theory*, sugerindo que o comportamento contempla ambos fatores complementarmente. Van Slyke (2007) também realizou estudo na esfera pública, e os resultados indicaram que no início das relações entre principal e agente o comportamento era pautado pelos pressupostos da Teoria da Agência. Ao longo do tempo, todavia, há uma mudança no comportamento dos gestores, que relaxam as regras, em que aspectos como reputação e confiança tornam-se relevantes, introduzindo, desta forma, pressupostos da *Stewardship Theory*.

Outra intersecção da teoria com as práticas da administração pública brasileira pode ser observada à luz do Acórdão TCU 1603/2008-Plenário. O referido normativo recomenda que os órgãos do Poder Judiciário adotem medidas de planejamento e também avalia a governança de TIC em nível nacional, indicando, entre outros, a observância de padrões internacionais como ITIL e COBIT. Assim, evidencia-se o alinhamento entre as instituições, liderado neste caso pela Tribunal de Contas da União (TCU), de forma a coordenar e difundir as práticas de governança, tal como postulado pela *Stewardship Theory*. Além deste exemplo, cita-se também os referenciais e notas técnicas editados pelo TCU, que orientam instituições brasileiras nas melhores práticas em governança (BRASIL, 2020; BRASIL, 2015a). De forma análoga, o CNJ também promove este alinhamento no âmbito do Poder Judiciário, exercido principalmente por meio de suas resoluções como a nº 211/2015 e nº 370/2021 (CNJ, 2015; CNJ, 2021c).

Logo, verifica-se que há discussão sobre como a teoria pode ser entendida em instituições públicas. Se por um lado as instituições são pautadas pela legalidade e formalismo, por outro as relações de confiança são naturais nas relações interpessoais. Assim, os estudos de Lambright (2008) e Van Slyke (2007) indicam que investigar a *Stewardship Theory* em instituições públicas colabora para entender os diferentes comportamentos entre principal e agente sob a lente teórica. No contexto da governança de TIC, verifica-se que há poucos estudos que exploram a *Stewardship Theory* como base teórica para pesquisa. Apesar de vasta literatura que aplica essa teoria em diferentes áreas e organizações, há um número limitado de publicações que estabelecem a relação com a tecnologia de uma maneira explícita.

Desta forma, verifica-se que há uma contribuição teórica a partir da análise de governança de TIC sob a lente da *Stewardship Theory*, sendo uma iniciativa inédita no âmbito da Justiça Estadual Brasileira. Há especial interesse em investigar a evolução da governança de TIC nos Tribunais uma vez que existem indicadores longitudinais que podem auxiliar no desenvolvimento da teoria, assim como fornecer subsídios para gestores judiciais. Complementa-se também ao ampliar o debate a partir da perspectiva de confiança e cooperação sugerida pela teoria, vislumbrando oportunidade de analisar essa característica através das sete dimensões do IGovTIC-JUD.

Apresentada as considerações sobre a *Stewardship Theory* e a governança de TIC, a subseção seguinte contextualiza outra abordagem, nomeada *Evolutionary Governance Theory*.

2.2 *Evolutionary Governance Theory*

A *Evolutionary Governance Theory* é uma teoria mais recente, cujos expoentes são Kristof Van Assche e Raoul Beunen. Os primeiros estudos dos autores sobre o tema são de 2014, em que propõem, como o nome sugere, que a governança evolui ao longo dos anos. O principal argumento da teoria é que a governança é radicalmente evolucionária, ou seja, seus elementos estão sujeitos à evolução, de maneira que evoluem e coevoluem, sendo também muitos deles o produto da própria governança (VAN ASSCHE *et al.*, 2015). Há, portanto, uma reflexão filosófica e ontológica sobre a governança, mas que também permite um desdobramento prático em sua aplicação.

A teoria sugere o entendimento do conceito de governança através de dois principais argumentos (VAN ASSCHE *et al.*, 2022):

- O reconhecimento da comunidade e dos sistemas que a cercam, buscando compreender e apontar as estruturas complexas criadas e mantidas pela sociedade, assim como os processos que são realizados por meio de interações;
- Reflexão sobre os caminhos da governança a partir do entendimento sobre a comunidade e suas relações, ou seja, como a comunidade e seus sistemas influenciam o avanço da governança, e também como a governança se auto influencia nesse processo evolutivo.

Para tanto, os autores apresentam diversas teorias e abordagens para explicar o conceito de *evolutionary governance*, cujo destaque é a Teoria Geral de Sistemas apresentada por Niklas Luhmann. O autor sugere a existência de três sistemas: as interações, as organizações e a sociedade. A *evolutionary governance* utiliza esse conceito de sistemas e foca em nas relações entre seus atores e os consequentes impactos na governança, argumentando que a partir dessas trocas a governança se transforma e evolui em compasso com as mudanças nos sistemas (VAN ASSCHE *et al.*, 2015).

