

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO

SHIRLI MENDONÇA MARQUES

GOVERNANÇA DE REDES NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE
LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS) EM TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Goiânia
2026

SHIRLI MENDONÇA MARQUES

**GOVERNANÇA DE REDES NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE
LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS) EM TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Patricia Kinast de Camillis

**Goiânia
2026**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M357g

Marques, Shirli Mendonça.

Governança de redes na implementação dos planos de logística sustentável (PLS) em tribunais de justiça estaduais : uma análise comparativa. / Shirli Mendonça Marques. – 2026.

135 f.: il. 30cm.

Orientadora: Profa. Dra. Patricia Kinast de Camillis.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Planos de Logística Sustentável (PLS). 2. Governança de redes colaborativas. 3. Sustentabilidade pública. 4. Poder judiciário. I. Camillis, Patricia Kinast de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 347.992+502.131.1

Resumo

A institucionalização da sustentabilidade na Administração Pública brasileira foi impulsionada pela normatização dos Planos de Logística Sustentável (PLS), instrumentos destinados a racionalizar o uso de recursos e a promover práticas socioambientais no setor público. No âmbito do Poder Judiciário, a obrigatoriedade dos PLS foi estabelecida pela Resolução CNJ nº 201/2015 e atualizada por normativas posteriores, visando à integração da sustentabilidade às rotinas administrativas. Entretanto, a simples formalização desses planos não assegura sua efetividade, especialmente diante da complexidade organizacional dos Tribunais de Justiça Estaduais, caracterizados por estruturas burocráticas e múltiplos atores institucionais. Nesse contexto, a pesquisa parte da seguinte questão: como os Tribunais de Justiça Estaduais estruturam e operacionalizam estratégias de colaboração interorganizacional em seus Planos de Logística Sustentável, à luz dos mecanismos de Governança de Redes? Sendo o objetivo geral: analisar como os Tribunais de Justiça Estaduais estruturam estratégias de colaboração interorganizacional em seus Planos de Logística Sustentável (PLS), com base na perspectiva dos Mecanismos de Governança de Redes. O estudo fundamenta-se teoricamente na perspectiva da Governança de Redes para interpretar os PLS como dispositivos colaborativos cuja eficácia depende da articulação entre diferentes setores e níveis decisórios. Adotou-se metodologia qualitativa, com pesquisa bibliográfica e análise documental dos PLS de Tribunais de Justiça da Região Centro-Oeste. Os dados são analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo categorial. Como produto técnico-científico, o estudo constrói um checklist avaliativo das estratégias de colaboração interorganizacional nos PLS. Espera-se que esta pesquisa contribua para o aprimoramento das práticas de sustentabilidade nos tribunais estaduais, subsidiando gestores públicos na implementação de políticas colaborativas mais efetivas e na superação das fragmentações organizacionais que limitam o desempenho dos PLS.

Palavras-chave: Planos de Logística Sustentável; Governança de Redes; Sustentabilidade Pública; Poder Judiciário; Mecanismos de Governança.

Abstract

The institutionalization of sustainability in Brazilian Public Administration was driven by the standardization of Sustainable Logistics Plans (SLPs), instruments designed to rationalize the use of resources and promote socio-environmental practices in the public sector. Within the Judiciary, the mandatory nature of SLPs was established by CNJ Resolution No. 201/2015 and updated by subsequent regulations, aiming at integrating sustainability into administrative routines. However, the mere formalization of these plans does not guarantee their effectiveness, especially given the organizational complexity of State Courts of Justice, characterized by bureaucratic structures and multiple institutional actors. In this context, the research starts from the following question: how do State Courts of Justice structure and operationalize interorganizational collaboration strategies in their Sustainable Logistics Plans, in light of Network Governance mechanisms? The overall objective is to analyze how State Courts of Justice structure interorganizational collaboration strategies in their Sustainable Logistics Plans (SLPs), based on the perspective of Network Governance Mechanisms. The study is theoretically grounded in the perspective of Network Governance to interpret the SLPs as collaborative devices whose effectiveness depends on the articulation between different sectors and decision-making levels. A qualitative methodology was adopted, with bibliographic research and document analysis of the SLPs of Courts of Justice in the Central-West Region. The data are analyzed using categorical content analysis techniques. As a technical-scientific product, the study constructs an evaluative checklist of interorganizational collaboration strategies in the SLPs. It is expected that this research will contribute to the improvement of sustainability practices in state courts, supporting public managers in the implementation of more effective collaborative policies and in overcoming the organizational fragmentations that limit the performance of the SLPs.

Keywords: Sustainable Logistics Plans; Network Governance; Public Sustainability; Judiciary; Interorganizational Collaboration.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Resumos dos Artigos.....	22
Quadro 2- Resumo de Dissertações.....	28
Quadro 3 - Comparativo dos mecanismos de governança em diferentes estudos de caso	52
Quadro 4 - Mecanismos de Governança.....	59
Quadro 5 - Mapeamento dos Planos de Logística Sustentável (PLS) nos Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil.....	67
Quadro 6 - Tribunais estaduais selecionados para a pesquisa.....	69
Quadro 7 - Resumo da Matriz de Análise.....	71
Quadro 8 – Mecanismos de Governança no PLS-TJGO (Escala 0–2)	78
Quadro 9 – Mecanismos de Governança no PLS-TJDFT (Escala 0–2)	90
Quadro 10 - Mecanismos de governança ativados no PLS-TJMT.....	97
Quadro 11 - Mecanismos de governança ativados no PLS-TJES.....	105
Quadro 12 - Comparativo dos mecanismos de governança ativados nos Planos de Logística Sustentável dos Tribunais analisados.....	108
Quadro 13 - <i>Checklist</i> Analítico para avaliação dos mecanismos de governança de redes dos PLS-TJs.....	114
Quadro 14 - Matriz Comparativa: Aplicação aos PLS dos TJs.....	120

Lista de abreviaturas e siglas

A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública
BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF/88 – Constituição Federal de 1988
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
ESG – Environmental, Social and Governance
GO – Goiás
IASA – Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração
IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IES – Instituições de Ensino Superior
IN – Instrução Normativa
iESGo – Índice de Governança e Sustentabilidade Ambiental e Social
MDR – Ministério do Desenvolvimento Regional
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU – Organização das Nações Unidas
PLS – Plano de Logística Sustentável
PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos
PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PTT – Produto Técnico-Tecnológico
REEE – Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos
RJ – Rio de Janeiro
RS – Rio Grande do Sul
SE – Sergipe
SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*
TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
TJPA – Tribunal de Justiça do Estado do Pará
TJPE – Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco
TJPB – Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba
TJTO – Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins
UFCA – Universidade Federal do Cariri
UFC – Universidade Federal do Ceará
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UFPeI – Universidade Federal de Pelotas
UFMS – Universidade Federal de Santa Maria
UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria
UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIFAP – Universidade Federal do Amapá
UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo
USP – Universidade de São Paulo

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	16
1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO.....	17
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	19
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 ESTUDOS RECENTES SOBRE SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	21
2.2 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL.....	36
2.3 GOVERNANÇA DE REDES COLABORATIVAS.....	42
2.3.1 Mecanismos de governança.....	48
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	66
3.1 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DOS TRIBUNAIS E COLETA DE DADOS.....	66
3.2 MATERIAL PESQUISADO.....	70
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	70
 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	73
4.1 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO) E GOVERNANÇA DE REDES.....	73
4.1.1 Análise do PLS-TJGO.....	79
4.2 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT) E GOVERNANÇA DE REDES.....	85
4.2.1 Análise do PLS- TJDFT.....	91
4.3 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO (TJMT) E GOVERNANÇA DE REDES.....	93
4.3.1 Análise do PLS- TJMT.....	98
4.4 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (TJES) E GOVERNANÇA DE REDES.....	99
4.4.1 Análise do PLS- TJES.....	106
4.5 COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL IDENTIFICADAS NOS PLS.....	108
4.6 CHECKLIST DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA DE REDE NOS PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL.....	110
4.7 APLICAÇÃO DO CHECKLIST AOS PLS DOS TRIBUNAIS ANALISADOS.....	119
 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS.....	127

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sustentabilidade passou a ocupar posição central nas políticas públicas, especialmente a partir da consolidação de marcos normativos internacionais que incorporaram as dimensões ambiental, econômica e social ao planejamento governamental, como o Relatório Brundtland (1987), a Agenda 21 (1992) e a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015). A Organização das Nações Unidas, por meio da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabeleceu diretrizes que orientam os Estados a integrar esses três eixos de forma transversal nas ações públicas (ONU, 2015).

Nesse contexto, a criação dos PLS foi formalizada pela Instrução Normativa nº 10/2012, posteriormente substituída pela IN nº 5/2017, ambas editadas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com o objetivo de orientar órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional quanto à elaboração e implementação de ações voltadas à sustentabilidade administrativa. Conforme IN's, os Planos de Logística Sustentável (PLS) foram concebidos como instrumentos estratégicos para institucionalizar práticas sustentáveis no setor público brasileiro (Brasil, 2015; 2021)

Os PLS possuem natureza obrigatória para as organizações públicas federais e passaram a ser progressivamente adotados por órgãos estaduais e municipais, além dos órgãos do Poder Judiciário, como os Tribunais de Justiça, dotados de autonomia administrativa e financeira, conforme estabelece a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 99 (Brasil, 1988). O escopo dos Planos de Logística Sustentável compreende metas e práticas voltadas à racionalização do uso de recursos naturais e bens públicos, à redução de desperdícios, à eficiência energética, à gestão adequada de resíduos e à promoção da mobilidade sustentável, conforme diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça nas Resoluções nº 201/2015 e nº 400/2021 (Brasil, 2015; 2021).

Além de atender a exigências normativas específicas da Administração Pública Federal, os Planos de Logística Sustentável inserem-se no processo de institucionalização da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), programa coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente desde o final da década de 1990 e voltado à incorporação de critérios socioambientais na gestão estatal. A regulamentação dos PLS pela Instrução Normativa nº 10/2012 do então Ministério do Planejamento consolidou essa agenda ao estabelecer diretrizes operacionais para racionalização do uso de recursos, gestão de resíduos, compras sustentáveis e monitoramento de metas institucionais, posteriormente internalizadas no Poder Judiciário por meio da

Resolução CNJ nº 201/2015 e atualizações normativas. Nesse sentido, o alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ocorre de forma mediada por instrumentos nacionais de gestão pública, que traduzem compromissos internacionais em práticas administrativas concretas.

No âmbito dos Tribunais de Justiça, os Planos de Logística Sustentável configuram-se como instrumentos formais instituídos para atender às diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que vincula a implementação dos PLS ao planejamento institucional e ao monitoramento de metas relacionadas ao desempenho ambiental e social das organizações judiciárias (Brasil, 2015; 2021).

Nos Tribunais de Justiça, estudos empíricos sobre a implementação dos PLS indicam o envolvimento de diferentes áreas administrativas, como setores de compras, gestão de contratos, unidades técnicas, comissões socioambientais e servidores responsáveis pela execução das ações previstas, bem como a interação com fornecedores externos e órgãos de controle, o que amplia a complexidade da gestão desses planos (Maciel et al., 2023; Mendes; Oliveira, 2024). Dessa forma, embora os Planos de Logística Sustentável (PLS) sejam formalmente instituídos como instrumentos internos de planejamento administrativo, sua implementação envolve a articulação entre múltiplos atores, setores e instâncias organizacionais, característica comum a políticas públicas que demandam coordenação interorganizacional e integração de processos (Grandori; Soda, 1995; Ansell; Gash, 2008).

Diante desse panorama, torna-se interessante analisar os Planos de Logística Sustentável não apenas como documentos normativos, mas como dispositivos operacionais que dependem de relações institucionais articuladas e da interação entre múltiplos agentes para alcançar efetividade. Isso implica reconhecer que sua viabilidade concreta extrapola a formalidade da adesão às diretrizes legais, envolvendo estruturas decisórias, culturas organizacionais e práticas cotidianas relacionadas, por exemplo, à racionalização do consumo de papel e energia, à digitalização de processos administrativos, à gestão de resíduos, às compras sustentáveis e aos mecanismos internos de monitoramento e acompanhamento de metas socioambientais.

Essa constatação permite a adoção da perspectiva teórica da Governança de Redes na qual o PLS pode ser interpretado como um arranjo cooperativo no qual diferentes atores, dotados de distintos níveis de poder e responsabilidade, compartilham a condução das ações em torno de um objetivo comum (Provan; Kenis, 2008). Conforme argumentam Ansell e Gash (2008) e Wegner e Verschoore (2022), tais arranjos configuram redes organizadas de cooperação, nas quais a efetividade das políticas depende dos mecanismos de coordenação, governança e alinhamento entre os participantes.

De acordo com Provan e Kenis (2008), a governança em rede envolve arranjos institucionais em que múltiplas organizações autônomas compartilham objetivos interdependentes e operam de forma coordenada. Ansell e Gash (2008) aprofundam essa abordagem ao propor um modelo de governança colaborativa, centrado na construção conjunta de políticas públicas por meio do diálogo entre atores estatais e não estatais, com base em valores como confiança, reciprocidade e compromisso com resultados.

A literatura recente sobre redes colaborativas, como a proposta de Wegner e Verschoore (2022), reforça essa perspectiva ao apresentar uma abordagem de microgovernança, na qual são analisadas as funções cotidianas que garantem o funcionamento da rede: alinhar expectativas, mobilizar recursos, organizar estruturas, integrar atores, arbitrar conflitos e monitorar resultados.

Além disso, autores como Vangen, Hayes e Cornforth (2015) destacam que colaborações interorganizacionais entre setores, como aquelas observadas nos PLS que envolvem tanto órgãos internos quanto fornecedores ou parceiros externos, exigem mecanismos específicos de legitimação, liderança distribuída e responsabilização horizontal. A natureza público-privada desses arranjos demanda flexibilidade organizacional e abertura ao aprendizado conjunto, ao mesmo tempo em que impõe desafios relacionados à assimetria de poder, à gestão de interesses conflitantes e à manutenção de confiança entre os agentes envolvidos (Ansell; Gash, 2008; Vangen; Hayes; Cornforth, 2015).

É importante destacar que a própria dimensão sustentável dos PLS reforça a pertinência da abordagem em rede. Como mostram Camarinha-Matos, Afsarmanesh e Boucher (2010), redes colaborativas são essenciais para a promoção da sustentabilidade, pois permitem integrar competências, compartilhar informações críticas e alinhar metas de longo prazo entre instituições diversas. Entretanto, a literatura especializada em governança de redes aponta que a adoção formal de instrumentos normativos não é, por si só, suficiente para assegurar sua eficácia prática, uma vez que os resultados dependem diversas dinâmicas e práticas colaborativas internas (Ansell; Gash, 2008; Grandori; Soda, 1995; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Wegner; Verschoore, 2021).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar da crescente normatização dos Planos de Logística Sustentável (PLS) no Brasil e do incentivo formal de instâncias como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Ministério

do Planejamento, observa-se uma lacuna significativa na produção científica dedicada ao tema. Chegou-se a essa conclusão após o mapeamento da produção científica sobre os Planos de Logística Sustentável (PLS) na administração pública brasileira, com especial atenção ao contexto do Poder Judiciário, através de uma revisão sistemática da literatura. A busca concentrou-se em quatro bases: Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, SPELL e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), com a aplicação de filtros de recorte temporal (últimos cinco anos), idioma (português), tipo de publicação (artigos revisados por pares ou dissertações de mestrado), e uso de operadores booleanos combinando os termos: “logística sustentável”, “PLS”, “governança”, “administração pública” e “Tribunal de Justiça”.

No Google Acadêmico, a busca com os termos “logística sustentável” AND “setor público” recuperou 369 resultados. No entanto, após aplicação dos filtros, especialmente o de revisão por pares, e verificação da presença efetiva de ambos os termos nos artigos, foram selecionados apenas 4 artigos relevantes. Para a combinação “PLS” AND “governança” AND “setor público”, foram selecionados 3 artigos. Já a busca com “logística sustentável AND administração pública AND Tribunal de Justiça” não retornou resultados relevantes.

No Portal de Periódicos da CAPES, a busca com “logística sustentável” AND “setor público” também não apresentou resultados relevantes. A busca com “logística sustentável AND administração pública AND Tribunal de Justiça” retornou apenas 1 artigo, que foi incluído na análise. A combinação “PLS” AND “governança” AND “setor público” e a tentativa com “colaboração interorganizacional” AND “administração pública” não trouxeram nenhum resultado. Já a busca com “PLS” AND “administração pública” resultou em 1 artigo relevante, posteriormente incluído na amostra.

Na base SPELL, os mesmos filtros foram aplicados por meio da busca avançada, mas não houve retorno de resultados.

Na BDTD, a busca pelas dissertações de mestrado e tese de doutorado foi realizada com os mesmos termos e critérios. O termo “logística sustentável” AND “setor público” resultou na seleção de 4 dissertações. A combinação “logística sustentável AND administração pública AND Tribunal de Justiça” apresentou apenas 1 dissertação, e o termo “PLS” AND “governança” AND “setor público” resultou em 1 dissertação adicional. A busca por “colaboração interorganizacional” AND “administração pública” novamente não apresentou resultados relevantes.

Ao final da triagem, foram selecionados 15 estudos plenamente aderentes aos objetivos da pesquisa, sendo 6 dissertações de mestrado e 9 artigos científicos. A maioria desses trabalhos possui caráter descritivo, com foco na análise documental dos PLS, avaliação de metas

institucionais, mensuração de indicadores ambientais e estimativas de economia de recursos como energia, papel, água e combustível. Em geral, os estudos concentram-se na aderência formal aos parâmetros normativos e na proposição de ações pontuais, com pouco aprofundamento teórico sobre os mecanismos de articulação intersetorial ou estratégias colaborativas envolvidas na implementação dos PLS.

Embora alguns trabalhos discutam o papel dos planos na modernização da gestão pública, praticamente nenhum deles se dedica à análise das estratégias colaborativas envolvidas em sua implementação. São raros os estudos que identificam os atores-chave do processo, os mecanismos de coordenação utilizados ou os conflitos inerentes à atuação em rede dentro das instituições públicas.

No campo específico do Poder Judiciário, a lacuna é ainda mais acentuada. Apenas três estudos - Lima e Almeida (2021), Cavalcanti (2024) e Lima (2020) - abordam o PLS em Tribunais Estaduais (respectivamente TJTO, TJPB e TJPA). Mesmo nesses casos, o enfoque permanece descritivo e centrado na normatividade, nos entraves operacionais ou nos aspectos formais de adesão às resoluções do CNJ, sem avançar na análise dos arranjos interorganizacionais, da articulação entre setores ou da governança colaborativa.

Essa escassez revela uma lacuna relevante no campo da Administração Pública e da Governança Colaborativa. A ausência de estudos que tratem os PLS como redes organizadas de cooperação impede uma compreensão mais profunda das dinâmicas institucionais, dos dispositivos de coordenação e das práticas concretas de engajamento entre os múltiplos atores envolvidos.

O levantamento sistemático da produção científica sobre os Planos de Logística Sustentável (PLS), especialmente no contexto do Poder Judiciário, evidencia uma lacuna analítica relevante no campo da Administração Pública. Embora os PLS tenham sido instituídos como instrumentos obrigatórios em diversas instituições públicas brasileiras, a maior parte das análises disponíveis permanece centrada em aspectos normativos, diagnósticos operacionais ou avaliações pontuais de desempenho ambiental e econômico. Raros são os estudos que adotam a governança como categoria analítica central para compreender o funcionamento dessas políticas; mais raros ainda os que examinam os arranjos interorganizacionais que condicionam sua implementação.

Essa ausência é particularmente visível quando se observa o recorte institucional dos Tribunais de Justiça Estaduais, estruturas marcadas por uma lógica administrativa híbrida, elevada burocratização e forte dependência de processos de articulação entre setores técnicos, administrativos e normativos. Embora três estudos - Lima e Almeida (2021), Cavalcanti (2024)

e Lima (2020) - tenham abordado o PLS em tribunais estaduais, nenhum deles analisa os planos como redes colaborativas de governança. A literatura existente carece de investigações que tratem os PLS como arranjos institucionais interorganizacionais, capazes de revelar as dinâmicas reais de coordenação entre múltiplos atores, internos e externos, bem como os dispositivos formais e informais que moldam a implementação de práticas sustentáveis no setor público.

Além disso, a predominância de abordagens normativas nos estudos sobre PLS tende a ocultar um dado central: sua efetividade não depende exclusivamente da conformidade com marcos legais, mas da capacidade institucional de articular e sustentar colaborações entre setores. Isso exige deslocar o olhar analítico para os mecanismos concretos de governança, estruturas de decisão, fluxos de comunicação, instâncias de coordenação, dinâmicas de confiança, conflitos e acordos, controle, tomadas de decisão, definição de papéis e rotinas, além da formalização, conforme Betolini (2020). Como mostram Provan e Kenis (2008), Ansell e Gash (2008) e Wegner e Verschoore (2021), compreender redes de governança não se resume à identificação dos atores envolvidos, mas exige examinar os modos como se governam: por meio de funções como integrar, arbitrar, monitorar, alinhar interesses, organizar e construir compromissos coletivos.

Nesse sentido, esta pesquisa busca contribuir para o avanço do campo ao tratar os Planos de Logística Sustentável não apenas como exigências normativas ou ferramentas administrativas, mas como arranjos institucionais de governança colaborativa, cuja efetividade depende diretamente da capacidade de articulação entre setores, da institucionalização de práticas compartilhadas e da construção de um *ethos* de sustentabilidade no setor público.

Essa lacuna torna-se ainda mais significativa diante da necessidade de entender como os PLS são operacionalizados nos Tribunais de Justiça Estaduais e em que medida adotam, ou não, estruturas de governança colaborativa. A revisão sistemática realizada evidenciou que, embora alguns estudos discutam aspectos operacionais desses planos, são praticamente inexistentes as investigações que se dedicam a examinar os mecanismos de articulação intersetorial no âmbito do Judiciário. Isso exige investigar não apenas a existência formal dos PLS, mas sobretudo os modos como esses documentos expressam - ou deixam de expressar - práticas concretas de coordenação, cooperação e responsabilização compartilhada entre os setores institucionais envolvidos.

Considerando a amplitude do universo de Tribunais de Justiça estaduais existentes no país, a pesquisa delimitou como corpus analítico os Planos de Logística Sustentável dos Tribunais de Justiça de Goiás (TJGO), do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), de Mato

Grosso (TJMT) e do Espírito Santo (TJES), selecionados a partir de critérios metodológicos relacionados à disponibilidade documental, à diversidade institucional e ao nível de estruturação dos respectivos PLS.

Essa lacuna torna-se ainda mais significativa diante da necessidade de entender como os PLS são operacionalizados nos Tribunais de Justiça Estaduais e em que medida adotam, ou não, estruturas de governança colaborativa. A revisão sistemática realizada evidenciou que, embora alguns estudos discutam aspectos operacionais desses planos, são praticamente inexistentes as investigações que se dedicam a examinar os mecanismos de articulação intersetorial no âmbito do Judiciário. Isso exige investigar não apenas a existência formal dos PLS, mas sobretudo os modos como esses documentos expressam - ou deixam de expressar - práticas de coordenação, cooperação e responsabilização compartilhada entre os setores institucionais envolvidos.

Parte-se do pressuposto analítico de que os Planos de Logística Sustentável, em razão de sua natureza transversal e da necessidade de articulação entre múltiplos setores institucionais, podem operar como arranjos de governança colaborativa no âmbito dos Tribunais de Justiça. A pesquisa busca, portanto, investigar em que medida os mecanismos presentes nesses documentos expressam práticas de coordenação, cooperação e governança interorganizacional.

Diante desse cenário, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

- Como os Tribunais de Justiça Estaduais estruturam as estratégias de colaboração interorganizacional em seus Planos de Logística Sustentável, à luz dos mecanismos de Governança de Redes?

A fim de responder à questão apresentada, esse trabalho tem os seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo Geral:

Analisar como os Tribunais de Justiça Estaduais estruturam estratégias de colaboração interorganizacional em seus Planos de Logística Sustentável (PLS), com base na perspectiva dos Mecanismos de Governança de Redes.

Objetivos Específicos:

1. Identificar e sistematizar os mecanismos de governança interorganizacional presentes nos PLS dos Tribunais de Justiça selecionados;
2. Comparar as estratégias de colaboração interorganizacional adotadas nos PLS dos Tribunais de Justiça selecionados, evidenciando padrões, assimetrias e boas práticas;
3. Elaborar um *checklist* de avaliação dos mecanismos de governança de rede que expressam as estratégias de colaboração interorganizacional aplicável aos PLS dos Tribunais de Justiça.
4. Aplicar o checklist elaborado aos PLS dos Tribunais de Justiça selecionados.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A implementação dos Planos de Logística Sustentável (PLS) nos tribunais de justiça estaduais evidencia uma dinâmica institucional que extrapola a esfera normativa e requer análise aprofundada dos mecanismos de coordenação entre setores e atores diversos. Embora formalizados como instrumentos de planejamento com diretrizes operacionais para a promoção da sustentabilidade na administração pública, os PLS funcionam, na prática, como espaços de articulação interorganizacional que mobilizam estruturas administrativas, setores técnicos, atores externos e instâncias superiores do Poder Judiciário.

A transversalidade das ações previstas nos PLS, como racionalização do uso de recursos, digitalização de processos, critérios sustentáveis nas compras públicas e gestão de resíduos, pressupõe cooperação entre diferentes unidades organizacionais, além da construção de arranjos internos e externos de governança. No entanto, a produção científica sobre o tema permanece majoritariamente ancorada em análises descritivas, com ênfase na aderência formal aos marcos legais e na mensuração de metas ambientais ou econômicas. São escassos os estudos que tratam os PLS como arranjos complexos de governança colaborativa.

No contexto do Poder Judiciário, essa lacuna é ainda mais expressiva. Poucos trabalhos se dedicam a investigar como as estruturas decisórias e os fluxos de responsabilização são constituídos na prática, e em que medida os planos mobilizam instâncias de deliberação

coletiva, práticas de engajamento institucional e dispositivos de coordenação entre setores. A ausência de uma abordagem analítica voltada à colaboração interorganizacional compromete a compreensão da efetividade dos PLS como política pública.

Dessa forma, esta pesquisa parte do pressuposto de que os Planos de Logística Sustentável devem ser compreendidos como mecanismos de governança em rede, cuja viabilidade e eficácia dependem de formas estruturadas de cooperação, negociação e gestão de interesses entre atores com diferentes competências e níveis hierárquicos. A investigação se justifica pela necessidade de qualificar o debate teórico e empírico sobre os PLS no campo da Administração Pública, ampliando o foco da análise normativa para a dimensão relacional e organizacional dos processos de implementação.

A contribuição científica do estudo está, portanto, na proposição de uma lente analítica que privilegia os dispositivos de colaboração, os padrões de coordenação e os desafios de governança enfrentados pelos tribunais na execução de seus planos. Ao mapear essas práticas, espera-se apoiar o aprimoramento da gestão socioambiental nos órgãos do Judiciário e oferecer subsídios teóricos e técnicos para a formulação de estratégias mais eficazes de cooperação institucional no setor público.