Para os autores, a governança expande o impacto das decisões tomadas a nível organizacional à comunidade em que está inserida. Ou seja, impacta os demais sistemas, sendo influenciada e influenciando os sistemas com os quais interage. Sob essa perspectiva, a evolução da governança é única conforme a perspectiva em que é analisada, ou seja, o contexto é fundamental para seu entendimento (VAN ASSCHE *et al.*, 2022). Neste sentido, é interessante a definição explícita de governança apresentada pelos autores seminais, uma vez que é mais ampla do que a definição tradicional trazida pela literatura (MAGNUSSON *et al.*, 2020; SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999).

Governança é a tomada de decisões vinculantes coletivamente para uma comunidade em uma comunidade, por atores governamentais e outros. A governança, portanto, não se reduz a uma forma de governar, nem a uma fórmula prescritiva, nem a algo supostamente novo. Nossa definição inclui uma miríade de formas de Estado, diversos modelos de democracia e mercados e muitas ligações possíveis entre os partidos públicos e privados. A governança inclui muitos atores em relações mutantes. Inclui também uma grande variedade de instituições, formais e informais, que coordenam interações, transações e distribuição e uso de recursos. E inclui as várias formas de conhecimento e experiência nas quais as práticas de governança se baseiam (VAN ASSCHE *et al.*, 2015, p. 79, tradução nossa).

Logo, verifica-se que a Teoria Geral de Sistemas possui uma intersecção profunda com a *Evolutionary Governance Theory*, uma vez que reconhece diversos atores, relações e formas distintas de interações. Observa-se também a ideia de mutação, ou seja, que ocorre uma

transformação a partir das trocas entre os diferentes atores e sistemas, os quais colaboram para sua constante transformação. Em virtude deste comportamento mutacional, os autores sustentam que a governança tem efeitos os quais não são passíveis de compreensão ou previsão, e por isso a ideia de evolução é apresentada na teoria.

Nesta transformação, a tecnologia é um ator de destaque, uma vez que é vetor de inúmeras modificações na coletividade, inclusive afetando a forma como as relações se desenvolvem. Há sugestão de uma associação entre tecnologia e poder, ou seja, conforme a magnitude da transformação gerada pela tecnologia, há um conseqüente aumento de poder na relação entre seu detentor e seus relacionamentos. Esse poder ocasionado pela tecnologia pode atuar como uma força de evolução na governança, uma vez que tem potencial de afetar as relações entre os diferentes sistemas (VAN ASSCHE *et al.*, 2022).

Assim, apesar da teoria não apresentar uma relação direta com governança de TIC, há a indicação de que a tecnologia é um ator fundamental para entender a evolução da governança, uma vez que influencia diversas relações e atores nos sistemas em que está inserida.

No contexto do Judiciário e da presente pesquisa, a *Evolutionary Governance Theory* é utilizada para fundamentar o aprimoramento que a governança de TIC apresentou durante o período de cinco anos. Ou seja, sob perspectiva longitudinal, há sugestão de que a governança de TIC nos tribunais evoluiu e se modificou conforme sua relação entre os atores, políticas e sistemas nos quais está inserida.

Assim, considerando que a *Evolutionary Governance Theory* argumenta que a governança influencia e é influenciada pelos sistemas econômico, políticos e sociais com os quais interage, a análise longitudinal de dados sobre a governança de TIC do Poder Judiciário é uma forma de analisar como se deu essa evolução. Ainda, dado que se trata de uma teoria recente, seu cruzamento com evidências empíricas fornece uma contribuição valiosa para o seu desenvolvimento e validação.

Sintetizando os conceitos apresentados nesta e na seção anterior, a Tabela 01 apresenta os pontos relevantes das duas teorias em foco perante a unidade de análise, o objetivo e a origem teórica.

Pontos de Interesse	<i>Stewardship Theory</i>	<i>Evolutionary Governance Theory</i>
Unidade de Análise	Coordenação entre atores	Governança
Objetivo	Melhora do desempenho institucional	Avaliar as transformações e interações da governança
Origem Teórica	Teoria Organizacional	Teoria Geral de Sistemas

Tabela 01: Pontos de interesse da *Stewardship Theory* e da *Evolutionary Governance Theory*.
 Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Rodrigues (2013) e VAN ASSCHE *et al.* (2015).

Justifica-se a escolhas dessas duas teorias por suas diferentes abordagens. Enquanto a unidade de análise da *Stewardship Theory* é a coordenação entre os atores (por exemplo, pessoas e instituições), a *Evolutionary Governance Theory* foca na governança em si, sendo ela uma entidade que se transforme e evoluiu no sistema em que está inserida. Seus objetivos também são distintos: enquanto a primeira busca a melhora no desempenho organizacional, a segunda busca avaliar como a governança se transforma, sendo mais reflexiva e prognóstica. Assim, as duas teorias fornecem perspectivas diferentes acerca da governança de TIC, colaborando para identificar interseções no iGovTIC-JUD sob aspectos distintos e, eventualmente, complementares.

Apresentada a base teórica que fundamenta a pesquisa, o capítulo seguinte apresenta o método utilizado para encontrar intersecções entre a governança de TIC e as duas teorias em discussão.

3 MÉTODO

Esta pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que se propõe a ampliar o conhecimento sobre a governança de TIC na Justiça Estadual a partir das teorias *Evolutionary Governance* e *Stewardship*. Realiza-se uma análise utilizando o indicador de governança de TIC IGovTIC-JUD, traçando intersecções com as teorias para promover discussões e reflexões sobre o tema. Busca-se evidenciar as contribuições teóricas obtidas e gerar conhecimentos para auxiliar os gestores judiciários no entendimento da governança de TIC e sua evolução (HARRISON; REILLY; CRESWELL, 2020).

Para a realização desta pesquisa, foram extraídos dados do Painel IGovTIC-JUD – 2016 a 2020, disponibilizado no site do Conselho Nacional de Justiça (<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/estatistica/>). As dimensões e suas descrições são aquelas propostas pelo CNJ, disponibilizadas no Relatório do Resultado Geral IGovTIC-JUD 2016-2020 (CNJ, 2020). Após, os dados foram trabalhados no Microsoft Excel, por meio do qual foram construídos tabelas e gráficos, realizando uma análise descritiva dos dados, em especial considerando o porte dos tribunais. Conforme Apoliánrio (2006, p, 146), esta análise “têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa”. Na sequência, foram realizados cruzamentos com a literatura e as teorias, fornecendo as contribuições para o entendimento do tema em estudo.

Exposta a metodologia, o capítulo seguinte apresenta a análise e os resultados obtidos.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Este capítulo dedica-se a apresentar os resultados encontrados através da análise do Painel do IGovTIC-JUD perante as duas teorias propostas. Para tanto, são apresentados gráficos e tabelas que permitem realizar inferências a partir da *Evolutionary Governance Theory* e *Stewardship Theory*.

Observando o resultado geral, demonstrado no Figura 01 e Tabela 02, verifica-se um notório aprimoramento da Governança de TIC da Justiça Estadual em todas as dimensões analisadas. Destaca-se que as dimensões *Políticas e Planejamento e Sistemas, Integração e Nivelamento* alcançaram nível de excelência. Já a dimensão *Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão* foi a que teve melhor evolução em termos percentuais, com incremento de 0,38 pontos na perspectiva histórica.

Pode-se inferir que a melhora nesta dimensão está associada com a publicações de Resoluções pelo CNJ afetas aos temas vigentes à época, como a Resolução N° 239/2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Segurança do Poder Judiciário, e sua futura consolidação através da Resolução N° 291/2019, que consolida as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça sobre a Política e o Sistema Nacional de Segurança do Poder Judiciário e dá outras providências. Assim, verifica-se que o CNJ atuou como líder no incentivo do aprimoramento da governança de TIC nos Tribunais de Justiça, fato que pode ser relacionado com a *Stewardship Theory* e a importância dos líderes para aprimoramento da governança.



Figura 01: Resultados do IGovTIC-JUD Justiça Estadual por ano e dimensão. Fonte: Painel CNJ.

Dimensão	2016	2020	Evolução - Pontos	Evolução - Percentual	Maturidade 2020
Políticas e Planejamento	0,63	0,92	0,29	47%	Excelência
Estruturas, Macroprocessos e Processos	0,52	0,81	0,29	57%	Aprimorado
Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas	0,40	0,67	0,26	64%	Satisfatório
Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão	0,34	0,72	0,38	113%	Aprimorado
Sistemas, Integração e Nivelamento	0,71	0,90	0,19	27%	Excelência
Serviços de Infraestrutura	0,35	0,72	0,37	104%	Aprimorado
Detalhamento	0,67	0,73	0,06	9%	Aprimorado

Tabela 02: Evolução e Maturidade do IGovTIC-JUD. Fonte: Painel CNJ.

Analisando os resultados pelo porte dos tribunais, há diferenças notórias na forma como a governança de TIC evoluiu em cada classificação, o que motivou o desmembramento da análise a partir da perspectiva do porte de cada Tribunal Estadual.

Para os tribunais de Porte Pequeno, como demonstrado na Figura 02 e Tabela 03, observa-se uma grande evolução no eixo *Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão*, que passou de 0,29 em 2016 para 0,81 em 2020 – um incremento de 0,52 pontos. Também se destaca a dimensão *Serviços de Infraestrutura*, cujo incremento foi de 0,47 pontos dentro do período analisado. Observa-se também que os tribunais de Pequeno Porte partiram em 2016 com as menores pontuações em 06 das 07 dimensões analisadas, ou seja, em comparação com os outros tribunais, os pequenos eram os que mais careciam de políticas e práticas de governança de TIC quando do início do IGovTIC-JUD.