Além da contribuição teórica ao campo da Administração Pública e Governança de Redes, esta pesquisa também possui um propósito prático ao propor um instrumento sistemático de apoio à gestão: um checklist analítico para avaliação e aprimoramento das estratégias de colaboração interorganizacional em Planos de Logística Sustentável. Essa ferramenta será construída a partir da identificação e sistematização dos mecanismos de governança empregados nos tribunais analisados, permitindo que gestores públicos avaliem suas práticas colaborativas e desenvolvam ações corretivas ou inovadoras.

Tal contribuição se revela essencial porque, no cenário atual, os tribunais frequentemente carecem de diretrizes que orientem a articulação entre unidades internas e atores externos na implementação dos PLS. O checklist proposto poderá orientar a estruturação de processos internos, a delimitação de competências e a construção de fluxos de coordenação mais eficientes, aspectos que estão diretamente ligados à eficácia das políticas de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.

Além disso, ao realizar a comparação entre os diferentes modelos observados nos Tribunais Estaduais, a pesquisa poderá apontar padrões e assimetrias regionais ou institucionais, fornecendo subsídios para o CNJ aprimorar os parâmetros normativos e de monitoramento dos PLS. Isso contribui para uma política pública de sustentabilidade mais efetiva, alinhada às diretrizes da Agenda 2030, especialmente aos ODS 12 (Consumo e

Produção Responsáveis), ODS 13 (Ação Contra a Mudança do Clima) e ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), que dialogam com a racionalização do uso de recursos públicos, a mitigação de impactos ambientais e o fortalecimento da governança institucional.

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação foi organizada de modo a construir um percurso analítico que parte da problematização do tema e avança, gradualmente, para a compreensão empírica do fenômeno investigado. A Introdução apresenta o contexto em que se insere a pesquisa, delimita o problema, explicita os objetivos e justifica a relevância do estudo, situando-o no campo das discussões sobre sustentabilidade na Administração Pública e sobre os desafios contemporâneos de gestão no Poder Judiciário.

O segundo capítulo dedica-se à fundamentação teórica, na qual são discutidos os referenciais conceituais que sustentam a análise proposta. Nesse momento, o texto articula o debate sobre sustentabilidade institucional, os marcos normativos que estruturam os Planos de Logística Sustentável no Brasil e a abordagem da Governança de Redes, compreendida como chave interpretativa para entender os PLS para além de sua dimensão formal, observando-os como práticas que dependem de coordenação, interação e compartilhamento de responsabilidades entre diferentes atores organizacionais.

No terceiro capítulo são apresentados os caminhos metodológicos que orientaram a investigação. Nele são descritas a natureza da pesquisa, a abordagem adotada, os critérios de escolha dos tribunais analisados, as fontes documentais utilizadas e os procedimentos de análise empregados. Busca-se, assim, explicitar de forma transparente como os dados foram examinados e quais parâmetros orientaram a interpretação dos Planos de Logística Sustentável.

O quarto capítulo reúne os resultados e a análise comparativa dos PLS dos Tribunais de Justiça selecionados. A discussão evidencia como esses planos se materializam nas rotinas institucionais, quais mecanismos de articulação intersetorial são mobilizados, que padrões se repetem entre os tribunais e quais limites ainda atravessam a implementação das ações de sustentabilidade. Os achados são interpretados à luz do referencial teórico, permitindo compreender as tensões entre norma, prática administrativa e governança institucional.

Por fim, apresentam-se as conclusões, nas quais são retomadas as questões que orientaram a pesquisa, sintetizados os principais resultados e discutidas suas implicações para o aprimoramento das políticas de sustentabilidade no setor público. Também são indicadas possibilidades de continuidade investigativa, reconhecendo que o tema permanece em

construção e demanda novos olhares analíticos. As referências encerram o trabalho, reunindo os aportes teóricos, normativos e empíricos que fundamentaram o percurso desenvolvido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente, são apresentados os estudos recentes sobre sustentabilidade e governança em instituições públicas; em seguida, discute-se o conceito, a normatização e as práticas relacionadas aos Planos de Logística Sustentável (PLS); por fim, abordam-se os fundamentos teóricos sobre Governança de Redes Colaborativas, que constituem a principal lente analítica desta investigação.

2.1 ESTUDOS RECENTES SOBRE SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A seleção de estudos recente se deu através da busca em bases de dados científicas seguindo critérios conforme detalhado a seguir.

A revisão da literatura foi realizada nas bases Google Acadêmico, Portal de Periódicos CAPES, SPELL e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), considerando publicações em português dos últimos cinco anos e utilizando combinações dos descritores “logística sustentável”, “PLS”, “governança”, “setor público”, “administração pública” e “Tribunal de Justiça”, articulados por operadores booleanos.

No Google Acadêmico, a busca pelos termos “logística sustentável” AND “setor público” retornou 369 resultados. Após aplicação dos critérios de elegibilidade, especialmente revisão por pares e aderência temática, foram selecionados apenas quatro artigos. Já a combinação “PLS” AND “governança” AND “setor público” resultou em três estudos relevantes.

No Portal de Periódicos CAPES, os resultados mostraram-se igualmente restritos, com apenas um estudo aderente identificado para a combinação “logística sustentável” AND “administração pública” AND “Tribunal de Justiça”. Nas demais combinações não foram encontrados trabalhos relevantes.

Desse modo foi aplicado um novo filtro de busca, dessa vez com a utilização dos termos “colaboração inteorganizacional” AND “administração pública”; que também não trouxe resultados. Já para a utilização dos termos “PLS” AND “administração pública” a busca trouxe 1 (um) resultado.

Para a busca na plataforma Spell foram aplicados todos os filtros citados anteriormente através da busca avançada e não obteve resultados.

Apresenta-se o Quadro 1 com o resumo dos 9 artigos localizados.

Quadro 1 – Resumos dos Artigos

1) Título do artigo	Inovação e governança no setor público: identificação e análises de escalas
Autor(a), ano	Julia Viezzer Baretta, Micheline Gaia Hoffmann, Rafael Tezza – (2022)
Objetivo	Identificar e analisar escalas quantitativas que envolvem conjuntamente os constructos “inovação no setor público” e “governança pública”, com base em revisão sistemática da literatura.
Tipo de estudo	Estudo exploratório e descritivo, baseado em revisão sistemática da literatura nas bases Web of Science, Scopus e EBSCO, com análise fundamentada nas obras de Hair et al. (2005), Costa (2011) e DeVellis (2012) sobre construção de escalas.
Principais resultados/achados	
➤ Foram encontrados apenas três artigos relevantes que utilizam escalas para mensurar os constructos estudados. ➤ Nenhuma das escalas analisadas cumpriu todos os passos recomendados pela literatura para construção rigorosa de instrumentos. ➤ O estudo revela que os instrumentos existentes são frágeis quanto à validade de constructo e à inclusão de aspectos centrais da governança pública, como participação e coprodução. ➤ O modelo de equações estruturais PLS foi o mais utilizado, demonstrando o caráter exploratório da área. ➤ Há convergência teórica entre inovação e governança, mas as escalas analisadas não integram completamente essa interseção.	
Lacunas identificadas	
➤ Escassez de escalas quantitativas consolidadas que combinem inovação e governança pública. ➤ Ausência de itens relacionados a colaboração, participação cidadã e coprodução nos instrumentos analisados. ➤ Falta de validação por especialistas, testes de pré-aplicação e otimização da escala em muitos dos estudos revisados. ➤ Carência de pesquisas empíricas robustas que explorem a relação entre os dois constructos sob perspectiva colaborativa.	
2) Título do artigo	Plano de gestão de logística sustentável para uma instituição de ensino superior: um plano de ações.
Autor(a), ano	Marcus Vinicius Cruz Cordeiro, Jeniffer de Nade, Diego Coelho do Nascimento, Marcelo Martins de Moura-Fé e Ingrid Mazza Matos Ramos (2023).
Objetivo	Analisar a viabilidade de implantação de um Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) no campus Juazeiro do Norte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), com base em diagnóstico institucional e aplicação da metodologia 5W2H.
Tipo de estudo	Estudo de caso, com abordagem exploratória, bibliográfica e documental, complementado por entrevistas semiestruturadas.

Principais resultados/achados	
➤ A instituição possui ações pontuais e isoladas de sustentabilidade, mas carece de planejamento integrado e institucionalizado. ➤ Há ausência de atualização de inventário e falta de setor específico para sustentabilidade. ➤ A proposta de PLS estruturada pelos autores inclui: criação de coordenadoria de sustentabilidade, atualização de inventários, integração das ações sustentáveis, e divulgação/engajamento da comunidade acadêmica. ➤ As ações foram organizadas em sete frentes estratégicas com base no método 5W2H.	
Lacunas identificadas	
➤ Falta de institucionalização da sustentabilidade no planejamento estratégico da IES. ➤ Ausência de um setor ou coordenadoria exclusiva para gerir práticas sustentáveis. ➤ Falta de indicadores, metas e avaliação sistemática das ações. ➤ Deficiência na comunicação institucional e capacitação da comunidade acadêmica sobre sustentabilidade.	
3) Título do artigo	Panorama da sustentabilidade na administração pública federal: uma avaliação do Ministério do Desenvolvimento Regional.
Autor(a), ano	Cleidiane Maria dos Santos Damásio, Ana Larissa Jansen Loureiro Osorio, Priscila Cruz Tempone, Thaise Moraes Torres, Elaine Nolasco (2024).
Objetivo	Verificar a efetividade das ações e políticas de sustentabilidade implementadas pelo Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), com base na aplicação do Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA) desenvolvido pelo TCU.
Tipo de estudo	Pesquisa quantitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório-descritivo, baseada na aplicação de questionário do TCU e análise pelo método do IASA.
Principais resultados/achados	
➤ O MDR apresenta um panorama misto: algumas práticas sustentáveis foram implementadas (como redução de consumo de papel e energia), mas 54,55% dos indicadores avaliados ficaram abaixo de 1 no IASA, ou seja, com nível baixo de implantação. ➤ O consumo racional de papel obteve nota máxima (3), mas indicadores como gestão de resíduos, consumo de água, energia e capacitação ficaram com pontuação zero. ➤ Houve avanços pontuais, mas o PLS não foi plenamente executado devido a reestruturações administrativas e falta de continuidade. ➤ Não há unidade estruturada para acompanhar a pauta sustentável, e a alta administração não patrocina efetivamente as ações.	
Lacunas identificadas	
➤ Falta de avaliação de desempenho do PLS e de critérios claros para monitorar os resultados. ➤ Baixa institucionalização da governança ambiental, ausência de recursos humanos e financeiros específicos. ➤ Descontinuidade de ações sustentáveis devido a mudanças na estrutura organizacional e falta de prioridade institucional. ➤ Necessidade de inserção do PLS no planejamento estratégico, com revisão constante, criação de indicadores e responsabilização pelo uso indevido dos recursos públicos.	

4) Título do artigo	A questão hídrica nas políticas públicas: estudo do Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça de Pernambuco.
Autor(a), ano	Soraya Giovanetti El-Deir; Evaldo Dantas Silva (2022).
Objetivo	Analisar as políticas públicas relacionadas à questão hídrica, com destaque para o Plano de Logística Sustentável (PLS) do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), visando compreender a articulação com os mecanismos legais para a eficiência e eficácia hídrica.
Tipo de estudo	Estudo qualitativo, baseado em levantamento documental (acordos internacionais, legislações nacionais e estaduais) e estudo de caso institucional (TJPE).
Principais resultados/achados	
➤ O TJPE desenvolveu ações de sustentabilidade hídrica baseadas no consumo racional da água e na redução de desperdícios. ➤ O Plano de Logística Sustentável (PLS) do TJPE estabeleceu metas e indicadores, como a redução do volume de água por área construída. ➤ O TJPE pode ser considerado um benchmarking setorial, ainda que limitado principalmente ao aspecto econômico da sustentabilidade. ➤ Há alinhamento do PLS com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 6.	
Lacunas identificadas	
➤ O foco do PLS está restrito à dimensão econômica (redução de custos) do triple bottom line. ➤ Faltam ações mais robustas nas dimensões ambiental (como reuso de águas cinzas e captação de água da chuva) e social (como campanhas permanentes de sensibilização e estratégias de elevação da percepção ambiental entre servidores). ➤ Necessidade de maior integração com políticas públicas mais amplas e aprofundamento na governança da água.	
5) Título do artigo	Governança no Setor Público: mensuração a partir de escalas.
Autor(a), ano	Sueli Farias Kieling, Rafael Tezza, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier (2024).
Objetivo	Identificar pesquisas empíricas sobre o construto “governança no setor público” que utilizaram escalas como instrumento de mensuração, com o intuito de verificar avanços teóricos e empíricos e extrair insights úteis à gestão pública.
Tipo de estudo	Revisão sistemática de literatura com foco em estudos empíricos quantitativos que aplicaram escalas de mensuração.
Principais resultados/achados	
➤ Foram identificadas apenas três pesquisas empíricas que utilizaram escalas para mensurar governança pública. ➤ A aplicação das escalas revelou diferenças significativas entre os países analisados (Vietnã, Malásia e Holanda). • Vietnã: melhorias em processos democráticos, ainda que com baixa participação; destaque para a capacitação e ética dos servidores. • Holanda: incentivos à cooperação em rede e responsabilidade pública. • Malásia: baixo índice de controle de fraudes (66%), apesar de políticas institucionais de governança.	

➤ As escalas analisadas foram construídas com base em literatura ou adaptadas de escalas anteriores; usaram metodologia robusta como AFE, AFC e modelos PLS.	
Lacunas identificadas	
➤ Escassez de estudos empíricos que utilizem escalas para mensuração da governança pública. ➤ Falta de padronização e validação metodológica rigorosa em alguns dos estudos analisados. ➤ Limitações nas amostragens (tamanho e representatividade) e ausência de generalização dos resultados para além dos contextos estudados.	
6) Título do artigo	Gestão sustentável na administração pública: uma análise no Tribunal de Justiça do Tocantins.
Autor(a), ano	Nádia Becmam Lima, Lia de Azevedo Almeida (2021)
Objetivo	Analisar as práticas de gestão sustentável implementadas no Tribunal de Justiça do Tocantins (TJTO), com ênfase na execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) da instituição.
Tipo de estudo	Estudo de caso com abordagem qualitativa e descritiva, baseado em análise documental e pesquisa bibliográfica.
Principais resultados/achados	
➤ Adoção de práticas sustentáveis no TJTO, com destaque para: • Economia de papel; • Redução do consumo de energia elétrica; • Racionalização no uso de veículos institucionais. ➤ Esforço institucional em atender às normativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). ➤ Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os relacionados à eficiência ambiental.	
Lacunas identificadas	
➤ Presença de uma cultura organizacional ainda pouco voltada à sustentabilidade. ➤ Dificuldades no monitoramento e avaliação das metas do PLS. ➤ Baixa articulação entre os setores internos do tribunal. ➤ Ausência de análise dos mecanismos intersetoriais de colaboração. ➤ Não aprofundamento da governança institucional no processo de implementação do PLS.	
7) Título do artigo	Gestão ambiental e sustentabilidade na administração pública: diagnóstico para implantação da A3P e do PLS na UNIFAP.
Autor(a), ano	Ruan Santana Maciel, Nalimilson Gomes Pinheiro, Alessandra da Silva Mesquita e Mariana Moraes Miccione (2023).
Objetivo	Realizar um diagnóstico dos principais aspectos e impactos ambientais das atividades da UNIFAP, visando à implementação da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) e do Plano de Logística Sustentável (PLS), com atenção às especificidades de uma instituição de ensino superior.
Tipo de estudo	Estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, baseado em análise documental institucional (resoluções, relatórios, ordens de serviço, licitações e sistemas internos) e levantamento de práticas já existentes.
Principais resultados/achados	

➤ A UNIFAP possui iniciativas pontuais de sustentabilidade (como digitalização de processos e uso de papel reciclado), mas carece de um instrumento formal de gestão ambiental. ➤ Verificou-se ausência de regulamentações institucionais específicas para a implementação da A3P e do PLS. ➤ As ações existentes ocorrem de forma isolada e sem articulação sistêmica. ➤ Foram propostos eixos prioritários para implementação do PLS: material de consumo, energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva e compras sustentáveis. ➤ O estudo apresenta propostas concretas para ações sustentáveis em cada eixo, com base em boas práticas da legislação vigente.	
Lacunas identificadas	
➤ Falta de normatização formal sobre sustentabilidade na UNIFAP; ➤ Inexistência de indicadores e critérios de avaliação de desempenho das ações ambientais; ➤ Baixa integração institucional, com ausência de coordenação sistêmica das práticas sustentáveis; ➤ Dependência da regulamentação municipal (por exemplo, para coleta seletiva), o que limita a implementação de algumas medidas.	
8) Título do artigo	Economia circular nos tribunais estaduais de justiça: uma análise dos planos de logística sustentável.
Autor(a), ano	Marcela Pereira Mendes, Bruno Garcia de Oliveira (2024).
Objetivo	Categorizar os aspectos circulares presentes nos Planos de Logística Sustentável (PLS) vigentes dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros, utilizando o framework ReSOLVE como instrumento analítico.
Tipo de estudo	Pesquisa documental com análise qualitativa e estatística descritiva das metas dos PLS dos 27 tribunais estaduais, codificadas segundo as seis dimensões do ReSOLVE.
Principais resultados/achados	
➤ Foram identificadas 607 metas nos PLS dos tribunais. ➤ A maioria das metas (66,2%) está na dimensão <i>Optimise</i> (otimizar); ➤ Dimensões <i>Share</i> (compartilhar, 0,3%) e <i>Regenerate</i> (regenerar, 1,5%) foram pouco contempladas; ➤ Os tribunais do Tocantins (TJTO) e Distrito Federal (TJDFT) se destacam por apresentarem metas em quatro das seis dimensões do ReSOLVE; ➤ Há grande disparidade na quantidade de metas e detalhamento entre os tribunais; ➤ O estudo sugere que a padronização dos PLS pode facilitar o acompanhamento por parte do CNJ e da sociedade.	
Lacunas identificadas	
➤ Baixa presença de metas nas dimensões <i>regenerar</i> e <i>compartilhar</i>; ➤ Ausência de padronização dos planos entre os tribunais; ➤ Análise limitada aos planos e suas metas formais, sem contemplar ações práticas ou projetos efetivamente implementados; ➤ Sugestão de estudos futuros que analisem a execução e os impactos reais das iniciativas sustentáveis nos tribunais.	
9) Título do artigo	Sustentabilidade no Poder Judiciário do Tocantins: alinhamento estratégico com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Autor(a), ano	Fabian Serejo Santana, André Pugliese da Silva e Nilton Marques de Oliveira (2024).
Objetivo	Analisar como o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO) incorpora os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 em seu planejamento estratégico e práticas institucionais.
Tipo de estudo	Pesquisa qualitativa baseada em análise de conteúdo aplicada a 37 documentos institucionais (relatórios, atas, planejamentos estratégicos, portarias e resoluções).
Principais resultados/achados	
➤ O TJTO tem fortalecido o papel da sustentabilidade em sua gestão, com destaque para o Plano de Logística Sustentável (PLS) e a criação de núcleos socioambientais. ➤ A sustentabilidade foi incorporada como valor institucional nos planejamentos estratégicos de 2015-2020 e 2021-2026. ➤ Foram desenvolvidas ações de capacitação, monitoramento e parcerias interinstitucionais, além da criação de unidades internas voltadas à gestão socioambiental. ➤ Todos os 17 ODS são contemplados em metas e projetos estratégicos, com ênfase no ODS 16 (paz, justiça e instituições eficazes). ➤ O juiz Pedro Nelson de Miranda Coutinho foi identificado como figura central na institucionalização da agenda sustentável no TJTO.	
Lacunas identificadas	
➤ O estudo não examina a efetividade prática das ações implementadas nem mede o impacto social ou ambiental direto das iniciativas. ➤ Pouco envolvimento direto da sociedade civil na construção ou monitoramento das políticas de sustentabilidade. ➤ Necessidade de ampliar a análise para outros tribunais como forma de comparar e promover boas práticas em escala nacional.	

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com relação a trabalhos de teses e dissertações, a busca foi realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), que abriga trabalhos de mestrado e doutorado de Universidades brasileiras. O número de achados foi bem reduzido, muito embora tenha-se feito a busca de novos termos no tesouro da Universidade de São Paulo (USP), a fim de ampliar o número de resultados, mas foi insuficiente, pois não houve resultados relevantes para substituição dos termos já selecionados. Sendo apresentado abaixo os resultados relevantes encontrados. Termos “logística sustentável” AND “setor público” foram selecionadas 4 dissertações. Para uso dos termos - “logística sustentável AND administração pública AND Tribunal de Justiça”, apenas um documento foi recuperado. Na aplicação da busca com os termos - “PLS” AND “governança” AND “setor público”, apenas um documento foi recuperado. Importante frisar que para os termos de busca “colaboração interorganizacional” AND “administração pública” não foram obtidos resultados.

A seguir apresenta-se o Quadro 2 com o resumo das 6 (seis) dissertações localizadas.

Quadro 2- Resumo de Dissertações

1) Autor(a)	Antonio Carlos Garcia de Oliveira
Orientador(a)	Prof. Dr. John Hebert da Silva Felix
Título	Análise da Implementação do Plano de Logística Sustentável E Gestão de Resíduos Eletroeletrônicos em Instituições Brasileiras de Ensino Superior
Ano	2023
Instituição	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Departamento	Instituto de Engenharias e Desenvolvimento Sustentável Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis (MASTS)
Resumo	
No cenário contemporâneo das instituições de ensino públicas brasileiras, a preocupação com a sustentabilidade e gestão de Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos (REEE) tem se tornado cada vez mais crucial. No entanto, esses resíduos ainda não são tratados com a devida importância pela sociedade e poder público. Assim, os Planos de Logística Sustentável PLS tornam-se ferramenta de planejamento para a sustentabilidade e gestão sustentável dos REEE nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Esta pesquisa teve como objetivo analisar o PLS's e as práticas de sustentabilidade e gestão de REEE de cinco IFES brasileiras situadas em contexto sociodemográfico distintas. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, utilizando como fontes os PLS publicados nos sites das IFES e um questionário com questões abertas sobre sustentabilidade e gestão de REEE e aplicado aos gestores dessas IFES por meio da plataforma Sou Gov. A análise dos dados foi realizada com base na Instrução Normativa 10 de novembro de 2012 que orienta a elaboração dos PLS e os critérios de avaliação da qualidade dos planos e das práticas de sustentabilidade e gestão de REEE. Os resultados demonstram que a UNILAB não possui PLS ou desenvolve práticas de sustentabilidade ou ações específicas para gestão de REEE. Em contrapartida, as quatro IFES que dispõem do PLS embora executem os requisitos mínimos dispostos na IN 10 de 2012 com projetos e ações relacionadas à sustentabilidade. Infelizmente é perceptível que a gestão de REEE nessas instituições é frequentemente limitada a ações pontuais, centradas principalmente na coleta de pilhas, baterias, lâmpadas, celulares e acessórios. Além disso, os PLS das universidades evidenciam uma carência de conhecimento e/ou controle no que tange à conformidade com as legislações pertinentes à gestão adequada dos REEE gerados no âmbito dessas universidades.	
Palavras-chave: Equipamentos Eletroeletrônicos. Gestão de Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos. IFES e Sustentabilidade. Plano de Logística Sustentável.	
Objetivo Geral	analisar o PLS's e as práticas de sustentabilidade e gestão de REEE de cinco IFES brasileiras situadas em contexto sociodemográfico distintas.
Tipo de pesquisa	Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de documentos institucionais (PLS das IFES) e aplicação de questionário com perguntas abertas a gestores via plataforma Sou Gov.
Principais resultados	
➤ A UNILAB não possui PLS implementado nem práticas específicas de sustentabilidade voltadas à gestão de REEE. ➤ As outras quatro IFES analisadas (UFCA, UFC, UFPE, UNIFESP) possuem PLS, mas suas ações se concentram em práticas pontuais, como coleta de pilhas, baterias e celulares. ➤ Existe pouca articulação entre os PLS e o cumprimento efetivo da legislação vigente.	

➤ Falta de conhecimento e controle institucional sobre a conformidade com as normas relacionadas à gestão dos REEE.	
Lacunas identificadas	
➤ Ausência de um PLS formalizado na UNILAB. ➤ Fragilidade na gestão integrada e contínua dos resíduos eletroeletrônicos nas IFES, mesmo naquelas com planos implementados. ➤ Déficit de conhecimento institucional sobre legislação ambiental aplicada aos REEE. ➤ Carência de iniciativas mais amplas e sistemáticas voltadas à sustentabilidade.	
2) Autor(a)	Chrystina Medeiros Cavalcanti
Orientador(a)	Prof ^a . Dr ^a . Jônica Marques Coura Aragão
Título	Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça da Paraíba: uma análise do perfil institucional de gestão ambiental
Ano	2024
Instituição	Universidade Federal de Campina Grande
Departamento	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)
Resumo	
Nos últimos anos, evidenciou-se a crescente necessidade de que a sociedade se capacite sobre as questões pertencentes à sustentabilidade socioambiental. Pensando no contexto da Administração Pública, mais especificamente do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, há a urgência de que os administradores sejam agentes de mudança na realidade laboral, contribuindo com suas ações, em sua maior parte pequenas e rotineiras, em direção ao consumo responsável de produtos e serviços, consolidando uma responsabilidade socioambiental efetiva. Desse modo, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o Plano de Logística Sustentável (PLS) do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), observando a sua visibilidade e adesão junto aos servidores desse tribunal, lotados no fórum de Patos-PB, traçando, assim, o perfil de gestão socioambiental da instituição. Para tanto, emprega-se o método de abordagem hipotético dedutivo e o método de procedimento sistêmico, além das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. A classificação metodológica parte de uma pesquisa quali-quantitativa. Como instrumento para facilitar a reflexão temática e aplicação quanto às ações cotidianas aptas a edificar uma nova cultura socioambiental no âmbito da instituição investigada, a título de Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresenta-se relatório e propõe-se a disponibilização de uma cartilha. Sendo redigida em linguagem simples, direta e com exemplos claros, que chamem a atenção do leitor e propondo um processo sistemático de orientação para todos os integrantes da estrutura administrativa do TJPB, incentivando-os a aderirem, voluntariamente, no exercício de suas atividades laborais, aos regramentos do Plano de Logística Sustentável do TJPB. Esse intuito pode ser aferido quando da avaliação de ascensão funcional por intermédio da conclusão de cursos direcionados a temática e, assim, diante da execução sistematizada das medidas recomendadas na cartilha, será possível alcançar como resultado mudanças comportamentais significativas, que para além da esfera laboral, poderão, por conseguinte, se replicar na esfera pessoal e comunitária da vida dos indivíduos que compõem a amostra investigada. Por fim, espera-se que os resultados obtidos possam despertar o interesse da alta administração, visando uma sensível melhora na condução de sua gestão socioambiental.	
Palavras-chave: sustentabilidade socioambiental; direito fundamental; princípio da boa administração pública.	