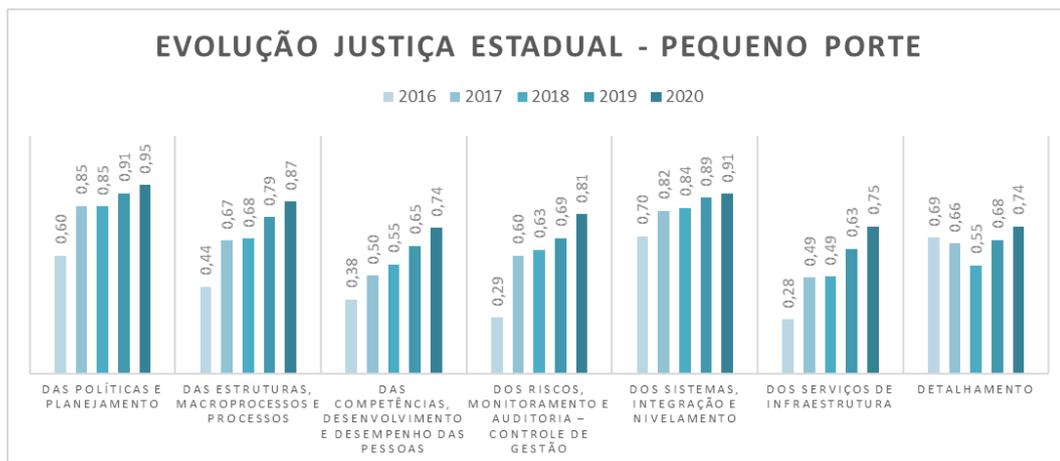


Figura 02: Resultados do IGovTIC-JUD Justiça Estadual por ano e dimensão – Pequeno Porte. Fonte: Painel CNJ.

Dimensão	2016	2020	Evolução - Pontos	Evolução - Percentual	Maturidade 2020
Políticas e Planejamento	0,60	0,95	0,36	60%	Excelência
Estruturas, Macroprocessos e Processos	0,44	0,87	0,43	97%	Aprimorado
Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas	0,38	0,74	0,36	96%	Aprimorado
Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão	0,29	0,81	0,52	181%	Aprimorado
Sistemas, Integração e Nivelamento	0,70	0,91	0,21	30%	Excelência
Serviços de Infraestrutura	0,28	0,75	0,47	171%	Aprimorado
Detalhamento	0,69	0,74	0,06	8%	Aprimorado

Tabela 03: Evolução e Maturidade do IGovTIC-JUD – Pequeno Porte. Fonte: Painel CNJ.

Para os tribunais de Porte Médio, conforme apresentado na Figura 03 e Tabela 04, destaca-se a evolução na dimensão *Serviços de Infraestrutura*, que em 2016 era de 0,42 e no final do levantamento alcançou 0,70 pontos. Um ponto de atenção é referente à dimensão *Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas*, em que se verifica que a pontuação é menor em comparação aos tribunais de Pequeno e Grande Porte, inferindo-se haver dificuldade para os tribunais de Médio Porte em relação à gestão de pessoas da área de tecnologia e o mapeamento de competências relacionadas à tecnologia.

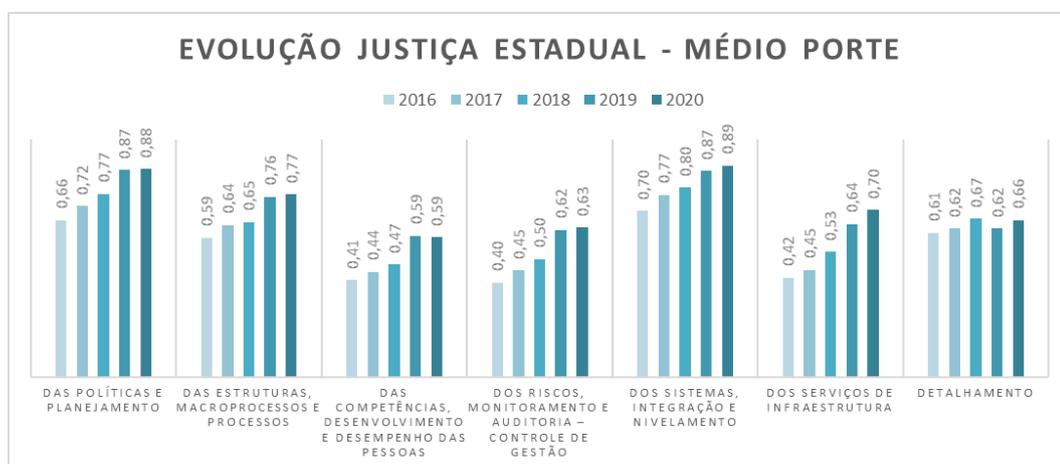


Figura 03: Resultados do IGovTIC-JUD Justiça Estadual por ano e dimensão – Médio Porte. Fonte: Painel CNJ.

Dimensão	2016	2020	Evolução - Pontos	Evolução - Percentual	Maturidade 2020
Políticas e Planejamento	0,66	0,88	0,22	33%	Aprimorado
Estruturas, Macroprocessos e Processos	0,59	0,77	0,18	31%	Aprimorado
Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas	0,41	0,59	0,18	45%	Satisfatório
Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão	0,40	0,63	0,23	58%	Satisfatório
Sistemas, Integração e Nivelamento	0,70	0,89	0,19	27%	Aprimorado
Serviços de Infraestrutura	0,42	0,70	0,28	68%	Aprimorado
Detalhamento	0,61	0,66	0,06	9%	Satisfatório

Tabela 04: Evolução e Maturidade do IGovTIC-JUD – Médio Porte. Fonte: Painel CNJ.

Para os tribunais de Grande Porte, cujos dados são apresentados na Figura 04 e Tabela 05, verifica-se que a dimensão *Sistemas, Integração e Nivelamento* ficou no nível de excelência, atingindo 0,91. O bom desempenho nesta dimensão é fundamental para assegurar que os tribunais com grande volume de tramitação processual implementam políticas e práticas de governança visando suportar a atividade-fim jurisdicional. Ainda, destaca-se a expressiva melhora na dimensão *Riscos, Monitoramento e Auditoria*, cujo aprimoramento ficou em 0,35 no período analisado.



Figura 04: Resultados do IGovTIC-JUD Justiça Estadual por ano e dimensão – Grande Porte. Fonte: Painel CNJ.

Dimensão	2016	2020	Evolução - Pontos	Evolução - Percentual	Maturidade 2020
Políticas e Planejamento	0,63	0,91	0,29	45%	Excelência
Estruturas, Macroprocessos e Processos	0,56	0,75	0,20	35%	Aprimorado
Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas	0,47	0,65	0,18	38%	Satisfatório
Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão	0,33	0,68	0,34	103%	Satisfatório
Sistemas, Integração e Nivelamento	0,79	0,92	0,14	17%	Excelência
Serviços de Infraestrutura	0,41	0,68	0,28	68%	Satisfatório
Detalhamento	0,73	0,82	0,09	12%	Aprimorado

Tabela 05: Evolução e Maturidade do IGovTIC-JUD – Grande Porte. Fonte: Painel CNJ.

Comparando o nível de maturidade dos diferentes portes, os dados demonstram que os Tribunais Estaduais de Pequeno Porte apresentam níveis de maturidade melhores que os

demais. Há dois níveis de Excelência - *Políticas e Planejamento e Sistemas, Integração e Nivelamento* - e os demais no nível Aprimorado. Sob a perspectiva da *Stewardship Theory*, este fato pode ser atribuído as estruturas mais enxutas dos tribunais menores, em que a tomada de decisão usualmente está mais próxima dos níveis operacionais e táticos. Também pode ser inferido que, pela *Stewardship Theory*, a estrutura menor facilita com que a liderança alcance pessoas de forma mais efetiva, uma vez que há um quadro de servidores menor (KREUZBERG; VICENTE, 2019).

Os Tribunais de Médio Porte não alcançaram Excelência em nenhuma dimensão. Este grupo, no qual se enquadram 10 dos 27 Tribunais Estaduais (CNJ, 2021b), é heterogêneo em muitos aspectos, como por exemplo no número de processos que tramitaram, cujos valores em 2020 ficaram entre 1.012.452 e 4.584.790 processos. Assim, encontram-se em um nível em que os desafios na governança de TIC são diferentes entre os que se enquadram nesta classificação. Desta forma, a literatura sugere que podem existir desafios na definição de prioridades, assim como em perceber o valor da governança de TIC uma vez que os Tribunais de Médio Porte não possuem uma infraestrutura tecnológica robusta para obter todas as vantagens que a governança de TIC pode oferecer à organização (DA SILVA *et al*, 2020).

Por fim, os Tribunais de Grande Porte representam os Tribunais de Justiça com maior demanda processual. Nesses casos, conforme sugerido por Schaefer (2005), há grandes benefícios na adoção e uso da tecnologia, uma vez que ela facilita sobremaneira a gestão de grandes volumes de dados. Há duas dimensões em nível de excelência, *Políticas e Planejamento e Sistemas, Integração e Nivelamento*, conforme apresentado na Tabela 06.

Dimensão	Porte Pequeno	Porte Médio	Porte Grande
Políticas e Planejamento	Excelência	Aprimorado	Excelência
Estruturas, Macroprocessos e Processos	Aprimorado	Aprimorado	Aprimorado
Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas	Aprimorado	Satisfatório	Satisfatório
Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão	Aprimorado	Satisfatório	Satisfatório
Sistemas, Integração e Nivelamento	Excelência	Aprimorado	Excelência
Serviços de Infraestrutura	Aprimorado	Aprimorado	Satisfatório
Detalhamento	Aprimorado	Satisfatório	Aprimorado

Tabela 06: Nível de maturidade conforme dimensão e porte. Fonte: Painel CNJ.

Em análise perante a *Evolutionary Governance Theory*, verifica-se que a governança evoluiu de maneira significativa no Poder Judiciário, aprimorando-se em todas as sete dimensões analisadas pelo IGovTIC-JUD. As evidências empíricas apresentadas pela análise longitudinal do levantamento fortalecem a ideia proposta pela teoria de que a comunidade influencia a evolução da governança (VAN ASSCHE *et al.*, 2015). No caso apresentado, a comunidade pode ser entendida com o Poder Judiciário Estadual, de maneira que há um alinhamento entre as cortes decorrente das normatizações propostas pelo Conselho Nacional de Justiça. Ainda, complementa-se em relação aos sistemas utilizados nesta comunidade, inferindo-se que a governança tecnológica possui estreita relação com os sistemas utilizados na Justiça Estadual. Considerando a similaridade entre os processos de trabalho nos diferentes tribunais estaduais, as políticas de governança tendem a seguir diretrizes análogas, em especial considerando a normatização proposta pelo CNJ e seu papel de liderança nesse processo. Logo, a análise do IGovTIC-JUD permite corroborar argumentos trazidos pela *Evolutionary Governance Theory* no que tange a ideia das relações entre a comunidade – no caso, a Justiça Estadual – e as diretrizes pelas quais a governança evoluiu dentro desta comunidade.