Objetivo Geral	analisar o Plano de Logística Sustentável (PLS) do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), observando a sua visibilidade e adesão junto aos servidores desse tribunal, lotados no fórum de Patos-PB, traçando, assim, o perfil de gestão socioambiental da instituição.
Tipo de pesquisa	Pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa, com uso dos métodos hipotético-dedutivo e procedimento sistêmico, valendo-se de técnicas bibliográfica, documental e aplicação de questionário.
Principais resultados/achados	
➤ A maioria dos servidores do Fórum Miguel Sátyro desconhece as diretrizes do PLS do TJPB. ➤ Há baixo nível de adesão às práticas sustentáveis propostas institucionalmente. ➤ O PLS é percebido mais como um instrumento formal do que como política efetivamente incorporada à rotina de trabalho. ➤ O produto técnico proposto — uma cartilha explicativa e acessível — visa fomentar a sensibilização e engajamento dos servidores, articulando ações de sustentabilidade com perspectivas de ascensão funcional.	
Lacunas identificadas	
➤ Falta de conhecimento e apropriação dos servidores sobre o PLS. ➤ Ausência de estratégias eficazes de sensibilização e capacitação. ➤ Baixo envolvimento dos servidores na construção e implementação das ações sustentáveis. ➤ Carência de mecanismos que tornem o PLS mais participativo, prático e efetivo no cotidiano institucional.	
3) Autor(a)	Gabriella Lisbôa Helbert
Orientador(a)	Prof. Dr. David Lorenzi Júnior
Título	Plano de gestão de logística sustentável (PSL): proposta de um modelo para a Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS
Ano	2019
Instituição	Universidade Federal de Santa Maria
Departamento	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas – Centro de Ciências Sociais e Humanas
Resumo	
O estudo objetivou propor um plano de gestão de logística sustentável (PSL) para a Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, de forma a contribuir na melhoria dos processos e procedimentos internos; nos serviços prestados aos clientes; na precisa alocação de recursos direcionando, assim o município para o desenvolvimento sustentável e geração de economia. Nessa conjuntura, os objetivos específicos deste trabalho foram pesquisar e conhecer os pressupostos teóricos sobre PSL; reconhecer as necessidades, alinhadas ao conceito de sustentabilidade; identificar e analisar as principais ações e práticas sustentáveis já adotadas pelo órgão em estudo. O trabalho está sustentado na Instrução Normativa n.º10/2012 (Brasil, 2012b), a qual estabelece regras para elaboração do plano. Dessa forma, o estudo apresentou o seguinte problema de pesquisa: qual a viabilidade econômica, social e ambiental na elaboração de um PSL na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul? A metodologia utilizada, portanto, envolveu um estudo de caso com abordagem prescritiva e qualitativa. Para tanto, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, que serviram de orientação para a composição deste estudo. Posteriormente, se aplicou uma pesquisa qualitativa, utilizando, como instrumento de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas individuais a gestores de cinco Secretarias vinculadas aos processos logísticos e sustentáveis da organização, que são: Secretaria de	

Administração; Secretaria de Coordenação e Planejamento; Secretaria da Fazenda; Secretaria do Meio Ambiente; e Secretaria de Obras. As categorias norteadoras das entrevistas foram material de consumo; energia elétrica; água e esgoto; coleta seletiva; qualidade de vida no ambiente de trabalho; compras e contratações; e deslocamento de pessoal. Além das pesquisas já mencionadas, se utilizou a observação participante de forma complementar a coleta dos dados, tendo em vista que a autora atua dentro do contexto organizacional em análise. Os resultados permitiram verificar que, de forma geral, a Prefeitura possui poucas e isoladas ações quanto à promoção e adoção de práticas sustentáveis e esses procedimentos não são formalizados nem normatizados, variando entre os setores e até mesmo as Secretarias. Depreende-se, então, a real necessidade de formalizar as ações já realizadas pelos servidores. Diagnosticou-se, também, necessidades como controle sobre os materiais de consumo adquiridos; utilização de critérios de sustentabilidade quanto às compras e contratações; elaboração de um plano de saneamento básico para o Município; segregação correta do lixo; atualização do Plano Diretor da cidade. Nesse contexto, apresentou-se a proposta de um PSL para a Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, elaborado com base nos resultados desta pesquisa. O plano foi idealizado como um instrumento inovador de planejamento, de maneira que permita estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização na gestão logística da organização.

Palavras-chave: Sustentabilidade; plano de gestão de logística sustentável; prefeitura municipal

Objetivo Geral	Propor um plano de gestão de logística sustentável (PSL) para a Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, de forma a contribuir na melhoria dos processos e procedimentos internos; nos serviços prestados aos clientes; na precisa alocação de recursos direcionando, assim o município para o desenvolvimento sustentável e geração de economia.
Tipo de pesquisa	Estudo de caso com abordagem qualitativa e caráter prescritivo, utilizando pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação participante.

Principais resultados

A prefeitura apresenta poucas ações sustentáveis e essas são isoladas e não normatizadas. Há necessidade de formalizar ações existentes, controlar materiais de consumo, incluir critérios de sustentabilidade nas compras, implantar plano de saneamento básico, melhorar a segregação do lixo e atualizar o Plano Diretor. Foi proposto um modelo de PLS como instrumento de planejamento inovador.

Lacunas identificadas

- Ausência de normatização das práticas sustentáveis já existentes;
- Falta de integração e continuidade entre secretarias;
- Carência de planejamento formalizado em sustentabilidade;
- Necessidade de capacitação contínua dos servidores e envolvimento institucional.

4) Autor(a)	Júlia de Oliveira Islabão
Orientador(a)	Profa. Dra. Isabel Cristina Rosa Barros Rasia
Título	O Plano De Gestão de Logística Sustentável nas Universidades Públicas Federais do Rio Grande do Sul: uma proposta para a Universidade Federal de Pelotas.
Ano	2019
Instituição	Universidade Federal de Pelotas
Departamento	Faculdade de Administração e de Turismo – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

Resumo	
A Administração Pública tem buscado estratégias que repensem os atuais padrões de produção e consumo. O Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) é uma ferramenta de planejamento que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública. Este estudo teve por objetivo elaborar uma proposta de intervenção com medidas para a implementação do PLS na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Para tanto, realizou-se uma análise das seis Universidades Públicas Federais do Rio Grande do Sul quanto aos seus aspectos institucionais e de Gestão ambiental e adesão ao PLS, e um diagnóstico do processo de implementação dos planos nas instituições. Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos, como descritiva e exploratória, de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Para possibilitar a consecução dos objetivos foi realizado estudo documental dos planos e entrevista com questionário semiestruturado com o responsável pelo PLS em cada uma das seis instituições estudadas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro de 2018 e fevereiro de 2019. O questionário foi elaborado com base na Instrução Normativa Nº 10, de 12 de novembro de 2012, que estabelece as regras para elaboração do PLS. Identificou-se que três das seis universidades possuem uma política ambiental aprovada em seus órgãos superiores. Das seis instituições apenas a Universidade Federal de Pelotas, não implementou o PLS. Quanto ao processo de implementação as instituições encontram dificuldade em tornar o plano operacional por equívocos na elaboração do documento, como a falta de atribuição de responsabilidade de forma clara, e a elaboração de metas sem parâmetros e métricas estabelecidas. O estudo sugere ações para a UFPEL como definição de responsabilidades, construção de parâmetros e métricas para mensuração e previsão de campanhas de capacitação e conscientização quanto à importância do PLS, as quais foram elaboradas para auxiliar a UFPEL no processo de adesão ao plano, considerando os diagnósticos realizados.	
Palavras-chave: Gestão Ambiental; IES; Sustentabilidade Ambiental	
Objetivo Geral	Elaborar uma proposta de intervenção com medidas para a implementação do PLS na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).
Tipo de pesquisa	Estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivos descritivos e exploratórios. Utilizou análise documental e entrevistas com roteiro semiestruturado.
Principais resultados/achados	
➤ Das seis universidades analisadas, apenas a UFPEL ainda não havia implementado o PLS; ➤ Identificou-se fragilidades nos documentos das instituições, como ausência de atribuição clara de responsabilidades e metas sem parâmetros definidos; ➤ A pesquisa propôs medidas concretas para implementação do plano na UFPEL, incluindo: definição de responsabilidades, construção de métricas, e ações de capacitação e conscientização sobre o PLS.	
Lacunas identificadas	
➤ Falta de operacionalização eficaz do PLS nas universidades analisadas; ➤ Deficiências na elaboração dos documentos, como metas sem métricas; ➤ Ausência de diretrizes claras e formação continuada para gestores e equipes envolvidas na gestão ambiental.	
5) Autor(a)	Kelly Regina Lima de Lima
Orientador(a)	Prof ^a . Dr ^a . Rita de Cássia de Faria Pereira
Título	Plano de logística sustentável no Poder Judiciário: os impactos da implantação no Tribunal de Justiça do Estado do Pará (2016/2020)

Ano	2020
Instituição	Universidade Federal da Paraíba
Departamento	Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Centro de Educação / Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Resumo	
O tema políticas públicas na área socioambiental no Poder Judiciário está cada vez mais presente em reuniões que buscam a melhoria contínua do sistema de justiça brasileiro. A instituição da Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 201, de 03 de março de 2015, foi o ponto de partida para que o Judiciário adotasse um Plano de Logística Sustentável, inserindo-o como instrumento vinculado ao planejamento estratégico dos Tribunais. Neste contexto o Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJ/PA) implantou o seu primeiro Plano de Logística Sustentável (PLS), com período de vigência de cinco anos (2016/2020), contendo metas, indicadores e prazos. A partir disso, desenhou-se um horizonte de desafios para os gestores públicos responsáveis pelas ações previstas nos treze planos sustentáveis estabelecidos. Mediante pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos vinculados, com enfoque exploratório e descritivo e abordagem qualitativa, esta pesquisa buscou investigar os impactos da implantação do primeiro PLS do TJ/PA, descrevendo a difusão da pauta sustentabilidade no Poder Judiciário, identificando os desafios e as facilidades encontradas pelos gestores e propondo ações para inibir ou diminuir as dificuldades encontradas, a fim de contribuir para a construção do novo PLS a ser implantado a partir de 2021. Com a análise dos dados da pesquisa foi possível concluir que o envolvimento da alta administração do Tribunal, a melhor conscientização do corpo funcional sobre a temática da sustentabilidade e a mudança de alguns processos de trabalho, são diferenciais de uma gestão pública que conduz para a construção de um tribunal sustentável, onde os administradores passam a ser os principais agentes de mudança.	
Palavras-chave: Plano de Logística Sustentável. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Poder Judiciário. Justiça estadual. Gestão socioambiental. Planos de ações sustentáveis.	
Objetivo Geral	Investigar os impactos da implantação do primeiro PLS do TJ/PA, descrevendo a difusão da pauta sustentabilidade no Poder Judiciário.
Tipo de pesquisa	Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com base em análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas.
Principais resultados/achados	
➤ O envolvimento da alta administração do TJ/PA, a conscientização dos servidores e a mudança de processos de trabalho foram fatores centrais para a implantação do PLS; ➤ Foram identificados avanços em consumo de materiais, gestão de resíduos e educação socioambiental; ➤ A gestão participativa entre setores estratégicos do Tribunal fortaleceu os resultados positivos.	
Lacunas identificadas	
➤ Falta de integração entre alguns setores para cumprimento das metas; ➤ Dificuldades na coleta e sistematização dos dados para o monitoramento dos indicadores; ➤ Necessidade de maior capacitação e sensibilização de servidores para consolidar a sustentabilidade como prática cotidiana.	
6) Autor(a)	Glenda Grando de Meira Menezes
Orientador(a)	Prof. Dr. Túlio Macedo Rosa e Silva

Título	ESG no setor público: sustentabilidade e governança nas organizações federais segundo o TCU
Ano	2024
Instituição	Universidade do Estado do Amazonas
Departamento	Escola de Direito – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Ambiental.
Resumo	
As compras governamentais no Brasil representam cerca de 10% do PIB, o que corresponde a aproximadamente R\$ 681 bilhões. Considerando seu elevado poder de compra e de influência, a Administração Pública deve utilizar suas contratações de forma estratégica, como instrumento de política pública para promover o desenvolvimento nacional sustentável, em consonância com as normas constitucionais e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Nesse contexto, torna-se relevante investigar se a Administração Pública dispõe de mecanismos capazes de realizar um autodiagnóstico sobre a efetivação da sustentabilidade em suas contratações e demais atividades. Para explorar essa temática, o presente estudo adota o método hipotético-dedutivo, embasado em uma abordagem jurídico-científica que compreende pesquisa bibliográfica, documental e análise de dados secundários. A pesquisa analisa o grau de maturidade da Administração Pública em termos de sustentabilidade socioambiental e de governança, por meio do diagnóstico realizado pelo Tribunal de Contas da União. O órgão de controle externo avaliou a implementação da moderna visão ESG (<i>Environmental, Social, and Governance</i>) no setor público, em organizações federais dos três poderes. Esse diagnóstico fornece uma visão ampla e profunda da sustentabilidade na Administração Pública Federal. A avaliação revela os pontos fortes e fracos, bem como os riscos e oportunidades de melhoria no âmbito das organizações federais, contribuindo para o pleno desenvolvimento nacional sustentável.	
Palavras-chave: ESG; Sustentabilidade; Compras Públicas Sustentáveis; Administração Pública; Tribunal de Contas da União.	
Objetivo Geral	Investigar se a Administração Pública dispõe de mecanismos capazes de realizar um autodiagnóstico sobre a efetivação da sustentabilidade em suas contratações e demais atividades.
Tipo de pesquisa	Pesquisa jurídica, de natureza teórica e aplicada, com abordagem qualitativa. Utiliza o método hipotético-dedutivo, por meio de pesquisa bibliográfica, documental e análise de dados secundários oriundos de relatórios do TCU.
Principais resultados/achados	
➤ O diagnóstico do TCU, realizado com base no Índice de Governança e Sustentabilidade Ambiental e Social (iESGo), revela o grau de maturidade das organizações públicas em termos de ESG. ➤ Foram identificadas boas práticas, fragilidades, riscos e oportunidades de melhoria. A pesquisa conclui que há avanços, mas também desafios importantes na implementação plena da sustentabilidade nas compras e na gestão pública.	
Lacunas identificadas	
➤ Necessidade de maior institucionalização e padronização dos mecanismos de avaliação de sustentabilidade. ➤ Insuficiência na internalização dos princípios ESG em todos os níveis da administração pública. Carência de cultura organizacional voltada à sustentabilidade e de indicadores consolidados e comparáveis entre diferentes órgãos públicos.	

Fonte: elaborado pela autora (2025)

A partir do levantamento realizado, é possível afirmar que os estudos recentes sobre logística sustentável no setor público, com ênfase nos Planos de Logística Sustentável (PLS), ainda se apresentam de forma incipiente, fragmentada e com baixa consolidação teórico-metodológica. A escassez de publicações científicas com recorte específico no tema — especialmente quando delimitado à administração pública e, mais ainda, ao Poder Judiciário — evidencia uma lacuna significativa na produção acadêmica brasileira, tanto no campo das políticas públicas quanto da gestão socioambiental.

No caso dos estudos aplicados diretamente ao Poder Judiciário, destaca-se a pesquisa de Cavalcanti (2024), que analisou o PLS do Tribunal de Justiça da Paraíba e constatou a baixa adesão e conhecimento por parte dos servidores, o que revela que os planos, em geral, são percebidos mais como instrumento formal do que como ferramenta de mudança institucional. A mesma problemática foi identificada por Lima (2020) no estudo sobre o TJPA, no qual se evidenciou que, apesar dos avanços relacionados à institucionalização do PLS, ainda há barreiras estruturais e de capacitação para sua efetiva implementação. Por outro lado, a análise de Santana, Silva e Oliveira (2024) sobre o TJTO sinaliza um esforço de alinhamento estratégico com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), embora sem avaliação crítica dos impactos reais das ações implementadas.

Ainda no contexto do Judiciário, a pesquisa de El-Deir e Silva (2022) sobre o TJPE focou na gestão hídrica como componente do PLS, apontando avanços específicos em indicadores de consumo de água, mas também a limitação da abordagem à dimensão econômica da sustentabilidade. De forma complementar, Mendes e Oliveira (2024) realizaram um levantamento dos PLS dos tribunais estaduais à luz do *framework ReSOLVE* da economia circular, evidenciando que a maioria das metas dos tribunais ainda se concentra em ações de otimização, sem aprofundamento em estratégias regenerativas ou de compartilhamento de recursos.

No campo da administração pública em geral, chama atenção o estudo de Helbert (2019), que propõe a elaboração de um PLS para uma prefeitura municipal, destacando a ausência de ações integradas, a desarticulação entre secretarias e a falta de normatização das práticas sustentáveis - cenário corroborado pelas pesquisas de Islabão (2019) e Oliveira (2023), que analisaram instituições federais de ensino superior e apontaram dificuldades na formalização e operacionalização de seus respectivos planos.

Por fim, os artigos sistematizados revelam, de modo semelhante, a ausência de instrumentos consolidados para mensuração das ações de sustentabilidade e de governança. A revisão de Baretta, Hoffmann e Tezza (2022), por exemplo, mostra a fragilidade metodológica das escalas utilizadas para mensurar inovação e governança no setor público, ao passo que o estudo de Damásio *et al.* (2024), que aplica o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade (IASA) no Ministério do Desenvolvimento Regional, destaca os baixos níveis de institucionalização do PLS e a necessidade de maior apoio da alta gestão para garantir sua efetividade.

Portanto, os estudos apontam para um padrão recorrente de formalização dos PLS sem a correspondente incorporação prática, com predominância de ações isoladas, baixa adesão dos servidores e fragilidade na integração com instrumentos de planejamento e avaliação da gestão pública. Ainda que algumas iniciativas, como as dos tribunais do Tocantins e do Distrito Federal, se destaquem por práticas mais amplas e integradas, a literatura revela a urgência de aprofundar as análises empíricas sobre os impactos e as condições institucionais que determinam o êxito ou a limitação dos PLS nos diferentes contextos da administração pública.

2.2 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

A incorporação de critérios de sustentabilidade na administração pública brasileira reflete um movimento mais amplo de reconfiguração do papel do Estado diante dos desafios socioambientais contemporâneos (Jacobi, 2003; Bursztyn; Bursztyn, 2012; ONU, 2015). Nesse contexto, os Planos de Logística Sustentável (PLS) emergem como instrumentos de planejamento estratégico voltados à racionalização do uso de recursos, à modernização dos processos organizacionais e à mitigação dos impactos ambientais advindos da atividade estatal (Brasil, 2012; Brasil, 2017). Embora seus efeitos estejam em grande medida associados à eficiência material, redução do consumo de papel, energia, água, combustíveis, sua função extrapola a dimensão operacional, integrando um projeto político-administrativo de reorientação institucional em direção à sustentabilidade (CNJ, 2015; Abrucio, 2007; ONU, 2015).

No plano normativo, os PLS foram inicialmente instituídos no âmbito do Executivo Federal por meio do Decreto nº 7.746/2012, regulamentado pela Instrução Normativa MPOG/SLTI nº 10/2012, que exigiu de cada órgão público a elaboração de um plano com diagnóstico situacional, metas claras e indicadores de acompanhamento (Brasil, 2012a; 2012b). Tal iniciativa está articulada a outras políticas estruturantes, como a Política Nacional de

Resíduos Sólidos (PNRS) (Lei nº 12.305/2010), que impõe ao setor público obrigações relativas à gestão adequada de resíduos, e a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), concebida pelo Ministério do Meio Ambiente para induzir práticas sustentáveis nas rotinas administrativas estatais (Brasil, 2010). Essas diretrizes formam um arcabouço de governança ambiental pública que combina indução normativa, responsabilização institucional e instrumentos de monitoramento contínuo.

No âmbito do Poder Judiciário, a introdução dos PLS deu-se pela Resolução nº 201/2015 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a qual determinou que todos os órgãos judiciais elaborassem seus próprios planos, com base em diretrizes mínimas definidas nacionalmente (Brasil, 2015). Posteriormente, a Resolução nº 249/2018 atualizou o Anexo I da norma anterior, estabelecendo indicadores padronizados de desempenho, enquanto a Resolução nº 400/2021 ampliou o escopo de atuação dos PLS ao vinculá-los à Agenda 2030 da ONU e às políticas institucionais de responsabilidade socioambiental (Brasil, 2018; 2021). Essa resolução insere a lógica dos PLS no centro das práticas de governança do Judiciário, reforçando seu papel como mecanismo de *accountability*, inovação e racionalização institucional. A mais recente Resolução nº 594/2024, por sua vez, aprofunda essa orientação ao integrar os planos ao Programa Justiça Carbono Zero, estabelecendo a meta de neutralidade de emissões até 2030 e ampliando os critérios avaliativos para incluir escopos 1, 2 e 3 de emissões (Brasil, 2024).

Conceitualmente, os PLS não podem ser reduzidos a meras listas de metas técnicas. Conforme argumentam Camarinha-Matos *et al.* (2010), a sustentabilidade em contextos organizacionais depende da articulação entre práticas operacionais e formas inovadoras de cooperação institucional. Nessa linha, os PLS configuram-se como instrumentos dinâmicos de governança, que exigem não apenas capacidade técnica, mas também uma cultura organizacional voltada à responsabilidade socioambiental. Como apontam Damasio *et al.* (2024), a efetividade desses instrumentos depende, em grande medida, da forma como são internalizados nos processos decisórios e na estrutura de poder de cada órgão. Nessa perspectiva, segundo os autores, cabe:

Analisar em que medida as políticas públicas têm de fato contribuído para o desenvolvimento nacional sustentável, por meio da adoção de práticas sustentáveis nas próprias instituições públicas brasileiras, auxilia na identificação de problemas, decisão, implementação de ações e monitoramento dos resultados (Damasio *et al.*, 2024, p. 124).

A literatura especializada tem enfatizado que, para além da conformidade legal, os PLS devem ser analisados como vetores de transformação organizacional (Lima; Almeida, 2021).

Segundo os autores, trata-se de dispositivos que operam simultaneamente em três dimensões: normativa, técnica e simbólica. Normativamente, estruturam obrigações e critérios de desempenho; tecnicamente, induzem práticas de gestão mais eficientes; simbolicamente, projetam a imagem de um Estado moderno, comprometido com padrões globais de responsabilidade ambiental. Essa natureza tridimensional torna os PLS peças-chave na transição de uma administração pública centrada na burocracia e na legalidade para uma nova racionalidade orientada pela sustentabilidade, inovação e colaboração interinstitucional (Lima; Almeida, 2021).

A institucionalização dos PLS no âmbito do Poder Judiciário brasileiro expressa um processo gradual de fortalecimento da governança ambiental pública, alinhado a diretrizes normativas indutoras de transformação institucional (Bursztyn; Bursztyn, 2012; Abrucio, 2007). Desde a publicação da Resolução CNJ nº 201/2015, marco regulatório que tornou obrigatória a elaboração e implementação dos PLS em todos os órgãos do Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça passou a exercer papel de protagonismo na consolidação de políticas sustentáveis no sistema de justiça (CNJ, 2015).

Como destacam Lima e Araújo (2020), a Resolução 201/2015 estabelece não apenas exigências formais, mas também um modelo de planejamento estratégico voltado à racionalização de recursos e à promoção de práticas organizacionais sustentáveis. Seu conteúdo normativo delinea os elementos estruturantes dos planos - diagnóstico situacional, metas, indicadores e monitoramento - e define eixos temáticos mínimos, como consumo de papel, energia, água, copos descartáveis, gestão de resíduos e qualidade de vida no trabalho, funcionando como instrumento articulador de ações institucionais e promotor de uma cultura de responsabilidade socioambiental (Lima; Araújo (2020).

A consolidação do arcabouço normativo ocorreu, de forma incisiva, com a Resolução CNJ nº 249/2018, que introduziu indicadores padronizados para a mensuração de desempenho dos tribunais em sustentabilidade, permitindo o envio sistemático de dados por meio do sistema informatizado PLS-Jud (Mendes; Oliveira, 2024). De acordo com os autores, a padronização representou um avanço na capacidade do CNJ de exercer função reguladora e comparativa, ao fornecer uma base empírica mínima para análise do cumprimento das metas estabelecidas. No entanto, estudos recentes têm apontado que a simples uniformização dos indicadores não garante a efetividade do plano, sobretudo diante das disparidades estruturais e operacionais entre os diferentes tribunais (Mendes; Oliveira, 2024).

Conforme Fogaça *et al.* (2024), com a promulgação da Resolução CNJ nº 400/2021, observa-se uma inflexão qualitativa na política nacional de sustentabilidade judiciária. Ao

incluir os PLS no rol dos instrumentos de responsabilidade socioambiental institucional e vinculá-los à Agenda 2030 da ONU, a norma amplia os horizontes dos planos para além da eficiência técnica, projetando-os como engrenagens de uma política pública de alcance internacional. Como afirmam Fogaça *et al.* (2024):

A Resolução nº 400/2021, do CNJ, estabelece a obrigatoriedade de os tribunais implementarem Plano de Logística Sustentável que [...] constitui instrumento que se alinha à Estratégia Nacional do Judiciário e aos Planos Estratégicos dos órgãos, com objetivos e responsabilidades definidas, indicadores, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados (Fogaça *et al.*, 2024, p. 113).

Além disso, a Resolução incorpora diretrizes sobre equidade, acessibilidade, mobilidade urbana, diversidade e inovação social, consolidando os PLS como instrumentos integradores de múltiplas dimensões da sustentabilidade institucional (Fogaça *et al.*, 2024).

Esse movimento é aprofundado pela mais recente Resolução CNJ nº 594/2024, que institui o ambicioso Programa Justiça Carbono Zero, com a meta de alcançar a neutralidade de emissões de carbono até o ano de 2030. O normativo determina a inclusão obrigatória, nos PLS, de inventários de emissões de gases de efeito estufa (escopos 1, 2 e 3), planos de descarbonização e mecanismos de compensação (reflorestamento, aquisição de créditos de carbono, entre outros). Como determina a Resolução:

O inventário deve ser atualizado anualmente e compreender obrigatoriamente as emissões diretas (escopo 1), as emissões indiretas de GEE relacionadas à aquisição de energia elétrica e térmica (escopo 2) e as emissões indiretas de GEE dos deslocamentos aéreos realizados pelo pessoal a serviço do tribunal ou conselho (escopo 3) (Brasil, 2024, art. 4º, §1º).

A norma também institui um novo conjunto de indicadores climáticos (20.1 a 20.6), os quais devem ser mensurados e reportados anualmente. A gestão dos planos, neste novo modelo, deixa de ser meramente técnica para assumir um caráter transversal e estratégico, exigindo não apenas ação administrativa, mas coordenação entre setores, engajamento político e capacitação institucional continuada (Ansell; Gash, 2008; Wegner; Verschoore, 2021).

A análise da evolução normativa permite observar uma tendência de complexificação e densificação do papel dos PLS no sistema de justiça brasileiro. O que inicialmente se configurava como um instrumento de gestão ambiental interna foi sendo ressignificado como eixo transversal de inovação institucional, com implicações jurídicas, políticas e simbólicas. Não se trata mais apenas de economizar papel ou racionalizar impressões, mas de projetar o Judiciário como ator protagonista na formulação de respostas públicas à crise ambiental global.

Essa transformação normativa é acompanhada por novas exigências de governança, que deslocam o foco da execução pontual de metas para a criação de capacidades organizacionais voltadas à sustentabilidade sistêmica (Ansell; Gash, 2008; Provan; Kenis, 2008). De meros dispositivos voltados à contenção de gastos com insumos físicos, os PLS passaram a ocupar uma posição central na arquitetura do planejamento institucional, atuando como mediadores entre diretrizes ambientais globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e os marcos normativos nacionais voltados à modernização administrativa (ONU, 2015; Brasil, 2012; CNJ, 2015). Como apontam Baretta, Hoffmann e Tezza (2022), o desafio contemporâneo consiste em superar a cultura do cumprimento formal, substituindo-a por uma lógica de planejamento colaborativo, monitoramento contínuo e corresponsabilidade entre setores.

A presença de um arcabouço jurídico robusto, por si só, não garante a eficácia dos PLS: é necessário que sejam internalizados nas estruturas decisórias, orçamentárias e culturais de cada tribunal (Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Bursztyn; Bursztyn, 2012). Nesse sentido, a evolução das resoluções do CNJ evidencia não apenas o refinamento técnico-normativo dos instrumentos, mas também o imperativo de transformações profundas nas práticas institucionais, consolidando os PLS como ferramentas estratégicas de governança ambiental no Poder Judiciário (CNJ, 2015; CNJ, 2021).

Essa centralidade dos PLS no processo decisório pode ser compreendida à luz da noção de governança orientada por resultados, segundo a qual a atuação estatal é avaliada não apenas por seu enquadramento legal, mas sobretudo por sua capacidade de produzir impactos mensuráveis e alinhados a metas públicas compartilhadas (Martins, 2006). Conforme discutem Ansell e Torfing (2016), ao abordarem a governança como um processo de coordenação interativa orientado por metas coletivas, cuja legitimidade repousa cada vez mais na capacidade de produzir resultados públicos verificáveis. No caso dos tribunais, os PLS funcionam como dispositivos que conectam o planejamento estratégico institucional - comumente delineado em ciclos plurianuais - a objetivos concretos de eficiência energética, redução de resíduos, melhoria do ambiente de trabalho e otimização de processos administrativos. Sua estruturação exige, portanto, não apenas conhecimento técnico-operacional, mas também competência analítica, visão sistêmica e articulação intersetorial (Kieling *et al.*, 2024).

Desta forma, a governança estratégica da sustentabilidade no setor público não se resume à definição de metas ambientais, mas requer a integração de políticas, setores e recursos em torno de objetivos compartilhados (Dyer *et al.*, 2018; Wegner; Verschoore, 2021). No contexto dos PLS, essa articulação se traduz na mobilização de setores diversos - como administração, tecnologia da informação, infraestrutura, compras, saúde ocupacional e

comunicação institucional -, cujas ações devem convergir em torno de diretrizes comuns. Trata-se, assim, de um modelo de gestão transversal, que rompe com a lógica departamentalizada tradicional e exige a adoção de ferramentas colaborativas de coordenação, monitoramento e tomada de decisão.

Essa abordagem é visível em tribunais como o TJGO e o TJTO, cujos planos institucionais incorporam os PLS como instrumentos operacionais do respectivo Planejamento Estratégico 2021–2026, vinculando metas ambientais a indicadores de desempenho organizacional (Santana *et al.*, 2024; Mendes; Oliveira, 2024). Conforme destacado por Santana *et al.* (2024), o PLS do TJTO estrutura suas metas com base em eixos estratégicos transversais à missão institucional do tribunal, o que permite uma alocação mais eficiente de recursos e uma maior adesão das unidades envolvidas. No caso do TJGO, para Mendes e Oliveira (2024) o alinhamento entre os planos de logística sustentável e os programas de modernização administrativa também tem favorecido a integração de ações de desmaterialização, eficiência energética e inclusão socioambiental.

Não obstante esses avanços, pesquisas recentes alertam para a persistência de limites estruturais à integração efetiva dos PLS na estratégia institucional. Segundo Damasio *et al.* (2024), a adoção dos planos muitas vezes permanece restrita a setores específicos, sem a devida incorporação por parte das altas instâncias decisórias ou das unidades responsáveis pelo planejamento e orçamento. A ausência de equipes técnicas dedicadas, a rotatividade de servidores e a fragilidade das instâncias de coordenação comprometem a continuidade e a eficácia das ações. Como resultado, os PLS correm o risco de serem percebidos como exigências burocráticas ou instrumentos periféricos, esvaziando seu potencial transformador.

A análise dos PLS não pode restringir-se à dimensão normativa ou interna dos órgãos públicos (Ansell; Gash, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012). Em sua execução concreta, eles se estruturam como arranjos interorganizacionais complexos, nos quais múltiplos atores, públicos e privados, internos e externos às instituições, interagem, negociam e cooperam em torno de objetivos sustentáveis compartilhados (Agranoff; McGuire, 2003; Provan; Kenis, 2008). Essa configuração revela que os planos não são apenas produtos de planejamento técnico, mas também expressam uma arquitetura relacional que depende de competências políticas, administrativas e comunicativas para se materializar (Klijn; Koppenjan, 2016; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012). Como destacam Wegner e Verschoore (2021), a efetividade da governança em rede depende da capacidade dos atores de mobilizarem funções políticas e comunicativas em ambientes colaborativos.

Em perspectiva semelhante, Vangen *et al.* (2015) enfatizam que colaborações interorganizacionais exigem coordenação delicada entre diferentes interesses, normas e recursos, o que torna a confiança e o engajamento mútuo fatores decisivos. Já Provan e Kenis (2008) alertam que redes complexas demandam escolhas estruturais conscientes entre governança compartilhada, liderada por um participante ou por uma entidade separada - o que implica tensões permanentes entre inclusão, controle e eficiência. No caso do setor judiciário, onde a sustentabilidade envolve tanto práticas internas, como a digitalização de processos e a gestão eficiente de resíduos, quanto relações externas com fornecedores, cooperativas, concessionárias, empresas e organizações parceiras, essa lógica relacional torna-se condição para a própria viabilidade dos PLS.

Desta forma, para que esses planos não se tornem apenas peças formais de planejamento, é necessário que funcionem como plataformas de governança em rede, articulando atores internos ao lado de atores externos — organizações privadas, órgãos de controle e sociedade civil (Wegner *et al.* (2013). Essa abordagem é corroborada por estudos como o de Damasio *et al.* (2024), que evidenciam o potencial do PLS como ferramenta de integração institucional, desde que acompanhado por liderança técnica, acompanhamento de indicadores e espaços permanentes de avaliação e revisão.

2.3 GOVERNANÇA DE REDES COLABORATIVAS

O mundo contemporâneo é marcado por uma crescente complexidade de demandas sociais, ambientais e institucionais que desafiam os modelos tradicionais de gestão pública e privada (Wang; Ran, 2023). As organizações, entendidas aqui como "conjunto de relações de ordem estrutural [...] por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados" (Sandroni, 1994, p. 248), são atravessadas por pressões que exigem articulação intersetorial, inovação e abertura a formas de cooperação mais flexíveis e dinâmicas. Essa transformação institucional tem levado ao deslocamento do modelo burocrático de comando e controle para arranjos horizontais e negociados de produção de políticas, bens e serviços.

O conceito de governança de redes colaborativas emerge nesse contexto como uma lente para compreender como atores diversos, tais como governos, empresas, organizações da sociedade civil e grupos comunitários, se articulam voluntariamente para resolver problemas públicos complexos (Ansell; Gash, 2008; Provan; Kenis, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012). Para Ansell e Gash (2008), a governança colaborativa envolve um processo deliberativo de tomada de decisão coletivo, baseado em interdependência, participação equitativa e busca

de consenso. Trata-se de uma ruptura com o paradigma hierárquico da gestão estatal e com a lógica de mercado da delegação contratual, abrindo espaço para relações sustentadas em confiança, reciprocidade e legitimidade compartilhada (Ansell; Gash, 2008).

Esse paradigma também reflete um deslocamento teórico mais amplo, como argumentam Ansell e Torfing (2016), que veem na governança uma transição epistemológica da gestão pública tradicional para uma abordagem policêntrica, interativa e transformadora. Segundo os autores, a governança colaborativa deve ser entendida como uma "arena de negociação contínua" entre múltiplos níveis de governo e atores sociais diversos, cujos efeitos ultrapassam a mera coordenação institucional para incidir sobre a transformação das próprias estruturas e identidades envolvidas (Ansell; Torfing, 2016, p. 2-3).

No campo da sustentabilidade, Camarinha-Matos *et al.* (2010) argumentam que redes colaborativas são particularmente adequadas para lidar com problemas complexos e interdependentes, pois permitem a integração de capacidades distribuídas, a gestão compartilhada de recursos e a inovação conjunta. Segundo os autores, essa perspectiva sustenta que a cooperação não é apenas uma escolha estratégica, mas uma condição para a produção de valor em contextos de alta complexidade ambiental, tecnológica e institucional.

Assim, a emergência das redes colaborativas pode ser lida como parte de um movimento mais amplo de reorganização das formas de governar, em que a eficácia da ação coletiva depende cada vez mais da capacidade de articulação horizontal entre organizações com objetivos, lógicas e estruturas distintas.

A compreensão da governança de redes colaborativas exige a articulação de diferentes tradições teóricas, que explicam os arranjos interorganizacionais como respostas à complexidade, à escassez de recursos e à necessidade de inovação. Um dos marcos conceituais mais influentes é o trabalho de Provan e Kenis (2008), que identificam três modelos de governança de redes: a governança compartilhada, em que todos os membros participam igualmente das decisões; a governança liderada por um nó (*lead organization*), em que uma organização central coordena os esforços; e a governança por uma organização administrativa de rede (OAR), estrutura criada especificamente para gerir a rede.

Esses modelos se distinguem pelo grau de centralização, formalização e capacidade de coordenação, sendo escolhidos com base em variáveis como o tamanho da rede, a densidade de relações e o nível de confiança entre os membros (Provan; Kenis, 2008). Os autores enfatizam que não existe um modelo universalmente superior, mas que a eficácia depende da compatibilidade entre a estrutura de governança e o contexto da rede.

A esse debate soma-se a contribuição de Ostrom (1990), que investigou como comunidades conseguem gerir recursos comuns de maneira sustentável sem depender exclusivamente do Estado ou do mercado. A autora propõe princípios de *design* institucional que incluem a definição clara de regras, mecanismos de monitoramento, sanções graduadas e instâncias locais de resolução de conflitos. Esses elementos são cruciais para redes colaborativas que buscam autonomia e perenidade.

Wegner e Verschoore (2021), por sua vez, propõem a ideia de governança como sistema de segunda ordem, ou seja, um conjunto de funções que viabilizam a própria existência e reprodução da rede. Entre essas funções estão a gestão da identidade coletiva, a promoção da cooperação, a regulação das interações e a mediação de conflitos. Isso amplia o foco da governança de uma preocupação instrumental com a eficiência para uma abordagem relacional e reflexiva.

A teoria da dependência de recursos, proposta por Pfeffer e Salancik (2003), também contribui ao destacar que organizações entram em redes para reduzir incertezas e garantir acesso a recursos críticos, como informação, legitimidade e competências especializadas. Assim, a governança de redes não é apenas um modelo de gestão, mas uma estratégia de sobrevivência e adaptação organizacional.

Grandori e Soda (1995), ao examinarem os antecedentes e formas de redes interempresariais, destacam a importância dos mecanismos de integração formal e informal, argumentando que os arranjos de governança precisam equilibrar estruturas contratuais e relacionais. Essa contribuição é essencial para compreender redes público-privadas, nas quais regulamentos institucionais coexistem com pactos informais de cooperação.

Além disso, Vangen *et al.* (2015) introduzem a noção de ambiguidade produtiva como um elemento inerente à governança colaborativa. Para os autores, a indeterminação e a negociação contínua de objetivos, papéis e responsabilidades são parte do funcionamento das redes, sendo tanto um recurso quanto um desafio. Essa visão desloca o foco da governança como controle para uma prática de equilíbrio dinâmico entre interesses diversos.

Essa diversidade teórica revela que a governança em rede não é um fenômeno homogêneo, mas uma configuração dinâmica e contingente, que requer a análise de suas formas, mecanismos e finalidades em contextos específicos.

Ao tratar da governança de redes colaborativas, além de buscar compreender suas estruturas formais ou modelos de organização: é necessário analisar os mecanismos pelos quais a cooperação se efetiva, se regula e se sustenta ao longo do tempo. A literatura especializada enfatiza que tais mecanismos são cruciais para garantir a coordenação entre atores autônomos,

o controle das interações e a geração de valor que justifique a existência da própria rede (Albers, 2010; Dyer *et al.*, 2018; Wegner, 2022).

Segundo Albers (2010), os sistemas de governança de redes podem ser compreendidos a partir de três dimensões analíticas principais: centralização, formalização e especialização. A centralização refere-se ao grau em que as decisões estão concentradas em um ou poucos atores da rede; a formalização diz respeito à presença de regras, contratos, protocolos e estruturas institucionais regulando o comportamento dos participantes; já a especialização considera a existência de funções e papéis definidos para os diferentes nós da rede, promovendo complementaridade e divisão do trabalho.

Em redes altamente formalizadas, por exemplo, a governança tende a apoiar-se em contratos, metas mensuráveis e auditorias periódicas. Já em redes baseadas na confiança e em relações duradouras, prevalecem mecanismos informais de coordenação, como reputação, reciprocidade e normas de conduta tácitas (Grandori; Soda, 1995; Provan; Kenis, 2008). Albers (2010) argumenta que o grau ideal de cada mecanismo depende do equilíbrio entre eficiência operacional, flexibilidade relacional e custos de governança.

Nessa linha, a teoria relacional desenvolvida por Dyer *et al.* (2018) oferece uma perspectiva complementar, enfatizando que os ganhos da colaboração em redes decorrem de quatro fontes principais: (1) investimento em ativos específicos; (2) compartilhamento de conhecimento rotineiro; (3) complementaridade de recursos; e (4) governança eficaz. Esses autores rejeitam a ideia de que contratos ou hierarquias sejam suficientes para garantir colaboração sustentável, propondo o conceito de governança relacional, baseada na confiança mútua, em mecanismos de resolução de disputas e em alinhamentos informais (Dyer *et al.*, 2018, p. 27-28).

A governança relacional é especialmente relevante em ambientes marcados pela incerteza, pela inovação e pela interdependência estratégica entre os membros da rede, como é o caso das políticas públicas de sustentabilidade, logística reversa e gestão de resíduos no setor público (Klijn; Koppenjan, 2016; Provan; Kenis, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012). Nesses contextos, não apenas o valor material, relacionado a custos, metas e resultados, está em jogo, mas também o valor simbólico e político da cooperação, que se expressa por meio da legitimidade das decisões, da apropriação dos resultados e da continuidade das ações ao longo do tempo (Suchman, 1995; Ansell; Gash, 2008; Ostrom, 2010).

Nesse sentido, Wegner e Verschoore (2021) propõem que a governança de redes deve contemplar um conjunto de funções, como: promover a identidade e a coesão da rede, garantir a abertura e a inclusão dos atores, regular as interações, gerir os conflitos e dar suporte técnico

às ações. Tais ações exigem a adoção de mecanismos de governança, formais e informais, que articulem eficiência técnica e sensibilidade relacional.

Apesar do crescente reconhecimento das redes colaborativas como alternativas eficazes frente à complexidade dos problemas contemporâneos, a literatura alerta para os múltiplos dilemas, contradições e riscos associados à sua operação prática. A colaboração, embora desejável e frequentemente idealizada, é marcada por tensões estruturais que exigem uma leitura crítica e realista sobre seus limites, ambivalências e custos (Hernández-Espallardo *et al.*, 2010).

Em primeiro lugar, a governança em rede não elimina o poder, ela o redistribui, o dissimula ou o reconfigura. Como observam Provan e Kenis (2008), há uma tensão constante entre inclusão e eficiência, entre autonomia dos membros e necessidade de coordenação. Redes muito abertas podem ser participativas, mas tendem à paralisia decisória; redes muito centralizadas ganham agilidade, mas correm o risco de concentrar poder e comprometer a legitimidade.

Essa ambiguidade é explorada por Vangen *et al.* (2015), que introduzem o conceito de ambiguidade produtiva: em redes colaborativas, metas, papéis e responsabilidades raramente estão definidos de forma estável. Essa fluidez pode estimular inovação e adaptação, mas também gera insegurança, sobreposição de funções e disputas simbólicas. A colaboração, nesse sentido, é mais uma negociação contínua do que uma condição harmônica e consolidada.

Um dos principais desafios é a gestão de assimetrias. Em qualquer rede, os atores possuem recursos desiguais — seja em termos técnicos, financeiros, políticos ou simbólicos. Isso impacta diretamente nas possibilidades de participação efetiva, na capacidade de influência sobre as decisões e na apropriação dos resultados (Pfeffer; Salancik, 2003). Wegner (2019) observa que, mesmo em redes com discurso horizontal, muitas vezes é um ator dominante que define o rumo das ações, seja por sua posição estratégica, seja por seu capital técnico-administrativo.

Além disso, o compromisso com a colaboração nem sempre é genuíno. Há casos em que a participação em redes é motivada por obrigações normativas, busca de prestígio ou interesses instrumentais. Quando o engajamento é frágil ou oportunista, a rede se torna vulnerável à evasão de responsabilidades, ao “*free-riding*” (uso dos benefícios sem contribuição proporcional) e à descontinuidade das ações (Dyer *et al.*, 2018). Como destaca Albers (2010), a ausência de mecanismos claros de responsabilização pode corroer a confiança e inviabilizar a sustentabilidade da rede.

Outra fonte de tensão está na sobrecarga institucional. A cooperação exige tempo, coordenação, reuniões, registros e negociações constantes, tudo isso em um cenário de escassez de recursos e excesso de demandas (Helbert, 2019). Para os gestores públicos, especialmente em setores como o Judiciário, que já operam sob forte pressão por resultados e formalismos, a lógica colaborativa pode se chocar com a cultura organizacional vigente, marcada por hierarquia, controle e fragmentação funcional (Damasio *et al.*, 2024).

Nesse sentido, há o risco da colaboração performática, isto é, redes que existem apenas formalmente, sem efetiva interação entre os membros. Muitas vezes, políticas como os Planos de Logística Sustentável são elaboradas em processos centralizados, com baixa circulação de informações, ausência de escuta entre setores e reduzido poder decisório das unidades executoras. O discurso da colaboração, nesses casos, encobre práticas verticalizadas e tecnocráticas (Islabão, 2019).

Por tudo isso, é fundamental que a análise de redes colaborativas não se restrinja a seus modelos ideais, mas leve em conta as contradições do seu funcionamento concreto. Isso implica reconhecer que a colaboração é, ao mesmo tempo, estratégia e disputa, oportunidade e limite, processo técnico e processo político. Avaliar sua efetividade exige não apenas indicadores de desempenho, mas também sensibilidade para captar seus conflitos latentes, seus impasses organizacionais e suas ambivalências institucionais (Cavalcanti, 2024).

O avanço da agenda da sustentabilidade tem exigido transformações profundas na forma como instituições públicas e privadas organizam seus processos decisórios, operacionais e relacionais. O desafio de conciliar desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental implica necessariamente na construção de arranjos cooperativos, capazes de mobilizar competências diversas, compartilhar responsabilidades e produzir respostas coletivas para problemas de natureza complexa e difusa (Ostrom, 1992). É nesse contexto que a governança interorganizacional adquire centralidade como estratégia para enfrentar os desafios do século XXI.

A lógica tradicional de gestão vertical e fragmentada mostrou-se limitada frente à necessidade de articulação entre diferentes órgãos, setores, territórios e esferas de governo. A governança em rede, com seu potencial para integrar atores com saberes, interesses e recursos complementares, oferece um caminho promissor para dar conta dessa complexidade. Camarinha-Matos *et al.* (2010) destacam que redes colaborativas são especialmente eficazes na promoção da sustentabilidade, justamente por permitirem o alinhamento entre objetivos estratégicos comuns, a coordenação flexível de ações e a valorização de múltiplas formas de capital - social, humano, ecológico e simbólico.

Nesse sentido, a governança orientada à sustentabilidade exige mais do que boas intenções: ela requer arranjos institucionais que possibilitem ações integradas, metas compartilhadas, *accountability* mútua e mecanismos de aprendizado coletivo. Como observa Ostrom (1990), a gestão de bens comuns - como o meio ambiente, a água, a energia ou os recursos naturais - só é eficaz quando baseada em regras construídas coletivamente, com mecanismos legítimos de monitoramento e sanção. Essa perspectiva reforça a necessidade de criar ambientes de colaboração estruturados, mas abertos à participação democrática e ao engajamento social.

Do ponto de vista do comportamento organizacional, autores como Mueller (2005) destacam ainda o papel da mudança cultural na consolidação da sustentabilidade. O engajamento com valores ambientais, práticas verdes e decisões baseadas em critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) depende da capacidade de indução institucional e de mecanismos de incentivo, formais e simbólicos, que tornem a sustentabilidade um elemento intrínseco à cultura organizacional. Nesse processo, a governança em rede pode funcionar como catalisador, ao criar espaços de experimentação, disseminação de boas práticas e alinhamento de propósitos.

Além disso, é importante reconhecer que o avanço de políticas sustentáveis demanda uma governança multinível, como destacam Ansell e Torfing (2016). Isso significa articular diretrizes federais), adaptações estaduais, diretrizes institucionais locais e o envolvimento de atores regionais e comunitários. Essa lógica multinível é essencial para enfrentar a fragmentação das políticas públicas e promover a coerência das ações em diferentes escalas (Cavalcanti (2024).

Desse modo, a sustentabilidade não deve ser tratada como um tema isolado ou meramente técnico, mas como eixo transversal da governança pública contemporânea. Sua concretização depende de redes colaborativas bem estruturadas, com mecanismos eficazes de coordenação, monitoramento e participação (Arranz; Arroyabe (2007).

2.3.1 Mecanismos de governança

Ao tratar da governança de redes, a literatura tem enfatizado diferentes modelos e formas organizacionais, como já discutido no capítulo anterior. Se aquelas abordagens apresentavam os modos gerais de coordenação possíveis em arranjos interorganizacionais, tais como a governança compartilhada, por organização líder ou por entidade administrativa (Provan; Kenis, 2008), aqui o foco desloca-se para os instrumentos concretos que dão vida a

essas formas: os mecanismos de governança. Em outras palavras, se as formas são macroestruturas, os mecanismos constituem as engrenagens que sustentam sua operacionalização cotidiana. Essa distinção é crucial, pois permite compreender que redes podem compartilhar um mesmo modo de governança, mas diferir radicalmente na maneira como estruturam seus mecanismos internos de coordenação, monitoramento e aprendizagem (Grandori; Soda, 1995).

Segundo Grandori e Soda (1995), as redes interorganizacionais se diferenciam não apenas por antecedentes ou formas institucionais, mas, sobretudo, pela combinação de mecanismos de regulação que adotam. Tais mecanismos podem variar desde contratos formais até padrões informais de reciprocidade, passando por arranjos híbridos em que formalidade e confiança se interpenetram. Trata-se, portanto, de um campo de análise que não se restringe à escolha entre mercado, hierarquia ou rede, mas que busca identificar as práticas que sustentam a cooperação e limitam o oportunismo em contextos específicos. Essa perspectiva aproxima-se das contribuições de Ostrom (1990), que, ao estudar a governança dos bens comuns, demonstrou que a manutenção da ação coletiva depende de regras claras, mas também de mecanismos graduais de sanção e confiança mútua, ancorados no capital social dos participantes.

Os mecanismos formais de governança correspondem ao conjunto de contratos, salvaguardas jurídicas, regulamentos, normas e padrões de monitoramento que regulam a interação entre os atores de uma rede. Sua função principal é reduzir incertezas, prevenir comportamentos oportunistas e padronizar procedimentos, criando um ambiente mais previsível para a cooperação (Grandori; Soda, 1995; Provan; Kenis, 2008). Como destacam Arranz e Arroyabe (2007), nas redes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) o risco de oportunismo e a presença de ativos específicos tornam inevitável algum grau de formalização, seja por meio de contratos escritos ou de regras administrativas. Contudo, os autores chamam atenção para a limitação dessa abordagem: os instrumentos formais podem reduzir os custos de transação, mas dificilmente dão conta, sozinhos, da complexidade da cooperação, precisando ser complementados por outras dimensões de governança.

Do ponto de vista das alianças estratégicas, Albers (2010) argumenta que a efetividade da governança depende da configuração de sistemas formais capazes de articular expectativas, dividir responsabilidades e oferecer clareza quanto a direitos e deveres. Essa configuração se expressa em cláusulas contratuais, estatutos, manuais operacionais e regulamentos internos que procuram disciplinar o funcionamento das redes. Na prática, os contratos funcionam como

balizadores, fixando limites para a ação dos parceiros, prevenindo conflitos e estabelecendo parâmetros para resolução de disputas.

Complementando essa perspectiva, Hernández-Espallardo *et al.* (2010) distinguem entre controle de comportamento e controle de resultados. O primeiro refere-se ao acompanhamento detalhado de processos e práticas, enquanto o segundo baseia-se em metas e indicadores de desempenho. Ambos constituem mecanismos formais, mas com enfoques distintos: enquanto o controle de comportamento tende a restringir a autonomia dos parceiros, o controle de resultados possibilita maior flexibilidade, desde que os objetivos previamente acordados sejam atingidos. Essa distinção mostra como os mecanismos formais podem assumir diferentes graus de rigidez, variando conforme o perfil da rede e os objetivos da cooperação.

Já a perspectiva da dependência de recursos, apresentada por Pfeffer e Salancik (2003), reforça a centralidade dos mecanismos formais como instrumentos para administrar relações de poder. Para os autores, nenhuma organização é autossuficiente: todas dependem de recursos externos, muitas vezes controlados por outros atores. Nesse cenário, contratos, regulamentos e normas funcionam como estratégias para equilibrar interdependências, estabilizar trocas e limitar a assimetria de poder. As salvaguardas formais, portanto, não cumprem apenas uma função técnica de coordenação, mas também uma função política, ao redistribuir poder entre os atores da rede.

Exemplos empíricos ajudam a ilustrar esse papel. No estudo de Souza (2005) sobre a parceria na coleta seletiva de Londrina, os contratos celebrados entre a prefeitura e as 26 associações de catadores em atividade em 2004 funcionaram como eixo central da governança, estabelecendo áreas de atuação, metas de coleta e responsabilidades operacionais. A iniciativa envolveu cerca de 321 trabalhadores organizados em associações, além de uma coordenação técnica da prefeitura e apoio logístico de uma empresa terceirizada (Souza, 2005). Os acordos não apenas formalizavam obrigações, mas também garantiam sustentação financeira ao programa, com a prefeitura arcando com aluguéis de barracões e suporte administrativo.