Outra evidência sustentada pela teoria são as transformações da governança a partir da interação entre os atores na comunidade que está inserida. Conforme documentação disponibilizada na página do IGovTIC-JUD (CNJ, 2022), a partir da finalização do ciclo 2016-2020 do IGovTIC-JUD as dimensões foram discutidas e analisadas, o que levou a uma revisão dos critérios e abordagens para constituição do novo ciclo do IGovTIC-JUD. Ou seja, sobre a lente teórica da *Evolutionary Governance Theory*, verifica-se que a própria comunidade do Poder Judiciário promove uma revisão dos caminhos da governança de TIC, promovendo um debate sobre os resultados e direcionamentos. Ainda, há influência de outros atores nesses direcionamentos – Ordem dos Advogados do Brasil e Ministério Público, por exemplo – são instituições que frequentemente colaboram na discussão sobre as tecnologias utilizadas nos Tribunais, uma vez que dependem do Judiciário para execução de suas atividades (CNJ, 2022; VAN ASSCHE *et al.*, 2015)

Desta forma, a análise do IGovTIC-JUD sob a lente da *Evolutionary Governance Theory* permite encontrar intersecções entre a teoria e a prática, em que se verifica convergências no que tange as interações da comunidade e os caminhos pelos quais a governança evolui e se transforma. A análise perante a teoria auxilia ao promover uma discussão sobre o futuro da governança de TIC, o que permite aos gestores vislumbrar cenários que auxiliem no planejamento organizacional. Ainda, permite também que se avalie o impacto que os diferentes atores e sistemas dentro comunidade exercem em relação à evolução da governança tecnológica.

Em relação à *Stewardship Theory*, a análise do IGovTIC-JUD permite verificar a importância do comprometimento de cada Tribunal Estadual com as normativas do CNJ. A cooperação e colaboração trazida pela teoria (HERNANDEZ, 2017) é fundamental para promover a melhora na governança tecnológica, uma vez que, como instituições públicas, existe a missão de prestar um serviço qualificado e célere à sociedade. Em relação à performance, a melhora nos indicadores de governança de TIC acompanharam uma redução na taxa de congestionamento da Justiça Estadual, conforme Justiça em Números (CNJ, 2021). Ou seja, mesmo não sendo possível traçar uma relação de causa-efeito entre elas, há indícios de que a governança de TIC colaborou para uma melhora nos processos de trabalho, e conseqüentemente na performance dos tribunais. Considerando a importância do tema, sugere-se mais estudos para verificar a natureza desta relação.

A partir do cruzamento entre as duas teorias propostas neste artigo, propõe-se que a influência da comunidade – como indicada na *Evolutionary Governance Theory* – e o ambiente colaborativo sustentado pela *Stewardship Theory* são características que moldam os direcionamentos da governança de TIC. A supremacia do interesse público que caracteriza as ações das instituições públicas, alinhada com a participação ativa da comunidade da Justiça Estadual, promovem discussões e políticas de governança tecnológica que direcionam os caminhos pelos quais ela evolui. Como trazido pela teoria, é um processo interativo de evolução, e o IGovTIC-JUD proporciona evidências para auxiliar no entendimento de como esse processo transforma os tribunais e a própria atividade-fim jurisdicional, como potencial de auxiliar no planejamento da Justiça Digital no Poder Judiciário.

Esses desdobramentos teóricos permitem ainda induzir sobre a governança digital, uma vez que, na medida que as cortes utilizam novas tecnologias em seus processos de trabalho, a governança de TIC acaba se integrando com a governança institucional, e a delimitação entre elas torna-se mais sutil e dependente da tecnologia. Essa situação foi descrita por Gasser e Almeida (2022), os quais especulam que a convergência digital e a interoperabilidade de sistemas acarretarão na revisão e possível unificação de diversas governanças sob a lente da

governança digital. Logo, o paradigma da Justiça Digital enseja novos estudos sob a lente da governança digital, sendo este um possível caminho para a governança de TIC no futuro.

Apresentadas as considerações teóricas obtidas a partir das evidências empíricas do IGovTIC-JUD, sendo discutidas as intersecções entre o indicador e as teorias *Evolutionary Governance Theory* e *Stewardship Theory*, o capítulo seguinte apresenta a conclusão deste estudo.