O resultado foi a coleta de cerca de 32,067 toneladas diárias de recicláveis em 2004, que gerava uma receita mensal aproximada de R\$ 96 mil para as associações, além de custos de transação *ex-post* de R\$ 27,6 mil por mês. Esses mecanismos formais foram decisivos para dar legitimidade à relação e evitar que o arranjo se restringisse a práticas informais, garantindo continuidade e eficiência ao sistema (Souza, 2005).

Situação semelhante, embora em outro contexto, é observada nas redes de pequenas e médias empresas analisadas por Pardini *et al.* (2010). O estudo comparativo de duas redes farmacêuticas na região metropolitana de Belo Horizonte, a Rede Alfa (52 associados) e a Rede

Beta (35 associados e 48 estabelecimentos), mostra que a criação de estatutos, conselhos fiscais e regulamentos internos foi determinante para a organização coletiva. Na Rede Alfa, apesar da forte centralização no presidente desde sua fundação em 2004, a existência de eleições bienais para a diretoria e de um conselho fiscal estruturado garantiu algum equilíbrio institucional.

Já na Rede Beta, fundada em 1996 com apoio do SINCOFARMA-MG, os conselhos de ética e administração foram formalmente instituídos, embora na prática o poder permanecesse concentrado na presidência. Em ambos os casos, os dispositivos formais de governança aumentaram a capacidade de negociação com grandes distribuidoras de medicamentos e possibilitaram ganhos concretos, como a obtenção de descontos coletivos, campanhas de marketing conjuntas e treinamentos para funcionários (por exemplo, cursos de injetáveis e técnicas de vendas custeados pela própria rede). Assim, a formalização regulatória não apenas organizou a vida interna das redes, mas fortaleceu seu poder de barganha no mercado (Pardini *et al.*, 2010).

Nas redes de grande porte estudadas por Wegner (2012) na Alemanha, o papel dos mecanismos formais de governança aparece de maneira ainda mais evidente. Tanto a Expert (243 empresas associadas no setor de eletroeletrônicos, faturamento de € 3 bilhões em 2009) quanto a Ariston-Nord-West-Ring (ANWR) - rede cooperativa multissetorial dos ramos de calçados, esportes e bicicletas -, com cerca de 1.500 associados e faturamento de € 15 bilhões) migraram de modelos de governança compartilhada para estruturas centralizadas sob uma Organização Administrativa da Rede (OAR), com gestores profissionais contratados. Essa mudança foi acompanhada da criação de conselhos fiscais eleitos, grupos regionais e representantes territoriais, que garantiam algum nível de participação dos associados, mas sem poder deliberativo.

O processo decisório passou a ser fortemente centralizado nas diretorias, enquanto os associados eram monitorados por gestores regionais ou consultores, responsáveis por supervisionar desempenho, examinar demonstrações financeiras e até impor planos de reestruturação em casos críticos. Ao mesmo tempo, mecanismos de incentivo, como a distribuição de dividendos anuais (12% na Expert) ou acesso a crédito subsidiado pelos bancos controlados pela ANWR, reforçaram a adesão dos membros às estratégias coletivas. Esses arranjos evidenciam como, em redes complexas e numerosas, a sobrevivência dependeu da profissionalização da gestão e da padronização de regras e processos (Wegner, 2012).

Quadro 3 – Comparativo dos mecanismos de governança em diferentes estudos de caso

Estudo	Objeto	Atores envolvidos	Mecanismos de governança	Resultados práticos
Souza (2005) – Londrina	Parceria entre Prefeitura de Londrina, 26 associações de catadores e empresa terceirizada (Visatec).	321 trabalhadores (318 em associações + 3 na Cepeve), 7 servidores municipais, 22 funcionários terceirizados.	Contratos formais entre prefeitura e associações; definição de áreas de coleta; suporte logístico; pagamento de aluguéis de barracões; custos de transação expost de R\$ 27,6 mil/mês.	Coleta média de 32 toneladas/dia (2004); receita mensal de R\$ 96 mil às associações; custo seletiva: R\$ 52,5/t vs convencional R\$ 39,16/t; legitimidade institucional e inclusão social
Pardini et al. (2010) – Redes Alfa e Beta	Redes de farmácias/drogarias na região metropolitana de Belo Horizonte (Alfa fundada em 2004, Beta em 1996).	Expert: 243 empresas associadas (410 lojas), faturamento € 3,06 bi (2009). ANWR: 1.500 associados (3.800 lojas), faturamento € 15 bi.	Migração de governança compartilhada para OAR (Organização Administrativa da Rede); gestores contratados; conselhos fiscais; grupos regionais; representantes territoriais; monitoramento financeiro; incentivos (dividendos 12% Expert, crédito subsidiado ANWR).	Centralização decisória; expansão via fusões, franquias e filiais; padronização parcial de serviços; autonomia relativa dos associados (adesão voluntária às estratégias, exceto franquias); competitividade frente a multinacionais

Fonte: Elaborado pela autora com base em Souza (2005), Pardini *et al.*, (2010) e Wegner, (2012), (2025).

Se os mecanismos formais se estruturam em regras explícitas e instrumentos jurídicos, os mecanismos relacionais emergem da dinâmica social da cooperação (Granovetter, 1985; Klijn; Koppenjan, 2016). São compostos por elementos como confiança, normas

compartilhadas, reputação, reciprocidade e capital social, que atuam como reguladores invisíveis das interações (Putnam, 1993; Ostrom, 2010; Ansell; Gash, 2008). Diferentemente dos contratos ou regulamentos, que são desenhados de antemão, esses mecanismos desenvolvem-se ao longo do tempo, a partir da experiência conjunta, do histórico de cooperação e da legitimação social (Provan; Kenis, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012).

Como assinala Ostrom (1990), a sustentabilidade da ação coletiva em regimes de bens comuns depende da construção de regras informais e sanções graduais, que emergem da própria comunidade. Para a autora, a confiança mútua e a capacidade de impor sanções sociais aos desvios comportamentais explicam por que muitas instituições locais conseguem gerir recursos comuns de forma mais eficiente do que modelos centralizados.

Ao analisarem redes de pequenas empresas brasileiras, Wegner *et al.* (2013) identificaram três dimensões de capital social: a estrutural, que diz respeito ao número, diversidade e configuração dos contatos na rede; a relacional, vinculada à confiança, reciprocidade e qualidade das interações; e a cognitiva, relacionada a objetivos, valores e visões compartilhadas entre os membros. Os resultados empíricos, destacados pelos autores, mostraram que as dimensões estrutural e relacional exercem efeitos positivos e significativos sobre o desempenho empresarial, enquanto a dimensão cognitiva, embora conceitualmente relevante, não apresentou impacto estatisticamente significativo no estudo.

Outros estudos já indicavam essa perspectiva. Cunha e Melo (2004) enfatizam que a confiança constitui elemento essencial nas relações interorganizacionais, destacando que “a confiança é vista comumente como resultado de um processo no qual um relacionamento se desenvolve gradualmente, sendo propriedade mais de uma coletividade do que de um indivíduo isolado” (Cunha; Melo, 2004, p. 80). Em linha semelhante, Tureta *et al.* (2006), ao analisarem uma rede de supermercados, mostram que mecanismos de controle social, como reputação, acesso restrito, sanções coletivas e macrocultura, funcionam como alternativas viáveis de governança, uma vez que “é preciso reconhecer que a organização constituída entre empresas é intrinsecamente política, em que se faz necessária a criação de ordens e direcionamentos que governem as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes” (Tureta *et al.*, 2006, p. 62).

Já Freitas *et al.* (2016), ao estudarem cooperativas de crédito do sistema Ecosol em Minas Gerais, observam que vínculos comunitários, normas sociais e reputação desempenham papel decisivo na regulação das operações financeiras, pois a “Confiança, reputação e redes sociais, mobilizadas para o monitoramento e controle do crédito nas cooperativas, assumem a forma de estruturas de governança” (Freitas *et al.*, 2016, p. 267), conferindo legitimidade às

transações e reduzindo significativamente a inadimplência. Em todos esses casos, os mecanismos relacionais aparecem como o “cimento” das redes, oferecendo estabilidade em contextos em que contratos formais seriam caros ou insuficientes.

A importância dos mecanismos relacionais em redes do setor público aparece em Neroni Júnior *et al.* (2018), ao propor a noção de governança relacional, na qual argumentam que a funcionalidade das redes depende da existência de confiança e comprometimento entre os atores, os quais reduzem conflitos e promovem coesão, mais do que da mera adoção de regras formais. Em estudo posterior, os mesmos autores (Neroni Júnior *et al.*, 2022), ao investigar redes de doação de córneas no sistema público de saúde, demonstram que a governança colaborativa – construída localmente por meio de normas ajustadas, cooperação e clareza de papéis – é capaz de incrementar a funcionalidade e os resultados da rede. Assim, em redes públicas, os mecanismos relacionais não são acessórios: eles são determinantes para que os arranjos de governança deixem de ser apenas formais e passem a produzir cooperação efetiva (Neroni Júnior *et al.*, 2018; 2022).

Portanto, os mecanismos relacionais de governança não eliminam a necessidade dos mecanismos formais, mas os complementam e muitas vezes os potencializam. Ao mesmo tempo em que contratos e regulamentos estabelecem os limites da cooperação, a confiança, a reputação e as normas sociais garantem adesão e comprometimento dos atores, reduzindo custos de monitoramento e fortalecendo a legitimidade.

As redes raramente funcionam apenas com mecanismos formais ou apenas com mecanismos relacionais (Provan; Kenis, 2008; Klijn; Koppenjan, 2016). O que a literatura tem mostrado é que, na prática, prevalecem arranjos híbridos, em que contratos, salvaguardas e monitoramento se entrelaçam com confiança, reputação e normas sociais (Grandori; Soda, 1995; Agranoff; McGuire, 2003). Além disso, esses arranjos não são estáticos: eles se transformam ao longo do tempo, em função do crescimento da rede, da mudança de objetivos ou da entrada e saída de atores (Ansell; Gash, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012). Assim, mecanismos híbridos e evolutivos constituem uma categoria própria de governança, marcada pela flexibilidade e adaptação (Klijn; Koppenjan, 2016; Provan; Kenis, 2008).

Do ponto de vista teórico, Zylbersztajn e Farina (2010) argumentam que as redes agroindustriais se configuram como formas organizacionais complexas, concebidas para governar transações interfirmas por meio da coexistência de mecanismos de coordenação horizontal (entre produtores) e vertical (com a indústria). Os autores mostram que a presença de contratos inevitavelmente incompletos, aliados a externalidades de rede e a ativos co-especializados, torna indispensável a combinação de instrumentos formais e relacionais, em

que a confiança desempenha papel central. Assim, a governança de redes assume caráter dinâmico, marcado por ajustes contínuos, e não por modelos fixos (Zylbersztajn; Farina, 2010).

Nesse ponto, Wegner (2012) mostrou que, nas redes alemãs de grande porte, a governança evoluiu de modelos inicialmente compartilhados para modelos mediados por uma Organização Administrativa da Rede (OAR), à medida que o número de associados cresceu. Em estudo comparativo, Wegner, Durayski e Verschoore (2017) identificaram que redes mais eficazes combinavam formalização e centralização com espaços de cooperação e confiança, enquanto redes menos eficazes mantinham estruturas difusas e pouco adaptativas. Já em meta-análise posterior, Wegner, Teixeira e Verschoore (2019) apontam que o campo de governança de rede avançou ao detalhar os três modos de governança propostos por Provan e Kenis (2008), mas ainda carece de estudos sobre os modos híbridos e suas contingências específicas.

As tensões internas não são meros obstáculos, mas dimensões constitutivas que moldam os arranjos institucionais, como mostra Schmidt *et al.* (2019), ao investigarem redes de pequenas e médias empresas, evidenciam que a contradição entre eficiência e inclusão não pode ser resolvida por uma escolha unívoca: maior rapidez decisória, obtida pela centralização, tende a corroer a legitimidade, enquanto a abertura participativa fortalece o vínculo coletivo, mas compromete a agilidade. Assim, a solução não está em eliminar a tensão, mas em administrá-la por meio de mecanismos híbridos, nos quais autonomia gerencial e participação deliberativa coexistem. Essa perspectiva dialoga com a proposição de Provan e Kenis (2008), segundo a qual toda rede carrega paradoxos estruturais que exigem ajustes contínuos de governança.

No âmbito intermunicipal, Retamal-Soto *et al.* (2023) demonstram que a complexidade aumenta quando se cruzam diferentes jurisdições e capacidades institucionais. A proximidade territorial e os interesses comuns favorecem a formação de laços de confiança (*bonding capital*), mas a heterogeneidade de recursos obriga à criação de conexões mais abertas (*bridging capital*). Nesses contextos, o hibridismo emerge não apenas como alternativa pragmática, mas como condição de sobrevivência da rede, que precisa articular convênios formais e práticas informais de cooperação. A teoria da ação coletiva institucional (Retamal-Soto *et al.*, 2023) ajuda a interpretar esses achados: quanto maior a fragmentação e o risco de deserção, mais necessário se torna combinar arranjos redundantes de confiança com dispositivos formais que assegurem continuidade. Desse modo, a governança de rede se revela como prática de equilíbrio dinâmico: decisões centralizadas oferecem eficiência, mas somente fóruns inclusivos e relações de proximidade conferem legitimidade e reduzem os custos de coordenação.

No Brasil, métodos comparativos têm permitido evidenciar que a governança de redes não decorre da simples presença de regras ou da existência de confiança, mas da articulação de

múltiplas condições institucionais. Souza Filho *et al.* (2018) mostraram que nenhuma variável isolada, seja o apoio institucional, o fluxo de informações, a confiança ou a coordenação, foi suficiente para explicar a adoção de mecanismos de governança. Somente a combinação entre esses fatores levou a arranjos funcionais. Como destacam os autores:

A adoção de uma maior diversidade de mecanismos de governança é uma forma de aprimorar as relações interorganizacionais dentro da aglomeração e nas respectivas cadeias de suprimentos. Afinal, elas se sentem adequadamente apoiadas e estimuladas neste sentido pelas agências de apoio ao desenvolvimento e reconhecem a importância dos fluxos de informações relevantes (Souza Filho *et al.*, 2018, p. 126).

Esse resultado reforça a tese, derivada de Ostrom (2005) e da teoria dos arranjos institucionais, de que a governança é fruto de interdependências estruturais, uma vez que ela emerge quando diferentes condições institucionais, formais e informais, se sobrepõem de modo a reduzir incertezas e alinhar incentivos. Assim, o caráter híbrido da governança não é apenas uma constatação empírica, mas uma implicação lógica de que redes funcionam como arenas de múltiplas causalidades, nas quais a eficácia depende da complementaridade entre normas, confiança e informação (Souza Filho *et al.*, 2018).

A discussão sobre o “mix de coordenação”, proposta por Rangel (2022), amplia esse raciocínio ao indicar que a governança não pode ser reduzida a escolhas dicotômicas entre hierarquia, mercado ou redes. O autor sustenta que organizações não hierárquicas precisam adotar combinações de diferentes mecanismos para equilibrar flexibilidade e controle. Nesse sentido, a hibridização não é apenas resultado de contingências externas, mas pode constituir uma estratégia deliberada de governança, voltada para contextos de elevada complexidade e volatilidade. Como destaca Rangel (2022, p. 108): “o mix de coordenação oferece flexibilidade, permitindo ajustes rápidos e adaptações conforme necessário, sem a necessidade de seguir uma cadeia de comando fixa”.

Além dos mecanismos formais, relacionais e híbridos, a literatura reconhece uma categoria de governança que se ancora na capacidade de aprendizagem coletiva e na gestão do conhecimento (Ritter; Gemünden, 2003; Mitrega *et al.*, 2017). Nesse caso, a ênfase recai menos sobre contratos ou confiança e mais sobre os fluxos de informação, as rotinas de troca e os processos de inovação que sustentam a cooperação (Hernández-Espallardo; Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez, 2010). Redes eficazes não apenas conectam organizações, mas também criam infraestruturas cognitivas que permitem interpretar problemas de maneira compartilhada, acumular experiências e gerar soluções coletivas (Camarinha-Matos; Afsarmanesh; Boucher, 2010; Wegner, 2019).

Em termos conceituais, Teixeira e Guerra (2002) chamam atenção para o papel das redes de aprendizado em sistemas produtivos complexos. Segundo os autores, a heterogeneidade e a complementaridade entre empresas estimulam a formação de redes que funcionam como um “pool social de conhecimentos e informações que circulam entre seus membros, gerando fortes externalidades positivas” (Teixeira; Guerra, 2002, p. 94). Nessas redes, a aprendizagem envolve a circulação de informações tácitas e a integração de competências, constituindo um recurso estratégico para a criação de capacidades coletivas (Teixeira; Guerra, 2002).

No campo das cadeias de suprimentos, Hernández-Espallardo *et al.* (2010) evidenciam que mecanismos de governança também podem assumir caráter cognitivo. Além do controle de resultados e comportamentos, os autores destacam que a cooperação é fortalecida quando os parceiros desenvolvem capacidades de aprendizagem conjuntas, como mecanismos de feedback, avaliação de desempenho e incorporação de novos conhecimentos. Nesse sentido, o aprendizado interorganizacional constitui mecanismo de governança porque orienta comportamentos futuros e reduz a necessidade de controles excessivamente rígidos. Os autores concluem que a confiança, os investimentos em ativos específicos e o controle comportamental favorecem o compartilhamento de conhecimento, o aprendizado e o desempenho das cadeias de suprimento, ao passo que o controle de resultados tende a deteriorar o processo de aprendizagem (Hernández-Espallardo *et al.*, 2010).

Outros estudos reforçam esse ponto no setor público. Marcondes *et al.* (2022), ao analisarem os observatórios sociais, mostram que esses dispositivos não atuam apenas como instrumentos de monitoramento, mas como arenas de tradução e coprodução de conhecimento, capazes de transformar dados técnicos em linguagem cidadã, produzir indicadores acessíveis e articular redes de informação que ampliam a transparência e o controle social. Fonseca *et al.* (2019), por sua vez, concebem as escolas de governo como nodos de redes de capacitação interorganizacionais, nas quais a eficácia depende da densidade e da qualidade das conexões de conhecimento mais do que da hierarquia formal. Ao adotar a lente da análise de redes sociais, os autores evidenciam que a governança emerge do padrão relacional que sustenta o fluxo de aprendizagem coletiva. Assim, tanto observatórios quanto escolas de governo mostram que a governança não se limita a “quem decide”, mas também a “como se aprende”, na medida em que institucionalizam processos de produção, circulação e tradução de saberes no setor público.

A dimensão cognitiva também pode ser observada em experiências transnacionais. Delgado (2016) analisa o papel dos protocolos comunitários no âmbito da governança ambiental global, mostrando que esses instrumentos funcionam como processos de tradução: ao reinterpretar regulações internacionais, comunidades locais documentam seus saberes e

práticas e os articulam a normas reconhecidas globalmente. Esses protocolos operam, assim, como mecanismos de mediação entre diferentes universos normativos, conectando objetivos globais e práticas locais e permitindo que o conhecimento comunitário seja valorizado nas negociações de recursos e direitos. Trata-se de um exemplo claro de como aprendizagem e governança se entrelaçam em múltiplas escalas, transformando simultaneamente os marcos globais e os próprios atores locais.

No campo da sustentabilidade empresarial, Mueller (2005) ressalta a importância da logística reversa não apenas como mecanismo operacional, mas também como recurso estratégico de competitividade e sustentabilidade. Ao estruturar fluxos de retorno de produtos, resíduos e materiais, as empresas passam a desenvolver novas rotinas de reaproveitamento e a incorporar práticas de gestão ambiental que fortalecem sua imagem e reduzem custos. Embora a autora destaque sobretudo os ganhos econômicos e ecológicos, pode-se interpretar que tais processos também configuram formas de aprendizagem organizacional, na medida em que geram novos conhecimentos sobre consumo, descarte e reaproveitamento, convertendo externalidades negativas em oportunidades de inovação.

Em uma proposta de sistematização, Bertolini (2020) organiza os principais mecanismos identificados pela literatura contemporânea. Sua contribuição é destacar a importância da análise de quais mecanismos estão presentes, como se articulam e quais resultados produzem. A autora sintetiza esse esforço em uma tipologia que reúne diferentes dimensões de mecanismos: formais, relacionais, híbridos e de aprendizagem, oferecendo um quadro analítico que amplia a compreensão sobre a funcionalidade das redes.

Quadro 4 – Mecanismos de Governança

Mecanismo	Objetivo/ Característica
Seleção e integração de parceiros	Critério que pode reduzir os riscos de cooperação. Relações prévias podem influenciar o processo.
Formalização	Essencial para estimular a cooperação. Impacto decisório, seja comunicação e alinhamento de senso comum.
Interação	Reuniões periódicas, atividades e visitas a campo e encontros informais.
Planejamento e definição de rotinas	Evita oportunismo, facilita gestão de regras interdependentes entre autores múltiplos.
Controle, monitoramento e avaliação	Estímulo a ações coletivas com pequenas entregas e possibilita ajustes de direcionamento.
Geração de incentivos	Estão ligados a incentivos materiais, bônus e não materiais (satisfação de autores). Especialmente em redes com grande número de autores
Tomada de decisão	Facilita a coordenação de redes rumo ao consenso e coordenação efetiva. Alinhamento de objetivos comuns; definição de lócus decisórios.
Definição de papéis e responsabilidades	Relações contratuais ou informais contribuem para o sistema de controle. Definição de líderes ou coordenador pode orientar e estimular ações coletivas.
Resolução de conflitos	Solução mútua ou persuasão, pressão, penalização ou introdução de um externo como mediador.
Definição da divisão dos resultados	Apropriação do valor gerado acarreta impacto na continuidade da colaboração; comprometimento e percepção de justiça distributiva.

Fonte: Bertolini (2020, p. 31).

A sistematização proposta por Bertolini (2020) não deve ser lida como um receituário prescritivo, mas como um mapa interpretativo. Cada rede constrói, a partir de seu contexto histórico e institucional, uma combinação própria desses mecanismos. O que se observa, na prática, é que raramente há predomínio absoluto de um tipo: contratos e regras formais coexistem com vínculos de confiança, e ambos são permeados por dinâmicas de aprendizagem e inovação.

A análise realizada evidencia que os mecanismos de governança não podem ser compreendidos de forma isolada e que a cooperação em redes depende de arranjos combinados, nos quais contratos e regras formais se articulam com confiança, reputação e processos de aprendizagem coletiva. A literatura analisada até aqui indica que o predomínio exclusivo de uma única dimensão tende a comprometer a eficácia dos arranjos colaborativos. Mecanismos formais, quando acionados de maneira isolada, podem resultar em burocratização e cumprimento meramente nominal das regras; mecanismos relacionais podem revelar

fragilidades diante de conflitos ou da rotatividade de atores; e mecanismos de aprendizagem podem perder efetividade quando não sustentados por bases mínimas de formalização. Assim, diferentes estudos apontam que o funcionamento efetivo das redes depende de uma complementaridade dinâmica entre mecanismos formais, relacionais e de aprendizagem, acionados conforme as demandas e o estágio de maturidade da rede (Grandori; Soda, 1995; Bertolini, 2020).

No plano conceitual, essa complementaridade revela que a governança de redes deve ser pensada como um sistema multifacetado. Os mecanismos formais oferecem clareza e legitimidade institucional, mas necessitam ser equilibrados por mecanismos relacionais que sustentem engajamento e legitimidade social (Ostrom, 1990; Cunha; Melo, 2004). Ao mesmo tempo, os mecanismos híbridos evidenciam que não existe uma configuração única: redes evoluem, ajustam seus processos e criam soluções intermediárias que combinam centralização com participação (Zylbersztajn; Farina, 2010; Wegner; Verschoore, 2019). Por fim, os mecanismos de aprendizagem cumprem função transversal, pois transformam interações em conhecimento acumulado, evitando que a rede reinicie seus processos a cada ciclo (Teixeira; Guerra, 2002; Marcondes et al., 2022).

Essa síntese também permite entender os limites e riscos quando há desequilíbrio entre os mecanismos. Islabão (2019) alerta para situações em que o discurso colaborativo encobre práticas verticalizadas e tecnocráticas: trata-se de redes formalmente constituídas, mas sem efetiva circulação de informações ou poder decisório distribuído. De forma semelhante, estudos empíricos em redes públicas (Neroni Júnior et al., 2018; 2022) mostram que a ausência de confiança e clareza de papéis compromete a funcionalidade, ainda que exista um arcabouço normativo robusto. Já nas experiências empresariais, pesquisas apontam que excesso de formalização sem contrapartida relacional resulta em abandono da cooperação (Hernández-Espallardo *et al.*, 2010). Essas evidências reforçam a tese de que a governança deve ser lida como um processo de equilíbrio entre dimensões, e não como simples aplicação de regras.

Dessa forma, a fundamentação aqui apresentada cumpre dois propósitos. Em primeiro lugar, amplia o olhar para além das formas de governança discutidas no capítulo inicial, permitindo adentrar no funcionamento concreto das redes. Em segundo lugar, oferece a base conceitual necessária para a análise subsequente, na qual cada grupo de mecanismos será examinado em detalhe, à luz da literatura e dos estudos empíricos previamente reunidos. Trata-se de uma transição fundamental para compreender como os PLS, enquanto política pública em rede, podem deixar de ser apenas um dispositivo normativo e tornar-se, de fato, um arranjo dinâmico de governança sustentado por múltiplos mecanismos.

2.4 GOVERNANÇA DE REDES COLABORATIVAS, MECANISMOS DE GOVERNANÇA E OS PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

No âmbito dos Tribunais de Justiça, a formulação e implementação dos Planos de Logística Sustentável configuram-se como processos que extrapolam os limites da hierarquia institucional tradicional. A análise dos documentos evidencia a articulação entre setores como sustentabilidade, infraestrutura, compras e gestão de contratos, além da interação com atores externos, como cooperativas de reciclagem, empresas terceirizadas, órgãos de controle e instituições públicas parceiras. Essas redes, ainda que incipientes em muitos casos, demandam arranjos de governança capazes de lidar com racionalidades diversas, o que exige capacidades específicas de mediação, coordenação e alinhamento estratégico entre atores internos e externos (Provan; Kenis, 2008).

Contudo, como apontam Mendes e Oliveira (2024), grande parte dos PLS ainda opera sob uma lógica tecnocrática e restrita à otimização de processos internos, sem avançar na construção de parcerias ou na institucionalização de práticas circulares e regenerativas. Em estudo envolvendo os 27 tribunais estaduais, os autores identificaram que 66,2% das metas concentram-se em ações de “otimização”, enquanto apenas 0,3% referem-se a estratégias de “compartilhamento” – dimensão que pressupõe cooperação interinstitucional (Mendes; Oliveira, 2024, p. 148).

Apesar dos avanços normativos e da crescente difusão dos PLS no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, sua implementação tem sido marcada por contradições estruturais e limites práticos que comprometem sua efetividade como instrumentos de transformação institucional. A análise comparativa dos planos em diferentes tribunais, assim como os dados sistematizados por Mendes e Oliveira (2024), revela que, em muitos casos, os PLS são tratados como instrumentos periféricos, distantes dos núcleos estratégicos de decisão, e executados de forma fragmentada, com baixo engajamento e pouca capacidade de articulação intersetorial.