5 CONCLUSÃO

Este artigo analisou intersecções entre o IGovTIC-JUD da Justiça Estadual e as teorias *Evolutionary Governance Theory* e *Stewardship Theory*, fornecendo subsídios para os gestores no que tange o crescente acesso à Justiça Digital e seu impacto nas atividades de TIC. Para tanto, realizou uma análise do IGovTIC-JUD entre os anos 2016 e 2020, discorrendo sobre a evolução da governança de TIC dos Tribunais. Observou-se que ocorreu uma melhora significativa no indicador ao longo dos anos, em que 05 dimensões são classificadas como “Aprimoradas” e 02 como “Excelência”. Constatou-se também diferenças nos resultados conforme o porte do Tribunal, ensejando e motivando novos estudos para investigar como o tamanho e o volume processual de um tribunal interferem nas políticas de governança de TIC.

Analisando o IGovTIC-JUD sob a lente da *Evolutionary Governance Theory*, argumentou-se que a governança de TIC evoluiu durante os cinco anos analisados, fato refletido pela melhora no indicador em estudo. Argumentou-se sobre a governança de TIC ser um conceito em constante evolução, sendo afetada pelas relações entre os atores da comunidade jurídica (Tribunais, Conselhos, operadores do direito, etc.) que colaboram para direcionar seus caminhos. A intersecção teórica sustentada pela *Evolutionary Governance Theory* permite ainda vislumbrar e projetar cenários sobre o futuro da governança de TIC no Poder Judiciário, colaborando para o planejamento e gestão das cortes sob a perspectiva da Justiça Digital.

As intersecções traçadas com a *Stewardship Theory* promoveram uma reflexão acerca da cooperação e colaboração entre os Tribunais e as melhoras na governança tecnológica alcançadas no quinquênio analisado. Ainda, o papel incentivador e regulador do Conselho Nacional de Justiça, sob esta lente teórica, pode ser considerado como ator fundamental por promover o aperfeiçoamento das políticas e práticas de governança de TIC nos Tribunais de Justiça Estadual. Cita-se ainda que a *Stewardship Theory* mostra-se uma alternativa para compreender a governança de TIC em instituições públicas, ampliando os conceitos trazidos pela Teoria da Agência, sendo uma importante referência teórica para estudar a governança de TIC e seus direcionamentos diante da cooperação característica dos agentes públicos.

Comentou-se também sobre a governança digital, sendo este um conceito que abarca a crescente informatização e interoperabilidade dos processos de trabalho. Foi introduzida a ideia de que a governança de TIC caminha para uma governança digital, em que as políticas de governança de TIC acabam se fundindo com outras abordagens decorrente dos novos arranjos e relacionamentos suportados pela tecnologia, os quais ensejam uma revisão sobre o que está submetido à governança e de que forma as instituições se adaptarão a realidade digital. Assim, sob a luz da Justiça Digital, conjectura-se que a governança de TIC caminha para uma governança digital, mais ampla e dependente da tecnologia.

Este artigo contribuiu de maneira inédita ao utilizar duas teorias modernas no contexto da governança de TIC do Poder Judiciário, utilizando evidências empíricas e definindo intersecções que contribuem para um melhor entendimento acerca da evolução da governança de TIC no Tribunais Estaduais. Ainda, contribui-se ao utilizar indicadores e painéis públicos do Conselho Nacional de Justiça para promover pesquisas com impacto de melhorar a gestão

pública, colaborando para estimular a utilização de dados para o aperfeiçoamento da atividade jurisdicional no Brasil, especialmente decorrente do crescente acesso à Justiça Digital. Espera-se ainda que este artigo incentive a realização de pesquisas utilizando a *Evolutionary Governance Theory* e a *Stewardship Theory*, visto serem teorias promissoras para o entendimento dos rumos da governança de TIC.

Sobre as limitações desta pesquisa, tratou-se de uma análise exploratória de dados a partir do IGovTIC-JUD, limitando-se a promover discussões e encontrar intersecções com duas teorias ainda pouco utilizadas no contexto do Poder Judiciário. Sugere-se que estudos futuros utilizem outras técnicas estatísticas para investigar a relação entre governança de TIC e o porte dos Tribunais, assim como buscar relações entre o aprimoramento da governança e a melhora na produtividade das cortes. Cita-se também a indicação de que a *Evolutionary Governance Theory* e a *Stewardship Theory* sejam utilizadas com maior frequência para compreender a governança de TIC e suas transformações. Por fim, sugere-se que, tão logo concluído o ciclo do IGovTIC-JUD 2021-2026 seja realizada nova análise para verificar os direcionamentos da governança de TIC e seu impacto para os Tribunais.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Organização do sistema de governança de tecnologia da informação (TI): Nota Técnica 7/2014 Sefti/TCU**. Brasília: Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2015a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 ed. Brasília: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.

CASTELO, Aline Duarte Moraes; ARAÚJO, Henrique Silveira; CASTELO, Joelma Leite; CASTELO, Samuel Leite; ARAÚJO, Victor Firmino de. Governança pública e performance: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Controle**, ano 17, n. 15.2, p. 289-319, jul./dez, 2017. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6522428.pdf> > Acesso em 14.abr.2023

CHRISMAN, James J. Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43(6), p. 1051–1066, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177/1042258719838472> > Acesso em: 20.out.2021

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD)**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2022. Disponível em: < <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/indice-de-governanca-gestao-e-infraestrutura-de-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-do-poder-judiciario-igovtic-jud/> > Acesso em: 10.mar.2022

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Levantamento de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD 2020 – Resultados Gerais**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/11/Resultado-Geral-iGovTICJUD-2020-19-10-2020.pdf> Acesso em: 09.mar.2022

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Painel do iGovTIC-JUD do Poder Judiciário**. 2021a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/painel-do-IGovTIC-JUD-do-poder-judiciario/>> Acesso em: 01.set.2021

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Relatório **Justiça em Números 2021**. 2021b Disponível em: < <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf> > Acesso em 25.fev.2023

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 370 de 28/01/2021. **Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)**. Brasília: 2021c. Disponível em:< <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2227> > Acesso em: 26.fev.2022

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 211 de 15/12/2015. **Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)**. Brasília: 2015. Disponível em: < <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706> > Acesso em: 26.fev.2022

DA SILVA, Humberto C. *et al.* Information technology governance in small and medium enterprises - a systematic mapping. **Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP**, v. 17, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/S1807-1775202017001> Acesso em 12.mar.2022

DAVIS, J., SCHOORMAN, F., DONALDSON, L. Towards a *Stewardship Theory* of Management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 20, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259223?seq=1#metadata_info_tab_contents> Acesso em: 04.set.2022

GASSER, Urs; ALMEIDA, Virgílio. Viewpoint: Futures of Digital Governance. **Communications of the ACM**, v. 65, n. 3, march 2022. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3477502> Acesso em: 19.mar.2022

HARRISON, Robert; REILLY, Timothy; CRESWELL, John. Methodological rigor in mixed methods: An application in management studies. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 14, n. 4, p. 473-495, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1558689819900585?journalCode=mmra> Acesso em: 11.abr.2023

HERNANDEZ, M. Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 1, p. 121-128, 2007. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>> Acesso em: 30.out.2022

KEY, A. *Stewardship Theory*: Is Board Accountability Necessary? **International Journal of Law and Management**, v. 59(6), p. 1292-1314, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0118>> Acesso em: 02.set.2022

KREUZBERG, F., VICENTE, E. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, art. 3, p. 43-66, 2019. Disponível em: <<http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>> Acesso em: 01.set.2021

LAMBRIGHT, Kristina T. Agency Theory and Beyond: Contracted Providers' Motivations to Properly Use Service Monitoring Tools. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, i. 2, April 2009. Disponível em: < <https://doi.org/10.1093/jopart/mun009> > Acesso em: 22.out.2022

- MAGNUSSON, J., ASK, U., NILSSON, a. Ambidexterity and paradexterity: A typology of IT Governance contradictions. **20th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)**, 2015. Disponível em: <
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.977.2695&rep=rep1&type=pdf>>
 Acesso em: 25.out.2022
- MAGNUSSON, J., KOUTSIKOURI, D., PÄIVÄRINTA T. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 4, p. 329-349, 2020. Disponível em: <
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1740617>> Acesso em: 08.set.2021
- PETERSON, R. Crafting Information Technology Governance. **Information Systems Management**, v. 21, n. 4, p. 7-22, 2014. Disponível em: <
<https://doi.org/10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84183.2>> Acesso em 05.set.2022
- RODRIGUES, Angelo Antonio Davis de Oliveira Nunes e. Uma análise comparativa entre a teoria da Agência e a Stewardship. **Revista Fafibe On-Line**, ano VI, n.6, nov 2013. Disponível em: <
<https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/28/11122013190214.pdf>> Acesso em: 12.set.2021
- SAMA, L.M.; STEFANIDIS, A.; CASSELMAN, R.M., Rethinking governance for the digital era: The role of stewardship. **Business Horizons**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.08.001> Acesso em: 19.mar.2023.
- SAMBAMURTHY, V., ZMUD, R. Arrangements for information technology governance: a theory of multiple contingencies. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 261-260, 1999. Disponível em: <
<https://doi.org/10.2307/249754>> Acesso em: 09.set.2021
- SCHAEFER, Fernanda. Informática e organização do Poder Judiciário. **Gestão & Conhecimento**, v. 3, n.2, jul./dez, 2005. Disponível em: https://www.facet.br/gc/v3n2/pdf/informatica_e_organizacao_do_poder_judiciario.pdf Acesso em: 10.mar.2022
- SUNDARAMUTHY, C., LEWIS, M. Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 397, 2003. Disponível em: <
<https://www.jstor.org/stable/30040729>> Acesso em: 05.set.2022
- VAN ASSCHE, Kristof van; BEUNEN, Raoul; DUINEVELD, Martijn. **Evolutionary Governance Theory**. Springer, 2015. Disponível em: <
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-00984-1>> Acesso em: 15.jan.2022
- VAN ASSCHE, K., BEUNEN, R., VERWEIJ, S., EVANS, J., & GRUEZMACHER, M. Policy Learning and Adaptation in governance; a Co-evolutionary Perspective. **Administration & Society**, v. 54, i.7, p. 1226–1254, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00953997211059165> Acesso em: 10.abr.2023
- VAN SLYKE, David M. Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, i. 2, April 2007. Disponível em: <
<https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>> Acesso em: 25.out.2022