Uma das principais contradições reside na tensão entre formalismo normativo e efetividade prática. Embora os tribunais estejam obrigados a elaborar e submeter seus PLS ao CNJ, a existência de planos formais não implica necessariamente sua execução efetiva. A literatura aponta para a recorrência de planos elaborados para fins meramente burocráticos, sem integração com o planejamento estratégico institucional, sem orçamento dedicado, nem instâncias permanentes de coordenação e avaliação (Damasio *et al.*, 2024; Santana *et al.*, 2024).

Em tais contextos, a sustentabilidade assume contornos retóricos, esvaziando-se de conteúdo prático e reduzindo-se a um simulacro de inovação.

Outro limite recorrente é o caráter excessivamente tecnocrático das metas estabelecidas, centradas em ações de baixo custo e baixa complexidade, como redução do uso de papel, racionalização de impressões, ajustes em contratos de serviços ou medidas pontuais de eficiência energética. Conforme argumentam Mendes e Oliveira (2024), a maior parte das metas dos PLS enquadra-se na dimensão *optimise* do *framework* ReSOLVE, - modelo de análise da economia circular utilizado para classificar estratégias em seis categorias de ação, elaborado pela Fundação Ellen MacArthur. Já dimensões mais transformadoras, como *compartilhar*, *regenerar*, *loop* ou *virtualise*, que demandariam reestruturação de fluxos, engajamento de múltiplos atores e mudanças culturais, aparecem de forma residual. Isso evidencia a subexploração do potencial estratégico e relacional dos planos, que permanecem presos a uma lógica de eficiência interna, sem avançar para uma abordagem sistêmica da sustentabilidade.

A ausência de capacidades relacionais e competências de rede também compromete a materialização dos PLS enquanto arranjos colaborativos. Conforme discutido anteriormente, a governança dos planos depende da capacidade de articular setores internos com parceiros externos - como cooperativas, fornecedores, universidades e organizações da sociedade civil -, o que exige habilidades específicas de negociação, coordenação e mediação.

Além disso, observa-se uma contradição fundamental entre a retórica participativa e a prática centralizadora que orienta muitos dos PLS. Embora os documentos institucionais frequentemente mencionem a importância do engajamento dos servidores e da escuta ativa, a implementação concreta revela uma baixa mobilização da força de trabalho. Estudos como o de Damasio *et al.* (2024) indicam que, em diversos tribunais, os servidores desconhecem as metas dos PLS, não participam de sua construção e tampouco são incentivados a contribuir com propostas ou críticas. A sustentabilidade, nesse modelo, é tratada como um tema técnico-administrativo, dissociado das condições reais de trabalho e das dinâmicas coletivas que caracterizam a cultura organizacional.

É importante destacara inda, o hiato entre o discurso de responsabilidade socioambiental e a reprodução de práticas institucionais excludentes. Apesar da vinculação formal dos PLS à Agenda 2030 da ONU, poucas ações efetivas são desenvolvidas em áreas como equidade de gênero, acessibilidade, mobilidade urbana e inclusão digital - temas que compõem a dimensão ampliada da sustentabilidade. Como advertem Santana *et al.* (2024), há uma tendência de “reduzir a sustentabilidade ao ambientalismo técnico”, desconsiderando suas implicações sociais, políticas e éticas. Essa limitação revela não apenas uma falha de concepção, mas

também uma resistência cultural a abordar as contradições estruturais que atravessam o próprio sistema de justiça.

Diante desse cenário, é possível analisar que, a eficácia dos PLS não pode ser mensurada apenas pelo número de metas cumpridas ou pela economia de insumos gerada. É necessário avaliar sua capacidade de alterar padrões institucionais, promover justiça organizacional e ampliar a legitimidade do Judiciário junto à sociedade. Sem esse horizonte crítico, os planos correm o risco de se tornarem dispositivos autorreferenciais, mais voltados à manutenção da imagem institucional do que à transformação substantiva de seus modos de funcionamento.

A análise das origens, fundamentos, estruturas e experiências práticas dos Planos de Logística Sustentável (PLS) evidencia que sua consolidação no Poder Judiciário brasileiro representa um avanço relevante na direção da institucionalização da sustentabilidade na administração pública. Entretanto, também revela ambivalências profundas que tensionam sua efetividade, expondo contradições entre diretrizes normativas e práticas institucionais, entre discurso modernizador e reprodução burocrática, entre inovação declarada e continuidade operacional.

Na esfera pública brasileira, instrumentos como os Planos de Logística Sustentável (PLS) expressam uma tentativa de institucionalizar essa abordagem colaborativa, ao estabelecer diretrizes, metas e práticas voltadas à eficiência ecológica, à racionalização de recursos e à redução de impactos ambientais no setor público (Brasil, 2012). No entanto, sua efetividade depende fortemente da articulação interorganizacional, da capacidade técnica das equipes envolvidas, da existência de dados confiáveis e da aderência dos gestores às metas pactuadas (Baretta; Hoffmann; Tezza, 2022).

Para que esses planos não se tornem apenas peças formais de planejamento, é necessário que funcionem como plataformas de governança em rede, articulando setores como compras, infraestrutura, transporte, resíduos e TI, ao lado de atores externos — cooperativas de catadores, fornecedores sustentáveis, órgãos de controle e sociedade civil (Wegner *et al.* (2013). Essa abordagem é corroborada por estudos como o de Damasio *et al.* (2024), que evidenciam o potencial do PLS como ferramenta de integração institucional, desde que acompanhado por liderança técnica, acompanhamento de indicadores e espaços permanentes de avaliação e revisão.

Os Planos de Logística Sustentável (PLS) podem ser compreendidos não apenas como instrumentos normativos ou técnicos de planejamento institucional, mas como expressões concretas de governança em rede no setor público (Provan; Kenis, 2008; Wegner; Verschoore, 2022). Sua elaboração e implementação envolvem múltiplas unidades administrativas,

diferentes escalas decisórias e, em muitos casos, a interação com atores externos, configurando arranjos colaborativos típicos de políticas públicas que demandam coordenação interorganizacional (Ansell; Gash, 2008; Vangen; Hayes; Cornforth, 2015). Assim, mais do que uma política de gestão ambiental, os PLS materializam a colaboração interorganizacional que combina dimensões normativas, relacionais e cognitivas em torno do desafio da sustentabilidade (Grandori; Soda, 1995; Camarinha-Matos; Afsarmanesh; Boucher, 2010; Wegner, 2019).

No caso do Poder Judiciário, essa leitura torna-se particularmente visível. Os mecanismos formais estão claramente definidos nas resoluções do Conselho Nacional de Justiça, que estabelecem prazos, indicadores e instrumentos de monitoramento para a implementação dos Planos de Logística Sustentável (Brasil, 2015; Brasil, 2021). Eles funcionam como salvaguardas institucionais mínimas, assegurando legitimidade, comparabilidade e responsabilização entre diferentes tribunais, ao padronizar práticas e induzir comportamentos organizacionais convergentes no âmbito da política de sustentabilidade (Lima; Araújo, 2020; Fogaça; Nicolau; Lopes, 2024).

Entretanto, a literatura sobre governança de redes destaca que a simples existência de mecanismos formais não é suficiente para converter diretrizes em ação, uma vez que a efetividade dos arranjos colaborativos depende da articulação entre diferentes atores e instâncias organizacionais (Ansell; Gash, 2008; Grandori; Soda, 1995). Para que as metas se concretizem, são necessários mecanismos relacionais capazes de articular setores internos, como compras, infraestrutura, tecnologia da informação e gestão de pessoas, e de fomentar a cooperação entre equipes com competências e interesses distintos. Elementos como confiança, reciprocidade e reconhecimento da expertise são apontados como fatores que favorecem a incorporação dos planos ao cotidiano da gestão (Wegner; Verschoore, 2021).

Os mecanismos híbridos surgem como resposta à diversidade institucional do Judiciário. Cada tribunal opera sob condições específicas de orçamento, equipe, cultura organizacional e prioridades políticas, o que limita a simples replicação de modelos uniformes de gestão (Vangen; Hayes; Cornforth, 2015; Wegner; Verschoore, 2017). Isso impede a mera reprodução de soluções padronizadas e exige arranjos flexíveis que combinem diretrizes centrais com graus variados de autonomia local, característica típica de redes interorganizacionais em contextos públicos complexos (Provan; Kenis, 2008; Ansell; Torfing, 2016). Essa flexibilidade ajuda a compreender por que algumas articulações regionais avançam mais rapidamente do que outras, enquanto determinados órgãos permanecem vinculados a uma lógica predominantemente formal de cumprimento normativo (Lima; Araújo, 2020).

Os PLS preveem a criação de indicadores, relatórios periódicos e instrumentos de monitoramento, mas esses dispositivos somente produzem efeitos substantivos quando utilizados como ferramentas de retroalimentação e aprendizagem institucional (Kieling; Tezza; Cancellier, 2024; Damásio et al., 2024). Tribunais que compartilham metodologias de coleta de dados, critérios de sustentabilidade em licitações ou práticas de gestão ambiental conseguem acelerar processos de implementação e reduzir custos de experimentação, fenômeno associado ao desenvolvimento de capacidades de rede e à circulação de conhecimento entre organizações (Ritter; Gemünden, 2003; Mitrega et al., 2017). A aprendizagem, nesse sentido, permite que a política deixe de ser apenas um conjunto de metas formais para se constituir como processo contínuo de adaptação e aperfeiçoamento (Camarinha-Matos; Afsarmanesh; Boucher, 2010).

Nesse arranjo, a dimensão relacional funciona como elo entre norma e prática, favorecendo a construção de legitimidade e engajamento entre os participantes, enquanto a aprendizagem confere dinamismo ao sistema ao permitir o acúmulo de experiências e a revisão de estratégias ao longo do tempo (Ring; Van de Ven, 1994; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012). Ambas reforçam a ideia de que a governança em rede depende menos de mecanismos coercitivos isolados e mais da construção de entendimentos compartilhados e de capacidades colaborativas (Ansell; Gash, 2008).

Dessa forma, a governança de rede expressa nos PLS pode ser entendida como um ecossistema articulado de mecanismos. Os mecanismos formais oferecem coerência e responsabilização institucional por meio de normas e instrumentos regulatórios (Brasil, 2015; Brasil, 2021); os relacionais favorecem a adesão prática e a coordenação cotidiana entre unidades organizacionais (Grandori; Soda, 1995; Wegner, 2019); os híbridos permitem acomodar a diversidade institucional característica do setor público (Provan; Kenis, 2008; Vangen; Hayes; Cornforth, 2015); e os cognitivos, ancorados na aprendizagem e na circulação do conhecimento, garantem renovação e melhoria contínua das práticas sustentáveis (Ritter; Gemünden, 2003; Camarinha-Matos; Afsarmanesh; Boucher, 2010). Sem essa engrenagem combinada, há o risco de que os PLS se restrinjam ao cumprimento burocrático, produzindo registros formais com reduzido impacto sobre a transformação efetiva da gestão ambiental no Poder Judiciário (Lima, 2020; Mendes; Oliveira, 2024).

Portanto, essa leitura abre espaço para uma chave interpretativa mais ampla, aplicável também a outros arranjos colaborativos em políticas públicas. Reconhecer que a governança de rede é sustentada por múltiplos mecanismos possibilita avaliar empiricamente sua presença, ausência e articulação em contextos concretos. Nos capítulos seguintes, esse enquadramento será mobilizado como ferramenta analítica para examinar os PLS.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa delineada neste estudo é de natureza qualitativa, fundamentada na premissa de que a compreensão dos fenômenos sociais, institucionais e organizacionais requer uma abordagem interpretativa. Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa busca explorar a complexidade dos fenômenos em seus contextos específicos, permitindo compreender sentidos, processos e práticas que não podem ser quantificados. A escolha por essa abordagem justifica-se pela proposta de analisar como os Tribunais de Justiça Estaduais estruturam estratégias de colaboração interorganizacional em seus Planos de Logística Sustentável (PLS), com base na perspectiva dos Mecanismos de Governança de Redes. Essa abordagem é adequada para investigar documentos institucionais, normativos e fenômenos de colaboração que envolvem múltiplos atores e estruturas internas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, pois se concentrou em identificar, organizar e comparar características presentes nos documentos analisados, sem intervenção sobre o objeto. Essa classificação esteve alinhada ao que Gil (2017) definiu como pesquisa descritiva, voltada ao registro e à análise de fenômenos tal como se apresentam. No caso desta investigação, a descrição permitiu sistematizar os mecanismos de governança interorganizacional inscritos nos PLS, bem como reconhecer padrões, assimetrias e variações entre tribunais, preservando a especificidade institucional de cada caso e, ao mesmo tempo, viabilizando comparação qualitativa.

3.1 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DOS TRIBUNAIS E COLETA DE DADOS

Para a delimitação dos objetos empíricos da pesquisa, iniciou-se uma etapa de prospecção sistemática voltada à identificação da existência e disponibilidade pública dos Planos de Logística Sustentável (PLS) nos Tribunais de Justiça Estaduais. Considerou-se, neste mapeamento, apenas os tribunais da justiça comum dos 26 estados brasileiros e do Distrito Federal, totalizando 27 órgãos jurisdicionais. Foram excluídos, portanto, tribunais da esfera federal ou de outras competências, conforme Quadro 5.

A estratégia metodológica adotada consistiu em acessar individualmente os portais institucionais de cada Tribunal de Justiça Estadual, a fim de verificar a existência de documentos que configurem o PLS (link no Quadro 5), conforme as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 201/2015 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A busca foi conduzida por

meio da navegação nas seções relativas à “sustentabilidade”, “gestão socioambiental”, “planejamento estratégico” ou “transparência”, e complementada por pesquisas internas com o termo “Plano de Logística Sustentável”.

Quadro 5 - Mapeamento dos Planos de Logística Sustentável (PLS) nos Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil

Estado	Sigla	Site Oficial do TJ¹	PLS disponível? (sim/não)	Ano de implementação	Observações
1. Acre (AC)	TJAC	Link	Sim	2021	PLS
2. Alagoas (AL)	TJAL	Link	Não	Informação não disponível.	...
3. Amapá (AP)	TJAP	Link	Sim	2016	PLS
4. Amazonas (AM)	TJAM	Link	Sim	2018	PLS 2021-2026
5. Bahia (BA)	TJBA	Link	Não	Informação não disponível.	...
6. Ceará (CE)	TJCE	Link	Não	Informação não disponível.	Há apenas orientações de Boas Práticas Socioambientais.
7. Espírito Santo (ES)	TJES	Link	Sim	2016	PLS 2022-2026
8. Goiás (GO)	TJGO	Link	Sim	2019	PLS 2021-2026
9. Distrito Federal (DF)	TJDF	link	Sim	2017	PLS 2021-2026
10. Maranhão (MA)	TJMA	Link	Não	Informação não disponível.	...
11. Mato Grosso (MT)	TJMT	Link	Sim	2016	PLS 2021-2026
12. Mato Grosso do Sul (MS)	TJMS	Link	Sim/Não	Informação não disponível.	Há o PLS 2021-2026, mas nenhum dado de implementação.
13. Minas Gerais (MG)	TJMG	Link	Sim	2016	PLS
14. Pará (PA)	TJPA	Link	Não	Informação não disponível.	Há o PLS 2021-2026, mas nenhum dado de implementação.
15. Paraíba (PB)	TJPB	Link	Sim	2018	PLS 2024-2026
16. Paraná (PR)	TJPR	Link	Sim	2016	PLS 2021-2026
17. Pernambuco (PE)	TJPE	Link	Não	Informação não disponível.	Há o PLS 2021-2022, mas

¹ Segure Ctrl e clique na palavra link para ir ao site.

					nenhum dado de implementação.
18. Piauí (PI)	TJPI	Link	Não	Informação não disponível.	...
19. Rio de Janeiro (RJ)	TJRJ	Link	Sim	2015	PLS
20. Rio Grande do Norte (RN)	TJRN	Link	Sim	2017	PLS 2022-2026
21. Rio Grande do Sul (RS)	TJRS	Link	Sim	2015	(Acesso rápido) - Transparência – sustentabilidade e acessibilidade – PLS. 2021-2026
22. Rondônia (RO)	TJRO	Link	Sim	Informação não disponível.	PLS Não atualizado
23. Roraima (RR)	TJRR	Link	Sim	2021	Gestão Socioambiental 2021-2026
24. Santa Catarina (SC)	TJSC	Link	Sim	2015	PLS 2021-2026
25. São Paulo (SP)	TJSP	Link	Sim	2016	PLS 2021-2026
26. Sergipe (SE)	TJSE	Link	Sim	2016	PLS 2021-2026
27. Tocantins (TO)	TJTO	Link	Sim	2016	PLS

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A partir do Quadro 5, definiu-se a necessidade de restringir a amostra para garantir viabilidade analítica e aprofundamento qualitativo. Dada a extensão da população investigada e as limitações metodológicas inerentes à pesquisa qualitativa comparativa, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para seleção dos tribunais a serem analisados em profundidade:

- **Crítérios de Inclusão**

1. Disponibilidade pública do documento do PLS no portal institucional;
2. Atualização recente do PLS, preferencialmente dentro do período 2021–2026;
3. Características institucionais comparáveis às do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), especialmente quanto à estrutura administrativa, à organização dos Planos de Logística Sustentável e à existência de unidades responsáveis pela gestão socioambiental;

4. Inserção geográfica similar (região Centro-Oeste) ou com características administrativas compatíveis.

- **CrITÉRIOS de Exclusão**

- 1) Ausência do PLS ou disponibilidade apenas parcial ou genérica;
- 2) Falta de informações sobre ano de implementação ou ausência de versão atualizada;
- 3) Redundância regional que comprometa a diversidade comparativa da amostra.

Com base nesses critérios, a amostra foi reduzida a três tribunais, além do TJGO, compondo um conjunto representativo e metodologicamente viável de quatro tribunais, conforme relacionados no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Tribunais estaduais selecionados para a pesquisa

Estado	Tribunal	Ano do PLS	Nº de páginas do documento	Observações
Goiás (GO)	TJGO	2021–2026	113	Tribunal de referência central da pesquisa
Distrito Federal (DF)	TJDFT	2021–2026	27	Mesma região geográfica, perfil administrativo semelhante
Mato Grosso (MT)	TJMT	2021–2026	51	Mesmo porte e inserção regional, PLS atualizado
Espírito Santo (ES)	TJES	2022–2026	52	Diversidade regional e documento atualizado e acessível

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa seleção permitiu examinar as condições institucionais de implementação dos PLS nos tribunais estaduais, a partir de um olhar comparativo entre tribunais com similaridades estruturais e geográficas, mas também com diferenças regionais que poderão revelar distintos graus de institucionalização da sustentabilidade no Poder Judiciário. Trata-se, assim, de um recorte estratégico que equilibra profundidade analítica com representatividade empírica.

A aplicação desses critérios resultou na composição de uma amostra com quatro tribunais: TJGO, TJDFT, TJMT e TJES, conforme sistematizado no Quadro 6. Esse recorte articulou proximidade regional e administrativa com diversidade territorial, permitindo

observar semelhanças e contrastes na institucionalização dos PLS e em seus mecanismos de governança, sem perder densidade analítica.

A coleta de dados ocorreu exclusivamente por meio de documentos de domínio público disponíveis nos portais oficiais dos tribunais selecionados, com download e arquivamento das versões analisadas, registrando-se o período de vigência, a extensão do documento e o local de acesso. Por se tratar de pesquisa documental com documentos públicos e sem utilização de dados pessoais sensíveis ou interação com participantes, não houve submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. Ainda assim, foram observados cuidados éticos relacionados à integridade do material, fidedignidade na transcrição de trechos, rastreabilidade das fontes e responsabilidade interpretativa, reconhecendo que o fato de o documento ser público não elimina a exigência de rigor na análise e na apresentação dos resultados.

3.2 MATERIAL PESQUISADO

O material pesquisado nesta investigação corresponde aos documentos dos Tribunais de Justiça Estaduais das regiões Centro-Oeste e Sudeste do Brasil, a saber Tribunal Estadual de Goiás (GO), Distrito Federal (DF), Mato Grosso (MT) e Espírito Santo (ES). A seleção desse grupo foi orientada por critérios relacionados à disponibilidade pública dos Planos de Logística Sustentável (PLS) e documentos institucionais correlatos, fundamentais para a análise documental proposta.

A seleção não está vinculada a uma amostragem probabilística, mas à lógica da saturação qualitativa, conforme recomenda Vergara (2016). O objetivo não é atingir representatividade estatística, mas aprofundar o conhecimento sobre as práticas de governança interorganizacional nos contextos analisados. Essa estratégia é adequada a pesquisas qualitativas que investigam fenômenos complexos e institucionalizados, como é o caso da implementação dos PLS no Poder Judiciário.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da Análise de Conteúdo, na modalidade categorial, conforme sistematização proposta por Bardin (2011). Essa técnica foi considerada adequada porque permitiu examinar documentos institucionais extensos, organizando o material em categorias analíticas consistentes e comparáveis. O procedimento seguiu as três

etapas clássicas indicadas pela autora: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com posterior interpretação.

Na fase de pré-análise, procedeu-se à leitura flutuante integral dos Planos de Logística Sustentável selecionados, com organização do corpus documental e definição do esquema preliminar de categorização. Na etapa de exploração do material, cada documento foi relido de forma sistemática, sendo identificadas unidades de registro relacionadas às categorias teóricas previamente definidas e às categorias que emergiram do próprio texto. A codificação foi realizada manualmente, com registro em planilha estruturada para garantir rastreabilidade das evidências. Por fim, na etapa de tratamento e interpretação, as ocorrências foram agrupadas e comparadas entre os tribunais, permitindo identificar padrões, assimetrias e níveis diferenciados de institucionalização dos mecanismos de governança.

Para operacionalizar esse procedimento, foi construída uma matriz de análise específica para esta investigação, apresentada de forma sintética no Quadro 7. Essa matriz articulou objetivos específicos da pesquisa, categorias teóricas de governança em rede e dimensões observáveis nos documentos institucionais, assegurando coerência entre referencial teórico e análise empírica.

Quadro 7 - Resumo da Matriz de Análise

Bloco Analítico	Categoria	Fundamentação Teórica	Indicadores Observáveis nos PLS
1. Estrutura de Governança	Instâncias decisórias, comissões, núcleos socioambientais, fluxos de responsabilidade	Provan; Kenis (2008); Wegner; Verschoore (2022)	Existência de comitês, definição de competências, organogramas, fluxos formais de decisão
2. Mecanismos de Governança	Formais	Grandori; Soda (1995); Bertolini (2020)	Regras, prazos, metas, contratos, salvaguardas, indicadores obrigatórios
	Relacionais	Ring; Van de Ven (1994); Wegner (2019)	Menções à cooperação, articulação interna, cultura organizacional, confiança institucional
	Híbridos	Provan; Kenis (2008); Vangen; Hayes; Cornforth (2015)	Combinação entre normativas centrais e autonomia local; adaptação institucional
	Cognitivos (aprendizagem)	Ritter; Gemünden (2003); Camarinha-Matos;	Compartilhamento de metodologias, aprendizagem institucional, revisão de

		Afsarmanesh; Boucher (2010)	metas, inovação em práticas
3. Práticas Sustentáveis	Ações socioambientais previstas	Res. CNJ 201/2015; Res. CNJ 400/2021	Gestão de resíduos, eficiência energética, compras sustentáveis, logística reversa
4. Monitoramento e Avaliação	Indicadores, relatórios, instrumentos de acompanhamento	Kieling; Tezza; Cancellier (2024); Lima; Araújo (2020)	Relatórios periódicos, metas quantificadas, observatórios, sistemas de acompanhamento

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A construção da matriz partiu da tipologia de mecanismos de governança consolidada na literatura de redes interorganizacionais, especialmente na distinção entre mecanismos formais, relacionais e híbridos (Grandori; Soda, 1995; Provan; Kenis, 2008), complementada por abordagens que enfatizam aprendizagem e competência em redes (Ritter; Gemünden, 2003; Mitrega et al., 2017). Essa incorporação permitiu ampliar a análise para além da dimensão normativa, identificando também aspectos relacionais e cognitivos presentes nos documentos.

A matriz funcionou como instrumento estruturador da codificação, assegurando que todos os documentos fossem analisados sob os mesmos parâmetros analíticos. Ao mesmo tempo, manteve abertura para categorias emergentes, respeitando o princípio metodológico de que a análise qualitativa deve preservar a complexidade do material empírico (Bardin, 2011).

A partir da aplicação da matriz, foi possível sistematizar recorrências e lacunas nos PLS analisados, o que culminou na elaboração de um *checklist* avaliativo das práticas de governança interorganizacional, apresentado no capítulo de resultados, na subseção dedicada ao produto analítico da pesquisa. Esse *checklist* foi derivado diretamente das categorias da matriz e estruturado como instrumento de apoio à avaliação institucional, permitindo verificar a presença, ausência ou grau de maturidade dos mecanismos identificados.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados decorrentes da aplicação da matriz de análise aos Planos de Logística Sustentável dos tribunais selecionados. Inicialmente, realizou-se a análise individual de cada tribunal, identificando os mecanismos de governança de redes presentes em seus respectivos PLS, organizados conforme as categorias formais, relacionais, híbridas e cognitivas. Em seguida, procedeu-se à análise comparativa entre os casos, buscando reconhecer padrões, assimetrias institucionais e distintos níveis de maturidade na governança interorganizacional da sustentabilidade no Poder Judiciário.

A estrutura do capítulo seguiu, portanto, dois movimentos analíticos complementares: primeiro, a descrição interpretativa de cada PLS como arranjo institucional específico; segundo, a comparação transversal entre os tribunais, à luz do referencial teórico adotado.

4.1 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO) E GOVERNANÇA DE REDES

O Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, relativo ao ciclo 2021-2026, constitui documento institucional aprovado pela Administração Superior e produzido no âmbito do Núcleo de Responsabilidade Social e Ambiental e da Diretoria de Estatística e Ciência de Dados. Trata-se de publicação de 113 páginas, que organiza indicadores, metas, metodologias de cálculo, unidades responsáveis e séries históricas relativas ao desempenho institucional em sustentabilidade. O documento se enquadra na política nacional estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça, inserindo-se na Estratégia Nacional do Poder Judiciário e compondo instrumento de governança transversal no âmbito do tribunal. Essa materialidade posiciona o PLS como *corpus* documental concreto a ser analisado.

O PLS-TJGO declara conformidade com a Resolução CNJ n. 400/2021 e com instruções normativas complementares, explicando que se trata de documento estruturado para atender às diretrizes de sustentabilidade definidas nacionalmente. A apresentação informa que o plano foi revisado pela Comissão Gestora, com apoio do Núcleo de Responsabilidade Social e Ambiental e das unidades gestoras, o que evidencia a existência de processo formal de reedição do documento. As referências a ciclos anteriores, visíveis nas séries históricas de indicadores, indicam que o PLS não constitui iniciativa inaugural, mas continuidade de política institucional já consolidada no tribunal.

A seção “Objetivo Geral” define o PLS como um instrumento de gestão organizacional voltado à racionalização do uso de recursos, à eficiência dos processos internos e à estruturação sistemática da coleta, do monitoramento, do controle e da publicidade dos dados de sustentabilidade, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão, orientar a atuação das unidades gestoras e promover a sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica, social e cultural do tribunal.

Em seguida, a seção “Objetivos Específicos” detalha metas voltadas à gestão ambiental e administrativa, à estruturação da governança institucional, à transparência e concentração dos dados de sustentabilidade e ao aprimoramento de práticas internas relacionadas ao consumo de água, energia e papel, à gestão de resíduos, às aquisições e contratações e à promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Esses objetivos reforçam o caráter do PLS como instrumento de planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho institucional, orientado à organização de informações e ao suporte à tomada de decisão.

A seção “Metodologia” descreve o processo de elaboração e revisão do plano, informando que a Comissão Gestora conduziu a revisão do documento para adequação às normas do CNJ, com contribuição do Núcleo de Responsabilidade Social e Ambiental e das unidades responsáveis pela execução. Essa descrição identifica as instâncias diretamente envolvidas na condução do PLS e define o fluxo de revisão documental como atividade interna ao tribunal. A metodologia informa também que o acompanhamento das metas ocorre por meio do preenchimento mensal de dados, revisão trimestral e elaboração de relatório anual, o que fornece elementos para análise dos mecanismos de governança.

A seção “O PLS e o Planejamento Estratégico” posiciona o plano dentro da arquitetura estratégica do tribunal e do CNJ, afirmando que o instrumento se vincula à Estratégia Nacional do Judiciário e aos Planos Estratégicos Institucionais. Esse enquadramento indica que o PLS não se constitui como documento isolado, mas como componente de política pública de governança transversal orientada por mecanismos nacionais de monitoramento. Tal posicionamento confirma a dependência estrutural do plano em relação ao CNJ, tanto no que se refere à padronização metodológica quanto à definição de indicadores e metas.

A seção “Indicadores e Metas” antecede a divisão do documento em dimensões de sustentabilidade e apresenta os parâmetros para leitura dos indicadores utilizados. Nessa seção são definidos os órgãos e unidades responsáveis pela alimentação dos dados, as periodicidades de atualização, as fontes de informação e as metas a serem cumpridas. A existência de fórmulas de cálculo, glossários técnicos, séries históricas e metas escalonadas evidencia o caráter

procedimental da gestão dos indicadores, o que permite observar a centralidade dos mecanismos de monitoramento na implementação do plano.

Após as seções iniciais, o documento se organiza em quatro dimensões: Ambiental, Econômica, Social e Cultural, seguindo o modelo de classificação utilizado pelo CNJ. Cada dimensão subdivide-se em eixos temáticos que agrupam indicadores referentes a práticas específicas. No total, o PLS-TJGO estrutura-se em 17 eixos temáticos e 77 indicadores, acompanhados de glossários, fórmulas, séries históricas e metas para o período 2021–2026.

Essa organização evidencia o PLS como instrumento sistematizado de mensuração, monitoramento e registro do desempenho institucional, caracterizando sua natureza eminentemente técnica.

A primeira dimensão, denominada Ambiental, abrange indicadores relativos ao consumo de energia elétrica, água e esgoto, papel e impressão, copos descartáveis, combustível e à gestão de resíduos, apresentando séries históricas que antecedem o ciclo 2021–2026. A segunda dimensão, Econômica, trata da racionalização dos gastos, à eficiência contínua na alocação dos recursos e à avaliação da real necessidade de aquisições e contratações. A terceira, Social, abrange indicadores associados à qualidade de vida e às ações sociais, com foco em aspectos relacionados ao bem-estar, à saúde e à acessibilidade no ambiente institucional. A quarta dimensão, Cultural, apresenta indicadores relacionados à capacitação e à sensibilização em sustentabilidade, por meio de ações educativas voltadas ao público interno. Essa distribuição temática permite identificar os campos institucionais e administrativos mobilizados pelo plano.

No que se refere à apresentação dos indicadores, cada eixo contém tabela que especifica: (i) a descrição do indicador, (ii) a fórmula de cálculo, (iii) a unidade de medida, (iv) a série histórica, (v) a meta projetada. As unidades responsáveis pela gestão dos indicadores são definidas no âmbito dos eixos temáticos e da estrutura organizacional do plano. Essa forma de apresentação demonstra que o plano é estruturado para garantir rastreabilidade das informações e responsabilização administrativa interna. Observa-se também que os indicadores são apresentados de modo padronizado, o que confirma a função do CNJ como ente indutor do modelo metodológico de mensuração no âmbito dos PLS.

Portanto, a materialidade documental do PLS-TJGO permite situar o plano como instrumento voltado não à implementação direta de ações, mas à coordenação de práticas administrativas por meio de indicadores e metas. O plano articula rotinas de coleta de dados, revisões periódicas e mecanismos de publicização dos resultados, elementos que permitem caracterizá-lo como instrumento técnico de governança interna. A partir desse reconhecimento,

torna-se possível mobilizar o referencial teórico de governança de redes discutido nos capítulos anteriores para identificar a ativação ou não dos mecanismos previstos na literatura.

Desta forma, identifica-se os mecanismos de governança ativados pelo plano, tomando como referência a tipologia discutida nos capítulos teóricos, particularmente os mecanismos formais, relacionais, híbridos e de aprendizagem. A literatura destaca especializada que tais mecanismos operam como dispositivos de coordenação que podem favorecer ou restringir a colaboração entre atores, seja pela padronização de rotinas, pela negociação e confiança, pela combinação de instrumentos ou pelo acúmulo de conhecimento a partir da interação. Assim, a análise do PLS-TJGO busca verificar a ativação desses mecanismos e seus efeitos sobre a articulação institucional.

No que se refere aos mecanismos de seleção e integração de parceiros, o documento informa a existência da Comissão Gestora e do Núcleo de Responsabilidade Social e Ambiental como instâncias responsáveis pela revisão e acompanhamento do plano, porém não apresenta critérios públicos de seleção para composição dessas unidades. A indicação dos membros não é descrita como resultado de processo seletivo competitivo, nem são mencionadas relações prévias ou mecanismos de integração entre agentes internos. A ausência de critérios formais reduz a possibilidade de caracterizar tal dispositivo como mecanismo de seleção no sentido previsto por Grandori e Soda (1995), permanecendo como instrumento de design organizacional interno.

Quanto aos mecanismos de formalização, observa-se ativação elevada. O PLS apresenta estrutura padronizada segundo normas do CNJ, contendo objetivos, metas, indicadores, unidades responsáveis, fórmulas de cálculo, séries históricas e cronograma. A descrição metodológica explicita procedimentos para coleta, validação, revisão e publicização de dados, o que se alinha ao que Bertolini (2020) classifica como mecanismos formais de coordenação. A formalização desses procedimentos assegura previsibilidade organizacional e coordenação vertical, contribuindo para a organização e padronização dos fluxos informacionais entre unidades internas, especialmente quando acompanhada de instrumentos de monitoramento periódico.

No que tange aos mecanismos de interação, o documento prevê reuniões trimestrais da Comissão Gestora para análise dos indicadores e publicação anual de relatório de sustentabilidade. Essas interações são predominantemente formais e orientadas por procedimentos administrativos. Não há referência a fóruns informais, visitas técnicas ou dispositivos de interação horizontal entre unidades, tampouco a canais de participação externa. A interação descrita no PLS-TJGO enquadra-se, portanto, no conjunto dos mecanismos

formais, sem evidências suficientes para classificação como mecanismo relacional no sentido previsto pela literatura de redes colaborativas.

A análise dos mecanismos de planejamento e definição de rotinas evidencia ativação significativa. O PLS estabelece rotinas formais para alimentação mensal dos indicadores pelas unidades gestoras, revisão trimestral pela Comissão Gestora, a revisão trimestral pela Comissão Gestora, a elaboração do relatório anual de sustentabilidade e a atualização periódica das metas conforme critérios previamente definidos. Esses dispositivos conferem previsibilidade ao processo e funcionam como instrumentos de coordenação interna entre unidades. Conforme Wegner e Verschoore (2021), a existência de rotinas estáveis contribui para a redução de incertezas operacionais e para o funcionamento dos mecanismos de microgovernança em arranjos complexos.

Os mecanismos de controle, monitoramento e avaliação constituem o núcleo mais robusto do PLS-TJGO. O documento prevê a utilização de um painel de acompanhamento para consolidação e análise dos indicadores, a publicação anual dos resultados e a revisão periódica dos indicadores, compondo um sistema de monitoramento contínuo que permite verificar o desempenho institucional ao longo do tempo. A centralidade desses dispositivos sugere que o plano opera sob lógica de gestão orientada a evidências, vinculando tomada de decisão ao acompanhamento de metas e séries históricas, característica que Bertolini (2020) associa a mecanismos formais de governança baseados em indicadores, típicos de arranjos regulatórios nos quais a coordenação se dá por meio da mensuração, do monitoramento contínuo e da responsabilização administrativa.

No que se refere aos mecanismos de geração de incentivos, não há previsão de estímulos materiais ou simbólicos voltados ao engajamento das unidades gestoras. O documento não menciona prêmios, reconhecimento, redistribuição de recursos, alterações de orçamento, bônus institucionais ou outras formas de incentivo, o que indica que o cumprimento das metas se apoia exclusivamente em obrigações administrativas, e não em mecanismos de indução positiva. Conforme Grandori e Soda (1995), a ausência desse mecanismo limita a sustentação de relações cooperativas, na medida em que incentivos constituem elemento central para viabilizar a coordenação em arranjos que dependem de benefícios compartilhados e de esforços adicionais dos atores, como o investimento de recursos, o compartilhamento de informações e a implementação de melhorias além das obrigações formais.

A tomada de decisão no âmbito do PLS-TJGO permanece centralizada na Comissão Gestora, que conduz a revisão do plano, analisa os resultados e propõe ajustes. Não há indícios de deliberação horizontal entre unidades ou de mecanismos ampliados de consulta, tampouco

de participação externa. No referencial de Provan e Kenis (2008), essa configuração se aproxima do modelo Network Administrative Organization (NAO), no qual uma instância central concentra o poder de decisão e coordenação. Esse modelo tende a privilegiar a eficiência administrativa, em detrimento de formas mais amplas de deliberação inclusiva, conforme a tensão entre eficiência e inclusão destacada pelos autores.

No tocante aos mecanismos de definição de papéis e responsabilidades, o PLS explicita as unidades responsáveis por cada indicador e apresenta fórmulas de cálculo e metas associadas, o que permite identificar a responsabilização administrativa interna. A atribuição clara de funções contribui para o controle dos fluxos de ação e para o acompanhamento dos resultados, reduzindo ambiguidades organizacionais. Esses dispositivos reforçam os mecanismos formais e contribuem para o funcionamento do monitoramento, uma vez que a alimentação dos dados depende da atuação das unidades responsáveis.

Por fim, quanto aos mecanismos de resolução de conflitos e divisão de resultados, não há previsão de instâncias mediadoras, protocolos de negociação ou dispositivos específicos para solucionar divergências entre as unidades. Tampouco há mecanismos explícitos para repartir ganhos decorrentes da implementação do plano. A ausência desses mecanismos indica que o PLS não ativa dispositivos colaborativos no sentido previsto pela literatura, permanecendo circunscrito a lógica de conformidade regulatória e de coordenação vertical.

A análise dos mecanismos de governança identificados no PLS-TJGO foi sistematizada com base em escala ordinal de três pontos: **0 = Ausente; 1 = Presente parcialmente / indícios; 2 = Presente plenamente**. Essa escala foi adotada por três razões principais: (i) clareza operacional, ao reduzir ambiguidades interpretativas; (ii) compatibilidade com análise exclusivamente documental, sem exigência de dados primários adicionais; e (iii) possibilidade de síntese comparativa entre mecanismos e entre tribunais analisados. A utilização dessa padronização permitiu uniformidade analítica e maior consistência na comparação intercasos.

Quadro 8 – Mecanismos de Governança no PLS-TJGO (Escala 0–2)

Mecanismo	Evidência no PLS-TJGO	Escala (0–2)
Seleção e integração de parceiros	Comissão Gestora definida, sem critérios públicos para ingresso de organizações externas	1
Formalização	Estrutura padronizada, indicadores, metas, fórmulas de cálculo e rotinas definidas	2
Interação	Previsão de reuniões formais trimestrais; ausência de espaços colaborativos ampliados	1
Planejamento e rotinas	Alimentação mensal de dados; revisão trimestral; relatório anual	2

Controle, monitoramento e avaliação	Sistema interno de acompanhamento; relatório anual; revisão periódica de metas	2
Geração de incentivos	Ausência de previsão de estímulos ou mecanismos de reconhecimento	0
Tomada de decisão	Centralização decisória na Comissão Gestora; arranjo administrativo próximo ao modelo OAR interno	2
Definição de papéis e responsabilidades	Indicadores organizados por eixos temáticos com unidades gestoras responsáveis definidas	2
Resolução de conflitos	Ausência de dispositivos ou instâncias específicas para mediação	0
Divisão de resultados	Não prevista redistribuição ou compartilhamento de ganhos	0

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A aplicação da escala ordinal (0–2) ao PLS-TJGO evidenciou predominância de mecanismos formais e procedimentais, com alta incidência nos eixos de formalização, planejamento, controle, definição de papéis e tomada de decisão. Esses itens receberam pontuação máxima (2), indicando presença plenamente estruturada no documento. Tal resultado confirma que o plano se organiza prioritariamente como instrumento normativo e técnico de governança, fortemente orientado por rotinas de monitoramento e responsabilização administrativa.

Em contraste, mecanismos associados à sustentação relacional da rede, como geração de incentivos, resolução de conflitos e divisão de resultados, obtiveram pontuação 0, evidenciando ausência de dispositivos explícitos no plano. A seleção e integração de parceiros e os espaços de interação institucional apresentaram indícios, mas não estrutura consolidada, recebendo pontuação 1. Esse padrão sugere que a governança expressa no PLS-TJGO é predominantemente formal e centralizada, com baixa densidade relacional e interorganizacional no nível documental.

4.1.1 Análise do PLS-TJGO

Do ponto de vista teórico, o arranjo identificado aproxima-se do modelo administrativo de organização da rede (A O R) descrito por Provan e Kenis (2008). No caso do PLS-TJGO, a Comissão Gestora assume esse papel e articula o funcionamento dos mecanismos formais, operando como lócus de controle analítico do plano. A prevalência desse modelo resulta em ganhos de eficiência na execução das rotinas e do monitoramento, porém reduz a inclusão de

múltiplos atores e limita a ativação de mecanismos relacionais e híbridos discutidos por Bertolini (2020), Grandori e Soda (1995) e Wegner e Verschoore (2021).

A ausência de mecanismos de resolução de conflitos e de distribuição de resultados configura elemento relevante para a análise da governança do plano. Conforme a literatura, tais mecanismos atuam como dispositivos estruturantes da colaboração, pois reforçam compromissos, negociam divergências e sustentam a continuidade dos arranjos ao longo do tempo. No caso do PLS-TJGO, a inexistência desses dispositivos sugere que o engajamento das unidades depende mais de prescrições formais e obrigações administrativas do que de incentivos colaborativos.

Desta forma, embora o plano atenda às exigências normativas do CNJ e mobilize rotinas e indicadores para orientar a ação institucional, não se observam evidências suficientes para caracterizá-lo como arranjo colaborativo ou interorganizacional nos termos definidos pela literatura. Esse resultado orienta a comparação com os demais tribunais analisados nas subseções seguintes.

Um aspecto relevante da análise diz respeito à inexistência de mecanismos que permitam caracterizar o PLS-TJGO como política sustentada por redes interorganizacionais. O documento não menciona articulações com outros tribunais, órgãos públicos ou entidades externas, nem prevê fluxos de troca de informações, coprodução de ações ou compartilhamento de recursos. Ausências desse tipo indicam que não há ativação de mecanismos relacionais ou híbridos no plano, o que reforça a caracterização do arranjo como instrumento de governança interna orientado por padrões regulatórios definidos pelo CNJ e aplicados de forma autônoma pelo tribunal.

A literatura analisada nos capítulos anteriores demonstrou que a governança de rede pressupõe interdependência estruturada entre atores organizacionalmente autônomos, condição na qual nenhuma entidade detém controle exclusivo sobre os recursos necessários à consecução dos objetivos comuns (Grandori; Soda, 1995; Provan; Kenis, 2008). Essa interdependência implica a necessidade de mecanismos de coordenação que ultrapassem as fronteiras organizacionais formais, articulando diferentes unidades, instituições e níveis decisórios (Vangen; Hayes; Cornforth, 2015). Além disso, a governança colaborativa se caracteriza pela presença de processos deliberativos e tomada de decisão compartilhada, nos quais os participantes constroem consensos ou pactuações em arenas institucionais estruturadas (Ansell; Gash, 2008). Assim, a governança de redes não se reduz à cooperação eventual, mas envolve arranjos institucionais que organizam interdependência, coordenação e coprodução de políticas públicas em contextos de complexidade.

No caso do PLS-TJGO, não se observam tais elementos. O documento não estabelece interfaces com atores externos nem define arenas de deliberação conjunta. Dessa forma, não é possível enquadrar o plano no modelo colaborativo discutido por Grandori e Soda (1995), tampouco no modelo de colaboração interorganizacional analisado por Wegner e Verschoore (2021), uma vez que o desenho institucional não ativa dispositivos capazes de articular múltiplos atores em torno de objetivos comuns.

A análise da posição institucional do plano dentro do sistema CNJ revela que o PLS funciona como instrumento de conformidade regulatória. As metas e indicadores que o compõem são definidos nacionalmente e a implementação local consiste em adaptação e operacionalização desses parâmetros no âmbito do tribunal. Essa dinâmica configura o CNJ como ente regulador e o TJGO como unidade executora, relação que não se caracteriza como rede colaborativa, mas como cadeia regulatória vertical. Nessa configuração, a interdependência não se dá entre atores autônomos, mas entre níveis institucionais distintos, o que altera a forma de interpretar os mecanismos envolvidos.

A centralidade dos indicadores na implementação do PLS-TJGO reforçou esse entendimento. No plano analisado, os indicadores foram estruturados com definição de fórmula de cálculo, unidade de medida, série histórica, meta projetada e unidade responsável, configurando dispositivos técnicos de mensuração e controle do desempenho institucional. Esse desenho corresponde ao que a literatura identifica como mecanismos formais de governança, baseados em regras explícitas, padronização e monitoramento sistemático (Grandori; Soda, 1995; Provan; Kenis, 2008). Ao orientarem a atuação das unidades administrativas, condicionarem revisões periódicas e fundamentarem a produção de relatórios anuais, os indicadores operaram como instrumentos de responsabilização interna e conformidade normativa, em consonância com a política nacional estabelecida pelo CNJ.

Conforme discutido no capítulo teórico, indicadores também podem desempenhar função distinta quando associados a processos de aprendizagem interorganizacional, circulação de conhecimento e revisão colaborativa de práticas, aproximando-se de mecanismos híbridos ou cognitivos (Ritter; Gemünden, 2003; Mitrega *et al.*, 2017). Contudo, no caso analisado, não foram identificadas evidências documentais de utilização dos indicadores como instrumentos de aprendizagem coletiva ou de articulação interinstitucional. O uso predominante mostrou-se orientado ao monitoramento do cumprimento de metas e à produção de relatórios formais, o que inviabilizou sua classificação como mecanismo híbrido no sentido proposto por Bertolini (2020), mantendo-os no campo da governança predominantemente formal.

O PLS-TJGO prevê, entretanto, a revisão periódica das metas, o que permite identificar mecanismos de adaptação incremental. A revisão funciona como oportunidade para ajustar metas e realinhar ações segundo o desempenho observado, o que constitui mecanismo de retroalimentação. No entanto, essa adaptação não se dá por meio de processos participativos ou de deliberação ampliada, mas por meio de instância centralizada. Assim, ainda que haja aprendizagem institucional de natureza técnico-estatística, não há aprendizagem colaborativa, que dependeria de interação entre unidades e dispositivos de negociação interna.

Outro aspecto relevante diz respeito ao papel da Comissão Gestora enquanto instância decisória. Como observado, a Comissão concentra funções de revisão, avaliação e apropriação dos resultados do plano, operando como órgão administrativo central. Essa configuração aproxima o PLS-TJGO do modelo OAR descrito por Provan e Kenis (2008), no qual uma organização central assume papel de coordenação. A diferença, no entanto, é que no caso analisado não existe rede externa para ser coordenada, mas apenas unidades internas. Isso indica que os conceitos de governança em rede devem ser aplicados com cautela, uma vez que o arranjo examinando não comporta atores autônomos em relação de interdependência.

Os mecanismos de responsabilização previstos no PLS-TJGO reforçam o caráter formal e administrativo do arranjo, na medida em que a definição de indicadores, metas e rotinas de monitoramento atribui responsabilidades às unidades gestoras de forma padronizada e hierarquizada. Esse desenho configura uma *accountability* de natureza administrativa, baseada no cumprimento de obrigações institucionais e na prestação de contas interna, conforme descrito por Provan e Kenis (2008) em arranjos de governança centralizados.

Diferentemente da *accountability* colaborativa, que depende de negociação, reciprocidade e incentivos compartilhados para sustentar o engajamento entre atores (Wegner; Durayski; Verschoore, 2017; Wegner; Verschoore, 2021), a responsabilização no âmbito do PLS-TJGO opera por design institucional, ancorada em indicadores e procedimentos formais, e não por mecanismos de coordenação relacional. Esse padrão é compatível com o uso de indicadores como instrumentos de controle e indução comportamental no setor público, conforme apontado por Baretta, Hoffmann e Tezza (2023) e Damasio et al. (2024).

A ausência de mecanismos relacionados à divisão de resultados constitui elemento relevante para a análise da governança do plano. Conforme argumentam Grandori e Soda (1995), a distribuição de benefícios atua como mecanismo estruturante da cooperação, ao influenciar o comprometimento dos participantes e reduzir comportamentos oportunistas em arranjos que dependem de esforços distribuídos. Estudos posteriores sobre governança de redes reforçam que a partilha de ganhos, materiais ou simbólicos, é condição para a sustentação do

engajamento colaborativo ao longo do tempo (Wegner, 2019; Wegner; Durayski; Verschoore, 2017; Wegner; Verschoore, 2022). No caso do PLS-TJGO, não há previsão de mecanismos voltados à redistribuição de ganhos, recursos ou formas de reconhecimento entre as unidades, o que reforça a interpretação de que o plano opera sob uma lógica de conformidade regulatória, e não sob uma lógica colaborativa, delimitando, assim, seu escopo enquanto instrumento de governança interna.

A inexistência de mecanismos de resolução de conflitos confirma esse padrão. O documento não prevê instâncias ou protocolos específicos para tratar divergências internas relacionadas à execução do plano. Na literatura, mecanismos desse tipo são essenciais para reduzir custos de transação e evitar rupturas na cooperação. No caso do PLS-TJGO, eventuais divergências presumivelmente são tratadas por meio de hierarquia administrativa, e não por negociação. Essa característica reafirma o funcionamento vertical e a ausência de dispositivos que mobilizem confiança ou reciprocidade, elementos centrais nos arranjos colaborativos.

A análise realizada até este ponto permite afirmar que o PLS-TJGO configura instrumento técnico de governança institucional orientado por mecanismos formais e dispositivos de coordenação administrativa. Não há evidências suficientes para caracterizar o plano como mecanismo de governança de redes no sentido colaborativo, tampouco como arranjo interorganizacional. O PLS-TJGO é compatível com instrumentos de controle e monitoramento utilizados em políticas públicas regulatórias, nos quais a articulação entre níveis institucionais ocorre por meio de indicadores e metas, sem necessariamente estabelecer espaços de coprodução ou decisões compartilhadas.

Do ponto de vista da política do CNJ, o PLS-TJGO cumpre a função de internalizar diretrizes nacionais para sustentabilidade, traduzindo exigências normativas em parâmetros de mensuração e rotinas de acompanhamento. Essa tradução confirma o papel do tribunal enquanto executor de política regulatória, cuja lógica não pressupõe interdependência entre organizações, mas compatibilização de diretrizes e procedimentos. Essa distinção é importante porque delimita o alcance do conceito de governança em rede no caso analisado, evitando interpretações que confundam padronização com colaboração.

A partir desse quadro, torna-se possível avaliar os limites e as potencialidades do PLS-TJGO enquanto instrumento de governança. Os limites concentram-se na ausência de dispositivos de interação e na inexistência de mecanismos colaborativos que permitam a participação ampliada de atores. As potencialidades, por sua vez, concentram-se na capacidade do plano de organizar informações, induzir rotinas e estruturar processos de monitoramento. Essas potencialidades podem servir de base para a construção futura de dispositivos

colaborativos, caso o tribunal venha a ampliar a permeabilidade do plano para outros atores institucionais.

A inexistência de mecanismos externos também significa que o PLS-TJGO não se conecta a outros tribunais no processo de elaboração e implementação. Isso é relevante porque a política de sustentabilidade do CNJ poderia, em tese, favorecer cooperação horizontal entre tribunais, especialmente na produção de metodologias, indicadores e práticas sustentáveis. No caso analisado, tal cooperação não se verifica. Cada tribunal executa o PLS de forma autônoma e internalizada, o que reforça o papel do CNJ como ente regulador e coordenador vertical do sistema.

Do ponto de vista metodológico, essa configuração reforça a necessidade de diferenciar dois tipos de governança no contexto da política do CNJ: a governança vertical, entre CNJ e tribunais, e a governança horizontal, entre tribunais e demais atores. O PLS-TJGO apresenta evidências de governança vertical, mas não de governança horizontal. Essa distinção é coerente com a literatura que diferencia coordenação regulatória e coordenação colaborativa, sendo a primeira orientada por normas e a segunda orientada por interdependência e negociação.

Essa diferenciação é essencial para compreender o papel sistêmico do PLS, pois evita interpretar a política de sustentabilidade do CNJ como política de rede quando, empiricamente, ela se aproxima de política regulatória nacional. No caso do PLS-TJGO, o tribunal adapta metas, indicadores e rotinas à sua própria estrutura administrativa, sem que haja construção conjunta com outros tribunais. Isso não invalida o plano enquanto instrumento de governança, mas delimita seu modo de operação dentro do campo das políticas públicas.

A análise realizada até aqui subsidia o checklist apresentado ao final do capítulo, no qual são comparados os mecanismos de governança ativados pelos tribunais analisados. No caso do TJGO, observa-se elevada ativação de mecanismos formais e baixa ou inexistente ativação de mecanismos relacionais e híbridos, o que permite posicionar o PLS-TJGO como um instrumento de governança regulatória, e não como arranjo colaborativo.

A predominância de mecanismos formais indica que a sustentabilidade é operacionalizada por meio de padrões de mensuração, conformidade e monitoramento, e não por processos de coprodução ou interação entre múltiplos atores. Trata-se de uma configuração compatível com políticas públicas de caráter transversal que dependem de padronização de indicadores e institucionalização de rotinas em seus estágios iniciais.

No caso analisado, a governança ocorre exclusivamente no interior da organização, envolvendo unidades administrativas submetidas a obrigações institucionais, sem participação de atores externos ou interdependência interorganizacional. Essa configuração confirma o

caráter intraorganizacional do PLS-TJGO e delimita o alcance do referencial de governança de redes mobilizado na pesquisa.

Assim, embora o plano cumpra a função de consolidar a mensuração e o registro das práticas de sustentabilidade exigidas pelo CNJ, a coordenação resultante é hierárquica e vertical, não colaborativa. Essa distinção é central para evitar a confusão entre governança interna da política e governança de redes, permitindo enquadrar com precisão o PLS-TJGO no campo analítico adotado e orientar a comparação com os demais casos examinados.

A partir dessas conclusões, torna-se possível comparar o PLS-TJGO com os demais tribunais analisados neste capítulo. Essa comparação permitirá verificar se o padrão identificado é particular do TJGO ou se se trata de padrão sistêmico da política de sustentabilidade do CNJ. Caso o padrão se repita, será possível afirmar que a política de PLS no âmbito do Judiciário configura arranjo regulatório nacional. Caso surjam diferenças, será possível identificar graus distintos de ativação dos mecanismos de governança entre os tribunais.

Essa comparação será operacionalizada no checklist apresentado na subseção 4.5, no qual os mecanismos ativados por cada tribunal serão registrados conforme a tipologia analítica aplicada ao caso do TJGO. Esse procedimento metodológico permitirá observar convergências e divergências entre os casos e identificar eventuais assimetrias institucionais. O estudo comparado possibilitará ainda verificar se há espaço para evolução institucional da política de sustentabilidade no Judiciário em direção a formatos mais colaborativos de governança.

Conclui-se, portanto, que o PLS-TJGO configura instrumento de governança institucional orientado por mecanismos formais, com centralização decisória e baixa ativação de dispositivos colaborativos. Não há evidências documentais de que o plano constitua arranjo interorganizacional ou rede colaborativa, de modo que seu enquadramento teórico deve ser realizado com base na literatura sobre governança regulatória e não sobre governança de redes. Essa delimitação orienta as subseções seguintes, nas quais serão analisados os PLS do TJDF, TJMT e TJES, utilizando a mesma matriz teórica aplicada ao caso do TJGO.

4.2 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT) E GOVERNANÇA DE REDES

O Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, referente ao ciclo 2021–2026, constitui documento institucional elaborado no âmbito da Administração Superior e disponibilizado em formato digital. O documento possui 27 páginas e organiza informações relativas a indicadores, metas, responsabilidades,

mecanismos de monitoramento e rotinas administrativas vinculadas à política de sustentabilidade no tribunal. Esse instrumento insere-se na política nacional de sustentabilidade definida pelo Conselho Nacional de Justiça, compondo o conjunto de planos elaborados pelos tribunais estaduais e federais, segundo diretrizes normativas comuns.

O PLS-TJDFT apresenta vigência para o período de 2021 a 2026 e declara alinhamento às Resoluções do CNJ que instituíram a política nacional de sustentabilidade no âmbito do Judiciário. A presença de séries históricas anteriores ao ciclo 2021–2026 sugere que o plano não constitui iniciativa inaugural no tribunal, mas reedição de instrumento já existente. Essa constatação indica continuidade institucional na implementação da política, o que permite observar a existência da manutenção de procedimentos, indicadores e bases informacionais no tratamento das informações relativas à sustentabilidade.

A estrutura do documento difere daquela observada no PLS-TJGO, pois não utiliza a subdivisão em dimensões ambientais, econômicas, sociais e culturais. Em vez disso, o PLS-TJDFT organiza-se por indicadores e metas, complementados por seções que detalham objetivos, metodologia, bases legais, diretrizes e procedimentos de monitoramento. Essa diferença evidencia que, ainda que submetidos às mesmas diretrizes nacionais, os tribunais adaptaram a forma de apresentação dos planos às suas próprias estruturas internas, arranjos institucionais e opções de governança, o que será relevante para a comparação entre os casos analisados.

A seção “Objetivos” apresenta a finalidade do plano, vinculando-o à racionalização do uso de recursos, à melhoria das práticas administrativas e ao atendimento das diretrizes de sustentabilidade definidas pelo CNJ. Em seguida, a seção “Legislação de Referência” identifica as normas que regulam a política, incluindo resoluções do CNJ, instruções normativas e regulamentações internas do tribunal. Essas seções posicionam o plano como instrumento de execução administrativa de política pública regulatória e não como mecanismo de coprodução ou de pactuação interorganizacional.

A seção “Metodologia” descreve o processo de elaboração e atualização do plano, informando que as ações e metas são definidas pelas unidades gestoras e avaliadas anualmente por meio de relatórios de desempenho. Essa metodologia indica que o PLS-TJDFT opera com ciclos anuais de planejamento, execução e avaliação, organizados em torno dos indicadores e das metas. Essa característica é relevante para a análise dos mecanismos de governança, pois evidencia que o plano mobiliza rotinas e instrumentos técnico-operacionais formalizados e padronizados para organizar as ações internas.

A seção relativa aos indicadores constitui o núcleo do documento, na qual são definidos os indicadores, as unidades responsáveis, as metas, as fontes de dados e o cronograma de execução, com detalhamento complementar no Anexo I e nos painéis eletrônicos. Assim como no PLS-TJGO, os indicadores funcionam como dispositivos de mensuração e de controle administrativo, orientando a ação das unidades e permitindo o acompanhamento dos resultados. A apresentação padronizada dos indicadores confirma a dependência metodológica do plano em relação às diretrizes nacionais do CNJ.

A seção “Monitoramento” descreve os dispositivos utilizados para acompanhar os resultados, informando a existência de sistemas eletrônicos de *Business Intelligence* e de painéis internos de acompanhamento. Esses dispositivos permitem a alimentação e análise dos dados pelas unidades responsáveis, compondo sistema de monitoramento contínuo formalmente estruturado. A existência de relatórios anuais de desempenho demonstra que o plano incorpora rotina de publicização dos resultados, o que reforça o papel dos indicadores como mecanismos de controle interno.

O PLS-TJDFT também prevê diretrizes para os Comitês de Governança do tribunal, que são responsáveis pelo alinhamento anual das ações do plano com as metas institucionais. Esses comitês constituem instâncias de coordenação interna e operam como mecanismos formais de articulação entre unidades administrativas. A função atribuída aos comitês sugere que a elaboração e revisão das ações do plano não se concentra em uma única instância, mas depende da participação de diferentes setores, ainda que no interior da estrutura organizacional do tribunal sob coordenação centralizada e regras previamente definidas.

O documento indica que as ações previstas nas metas e indicadores devem ser definidas anualmente pelas unidades gestoras e submetidas ao processo de avaliação. Essa dinâmica evidencia que o PLS-TJDFT opera com ciclos iterativos de planejamento, execução e avaliação, característica que diferencia o plano de instrumentos meramente estáticos. A existência desses ciclos cria condições para processos de ajuste incremental baseados no acompanhamento sistemático dos indicadores, o que terá implicações na análise dos mecanismos de governança aplicados ao caso.

A materialidade e a estrutura do PLS-TJDFT permitem, portanto, situar o plano como instrumento técnico de governança interna orientado pela política nacional do CNJ, de natureza predominantemente regulatória. A partir dessa caracterização documental, torna-se possível aplicar a matriz teórica de mecanismos de governança discutida nos capítulos anteriores, identificando os mecanismos ativados no caso analisado e seus efeitos sobre a coordenação

interna do tribunal. Na subseção seguinte, inicia-se a análise desses mecanismos segundo a tipologia utilizada no estudo.

A partir da caracterização documental do PLS-TJDFT, procede-se à análise dos mecanismos de governança ativados pelo plano segundo a tipologia discutida nos capítulos anteriores. Essa tipologia permite identificar mecanismos formais, relacionais, híbridos e de aprendizagem, observando como eles estruturam a coordenação interna no âmbito do tribunal. A utilização desta matriz analítica tem como finalidade examinar se o plano configura arranjo de governança regulatória, instrumento intraorganizacional ou dispositivo colaborativo, distinguindo com precisão os diferentes tipos de coordenação presentes no caso analisado.

No que se refere ao mecanismo de seleção e integração de parceiros, o PLS-TJDFT prevê a participação das unidades gestoras e dos Comitês de Governança, que definem e alinham as ações relacionadas aos indicadores. Entretanto, o documento não explicita critérios de seleção para composição dessas instâncias, nem descreve processos de integração entre novos participantes. Não há menção à inclusão de atores externos ou interorganizacionais. Nessa configuração, a participação é interna e condicionada por design organizacional, o que caracteriza ativação parcial do mecanismo restrita à coordenação entre unidades internas, e confirma seu uso no âmbito intraorganizacional.

Os mecanismos de formalização apresentam elevado nível de ativação no PLS-TJDFT. O plano descreve indicadores, metas, rotinas, unidades responsáveis, cronogramas e dispositivos de acompanhamento. A formalização se expressa também na existência de sistemas de informação e painéis internos utilizados para alimentar e analisar dados. Conforme Bertolini, instrumentos desse tipo operam como mecanismos formais que reduzem incertezas e viabilizam a coordenação técnica, especialmente quando associados a metas e fórmulas de cálculo. No caso analisado, a formalização constitui o núcleo da coordenação das ações estruturando um arranjo de governança predominantemente regulatório e intraorganizacional.

Quanto aos mecanismos de interação, o PLS-TJDFT prevê interações internas mediadas pelos Comitês de Governança e pelos sistemas digitais de acompanhamento. Essa interação é predominantemente formal e orientada por rotinas institucionais, sem evidências de espaços de deliberação informal ou de interação horizontal ampliada. Não há menção a fóruns internos abertos ou à participação de unidades fora dos comitês. Assim, a interação é ativada de forma parcial e ancorada em mecanismos formais, o que limita sua classificação como mecanismo relacional no sentido proposto por Grandori e Soda (1995).

No mecanismo de planejamento e definição de rotinas, o PLS-TJDFT apresenta ativação elevada. O plano opera com ciclos anuais de definição de ações pelas unidades gestoras,

avaliação por relatórios e alinhamento com Comitês de Governança. Esses ciclos constituem rotinas previsíveis que estruturam a execução do plano e permitem ajuste incremental das ações. Conforme Wegner e Verschoore (2022), rotinas desse tipo constituem mecanismos de microgovernança, pois viabilizam coordenação cotidiana dentro de arranjos organizacionais complexos, mesmo na ausência de mecanismos colaborativos amplos.

Os mecanismos de controle, monitoramento e avaliação também se encontram amplamente ativados. O uso de sistemas eletrônicos de Business Intelligence, painéis internos e relatórios anuais de desempenho indica que o plano opera com alto grau de mensuração e supervisão técnica. Esses dispositivos permitem ao tribunal acompanhar o desempenho dos indicadores ao longo do ciclo e ajustar metas quando necessário. Essa configuração aproxima o PLS-TJDFT do modelo de governança regulatória baseado em indicadores, no qual a coordenação ocorre por meio da observabilidade e da responsabilização interna.

No tocante aos mecanismos de geração de incentivos, o documento não prevê dispositivos materiais ou simbólicos voltados ao engajamento das unidades. Não há menção a premiações, redistribuição de recursos, reconhecimento institucional ou incentivos não monetários. A ausência desse mecanismo limita a capacidade de mobilizar engajamento voluntário e compromissos adicionais, uma vez que a execução das ações depende exclusivamente de obrigações administrativas. Conforme discutido na literatura, a ausência de incentivos constitui característica típica de instrumentos de governança regulatória.

A tomada de decisão no PLS-TJDFT ocorre por meio dos Comitês de Governança, que alinham as ações e definem prioridades relacionadas aos indicadores. Essa instância distribui parcialmente o poder decisório entre diferentes unidades administrativas, ainda que no interior da estrutura organizacional do tribunal. Essa configuração apresenta elementos de deliberação compartilhada entre unidades internas, no entanto, como não há múltiplas organizações autônomas, essa participação ocorre em âmbito intraorganizacional e não configura rede colaborativa propriamente dita.

Os mecanismos de definição de papéis e responsabilidades estão claramente ativados no PLS-TJDFT. Cada indicador ou ação possui unidade gestora vinculada, que é responsável pela proposição, execução e alimentação dos resultados. A existência de designação explícita de unidades responsáveis reduz ambiguidades e contribui para o sistema de responsabilização interna, o que reforça o funcionamento dos mecanismos formais. Essa característica também se aproxima dos mecanismos de *accountability* administrativa discutidos na literatura de governança regulatória em especial no que se refere ao controle hierárquico e à atribuição formal de responsabilidades.

Por fim, não se observam mecanismos de resolução de conflitos ou de divisão de resultados no PLS-TJDFT. O documento não prevê instâncias de mediação, protocolos para negociação de divergências ou dispositivos que distribuam ganhos ou reconhecimentos às unidades. A ausência desses mecanismos indica que a coordenação não se apoia em reciprocidade, negociação ou justiça distributiva, elementos característicos de arranjos colaborativos nem em dispositivos formais específicos voltados à gestão de conflitos entre unidades. A partir desses resultados, é possível sistematizar a ativação dos mecanismos em quadro, conforme realizado no caso anterior.

Com base na aplicação da matriz teórica de mecanismos de governança ao caso do TJDFT, elaborou-se o Quadro 9 a seguir, que sintetiza a ativação dos dispositivos identificados no PLS. O quadro organiza os mecanismos segundo a tipologia utilizada na pesquisa e indica a natureza da evidência encontrada no documento e o nível de ativação correspondente. Essa sistematização permite visualizar as convergências e divergências entre os mecanismos, identificando, no caso do TJDFT, a predominância dos mecanismos formais e das rotinas técnico-administrativas, no interior de um arranjo de governança intraorganizacional, bem como a ausência de mecanismos distributivos e de resolução de conflitos.

Quadro 9 – Mecanismos de Governança no PLS-TJDFT (Escala 0–2)

Mecanismo	Evidência no PLS-TJDFT	Escala (0–2)
Seleção e integração de parceiros	Unidades gestoras e Comitês de Governança definidos; ausência de critérios formais de seleção de parceiros externos	1
Formalização	Indicadores estruturados, metas definidas, rotinas estabelecidas, sistemas eletrônicos e cronogramas	2
Interação	Interação mediada por comitês internos e sistemas formais; ausência de mecanismos informais ou externos	1
Planejamento e rotinas	Ciclos anuais de definição, execução e avaliação das metas	2
Controle, monitoramento e avaliação	Sistemas eletrônicos, relatórios anuais e painéis de acompanhamento	2
Geração de incentivos	Não há previsão de incentivos materiais ou simbólicos	0
Tomada de decisão	Deliberação distribuída entre comitês internos do tribunal	2
Definição de papéis e responsabilidades	Indicadores vinculados a unidades com funções claramente definidas	2
Resolução de conflitos	Ausência de instâncias formais ou protocolos específicos	0

Divisão de resultados	Não há previsão de redistribuição de ganhos ou reconhecimento interorganizacional	0
-----------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A aplicação da escala ordinal ao PLS-TJDFT evidenciou padrão semelhante ao observado no TJGO, com predominância de mecanismos formais e procedimentais. Os itens relacionados à formalização, planejamento, controle, tomada de decisão e definição de papéis receberam pontuação máxima, indicando que o plano se encontra plenamente estruturado do ponto de vista normativo e organizacional. A presença de indicadores detalhados, sistemas eletrônicos de acompanhamento e ciclos anuais de avaliação demonstra forte institucionalização do monitoramento e da responsabilização administrativa, o que caracteriza governança orientada por regras explícitas e rotinas padronizadas.

Por outro lado, mecanismos vinculados à dimensão relacional e distributiva da governança apresentaram fragilidade documental. A ausência de incentivos, de instâncias específicas de resolução de conflitos e de dispositivos de divisão de resultados indica que o plano concentra-se na coordenação interna e no cumprimento de metas, sem explicitar arranjos colaborativos ampliados ou interdependência entre organizações externas. A interação identificada mostrou-se mediada por comitês internos e sistemas formais, o que reforça o caráter predominantemente intrainstitucional da governança descrita no documento. Assim, o PLS-TJDFT revelou estrutura formal consolidada, porém com baixa densidade relacional e interorganizacional no plano documental, aproximando-se de modelo administrativo centralizado, ainda que tecnicamente robusto.

4.2.1 Análise do PLS- TJDFT

Do ponto de vista teórico, o arranjo identificado aproxima-se do modelo ... descrito por Provan e Kenis (2008). Os ciclos anuais de planejamento, execução e avaliação introduzem capacidade de ajuste incremental das ações, permitindo adaptações técnicas ao longo do tempo. Contudo, essa adaptação ocorre em contexto estritamente administrativo, sem participação de atores externos ou processos de negociação. Trata-se, portanto, de mecanismo de microgovernança interna, no sentido atribuído por Wegner e Verschoore (2022), no qual rotinas e fluxos informacionais viabilizam coordenação cotidiana sem ativar mecanismos colaborativos amplos.

Os mecanismos de interação apresentam ativação parcial. Embora o plano preveja instâncias formais de articulação interna, como os Comitês de Governança, não há evidências de espaços informais de deliberação, fóruns abertos ou interdependência entre atores autônomos. À luz da literatura de redes, essa configuração não caracteriza governança relacional, uma vez que não mobiliza confiança, reciprocidade ou negociação como bases de coordenação (Grandori; Soda, 1995; Provan; Kenis, 2008).

Observa-se, ainda, ausência completa de mecanismos de geração de incentivos, resolução de conflitos e divisão de resultados. Na literatura, esses dispositivos são centrais para sustentar engajamento e estabilidade em arranjos colaborativos (Ostrom, 1990; Arranz; Fernández de Arroyabe, 2007). Sua inexistência no PLS-TJDFT indica que a coordenação das ações depende exclusivamente de obrigações administrativas e hierarquia organizacional, reforçando o caráter regulatório do arranjo.

Em comparação ao caso do TJGO, o PLS-TJDFT apresenta maior dispersão intraorganizacional da tomada de decisão, por meio dos Comitês de Governança. Essa variação, contudo, não altera o caráter regulatório da política, mas revela adaptações internas permitidas pelo modelo nacional. Ambos os casos confirmam que a política de sustentabilidade no Judiciário opera como instrumento técnico de gestão interna, e não como rede interorganizacional ou política de coprodução.

Dessa forma, o PLS-TJDFT pode ser caracterizado como instrumento de governança regulatória orientado por indicadores e sistemas de monitoramento, inserido na política nacional do CNJ. A ausência de mecanismos colaborativos delimita o escopo da sustentabilidade institucional no Judiciário como política administrativa transversal, voltada à racionalização de práticas internas. Esse enquadramento será fundamental para a comparação com os demais tribunais analisados.

A partir dessa análise, torna-se possível avançar para os próximos casos empíricos, verificando se o padrão observado nos tribunais analisados até aqui se repete em outros contextos institucionais. Essa verificação permitirá identificar se o Modelo Nacional do PLS constitui política regulatória uniforme ou se admite variações institucionais capazes de produzir diferentes arranjos de governança. O próximo caso examinado será o PLS do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso (TJMT).

O PLS-TJMT será analisado segundo a mesma matriz aplicada aos casos do TJGO e do TJDFT, assegurando comparabilidade metodológica. A utilização de matriz analítica uniforme permitirá identificar convergências e divergências entre os casos e contribuir para a delimitação

conceitual do modelo de governança mobilizado pela política nacional. Essa delimitação compõe objetivo central desta seção do capítulo.

Conclui-se que o PLS-TJDFT configura instrumento de governança interna sustentado por mecanismos formais, com coordenação técnica mediada por sistemas informacionais e ciclos anuais de avaliação. Não há evidências de mecanismos colaborativos ou interorganizacionais, o que confirma o enquadramento do plano como instrumento regulatório no âmbito da política nacional do CNJ. A análise do TJMT, desenvolvida na subseção seguinte, permitirá complementar o exame realizado até o momento.

4.3 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO (TJMT) E GOVERNANÇA DE REDES

O Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso referente ao ciclo 2021–2026 constitui documento institucional elaborado em conformidade com a Resolução CNJ nº 400/2021 e atualizado à luz das alterações introduzidas pela Resolução CNJ nº 594/2024, que define parâmetros nacionais e indicadores para a política de sustentabilidade no Poder Judiciário, aos quais o plano do TJMT se adequa por meio de atos administrativos internos. O documento possui 51 páginas e apresenta informações relativas às metas, ações, unidades responsáveis, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento. A estruturação do plano situa-o como instrumento técnico-administrativo de implementação da política de sustentabilidade definida pelo Conselho Nacional de Justiça e incorporada ao planejamento estratégico do tribunal. A articulação entre a Resolução TJMT n. 594/2024 e a Resolução CNJ n. 400/2021 evidencia que a política opera sob lógica regulatória vertical, e não como arranjo colaborativo interorganizacional.

A estrutura do PLS-TJMT inclui seções dedicadas à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), incorporando-os como referenciais normativos externos. Nas páginas 7 a 10 do documento, há explicitação do vínculo entre a Resolução CNJ n. 400/2021 e os ODS, explicitando a correspondência entre determinados ODS e os campos de atuação institucional do Poder Judiciário. A presença dessa referência indica que o TJMT internalizou a Agenda 2030 como componente do planejamento institucional, no conjunto dos tribunais analisados, conferindo maior densidade normativa ao plano no que se refere à articulação com agendas internacionais de sustentabilidade.

O documento apresenta ainda o conceito de Índice de Desempenho Sustentável (IDS), definido como instrumento para mensurar o desempenho institucional em relação às metas

estabelecidas. No plano, o IDS é descrito como indicador composto, que agrega indicadores vinculados a distintos eixos temáticos da sustentabilidade institucional e orienta o processo avaliativo. Essa caracterização evidencia que o plano articula não apenas metas isoladas, mas também mecanismos de mensuração agregada, reforçando uma lógica de avaliação institucional orientada por desempenho, ainda circunscrita ao controle administrativo interno.

A estrutura do documento também compreende seções dedicadas ao Plano de Descarbonização do tribunal, com apresentação de metas relacionadas à redução de impactos associados às emissões de carbono, especialmente por meio do controle do consumo energético. Essas metas estão associadas a indicadores específicos, vinculados à implementação de matrizes solares, à redução de consumo de combustíveis fósseis e à modernização de equipamentos (TJMT, 2024, p. 14–16). A inclusão do plano de descarbonização constitui elemento de diferenciação em relação aos demais tribunais analisados nesta pesquisa, nos quais não se identificou a incorporação explícita de metas e indicadores associados à agenda climática.

O PLS-TJMT também incorpora eixo temático relativo à equidade, diversidade e inclusão institucional, tratando desses elementos como componentes da sustentabilidade social interna. No documento, esse eixo é apresentado como parte integrante da agenda institucional de integridade e governança, em articulação com as diretrizes do CNJ. Essa incorporação insere no plano a dimensão social da sustentabilidade, ampliando seu escopo para além das ações ambientais e operacionais observadas nos demais tribunais analisados nesta pesquisa.

A seção dedicada à governança institucional apresenta o sistema de coordenação e integridade do tribunal, com menção a dispositivos relacionados à governança digital, gestão de riscos, transparência, compras sustentáveis e integridade administrativa. Esses elementos permitem observar que a política de sustentabilidade no TJMT está integrada ao planejamento estratégico e à governança interna do tribunal, e não apenas a uma política setorial restrita à gestão ambiental. Tal integração representa característica relevante do desenho institucional do caso no contexto dos tribunais analisados nesta pesquisa.

Outro componente documental significativo refere-se ao Desafio Judiciário Sustentável, programa instituído pelo CNJ para aferição do desempenho dos tribunais na Agenda 2030 e nos ODS. O plano identifica o programa como instrumento de alinhamento externo e estímulo à melhoria do desempenho, mencionando sua metodologia e critérios de avaliação. A presença desse programa introduz uma lógica de comparação regulada por indicadores no sistema nacional do Judiciário, ainda que sem dispositivos materiais de incentivo no âmbito do plano.

Após a apresentação dos referenciais normativos e programáticos, o plano passa à apresentação das metas, indicadores e ações previstas para o ciclo 2021–2026. São apresentadas 16 metas e 43 ações, organizadas segundo unidades responsáveis, prazos de execução, fórmulas de cálculo e métricas de desempenho. Essa organização integra diferentes componentes operacionais e permite observar a materialidade da política em termos de execução administrativa. A matriz de metas representa o principal instrumento de operacionalização do plano no âmbito da gestão administrativa.

A matriz de metas apresenta estrutura padronizada composta por: enunciado da meta, fórmula de cálculo, unidade responsável, periodicidade, unidade de medida, linha de base ou valor de referência, fonte de dados e previsão de relatório. A presença dessa padronização evidencia alto grau de formalização e permite comparar o caso do TJMT com os outros tribunais analisados. Ao contrário do TJDF, que organizou seu plano por indicadores e planos de ação, o TJMT organiza o plano por metas e ações, adotando uma estrutura operacional distinta, baseada na hierarquização entre metas e ações correspondentes.

O documento também apresenta a função atribuída à Coordenadoria de Gestão Socioambiental, responsável pela consolidação anual dos resultados, pela elaboração do Relatório de Desempenho e pela submissão dos dados à administração superior (TJMT, 2024, p. 24). Essa função situa a Coordenadoria como instância administrativa central no processo de monitoramento, diferindo do TJDF, em que os sistemas eletrônicos desempenharam papel mediador entre unidades gestoras e comitês de governança. No caso do TJMT, o monitoramento é realizado por meio de arranjo organizacional mais centralizado na estrutura administrativa.

O plano prevê que o monitoramento por meio de reuniões semestrais da Comissão Gestora, responsável por acompanhar o desempenho e promover alinhamentos internos, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ nº 400/2021. Essa previsão formaliza o processo de acompanhamento e institui rotina institucional periódica, configurando mecanismo de coordenação baseado em ciclos de supervisão administrativa. A presença desses ciclos indica que o plano opera com processos de ajuste incremental no âmbito da gestão administrativa interna.

A institucionalidade responsável pela execução do PLS-TJMT articula diferentes unidades do tribunal, embora a coordenação principal esteja concentrada na Comissão Gestora e na Coordenadoria de Gestão Socioambiental. A Comissão Gestora atua como instância colegiada de supervisão e deliberação no âmbito do PLS, enquanto a Coordenadoria consolida os dados e elabora os relatórios de desempenho. Essa divisão de papéis estabelece forma de coordenação administrativamente hierarquizada, na qual a coleta é descentralizada, a

consolidação é centralizada e a supervisão é colegiada, preservando a cadeia de responsabilização interna.

O documento identifica ainda a Administração Superior como instância responsável pela homologação das metas e pela aprovação dos relatórios, o que posiciona esse nível da organização como instância decisória final no âmbito do ciclo de gestão do PLS. Essa configuração indica que o desempenho da política de sustentabilidade no TJMT está integrado ao ciclo decisório institucional mais amplo, e não restrito a unidades setoriais. Em termos institucionais, isso reforça a vinculação do PLS ao planejamento estratégico e à governança interna do tribunal.

A coleta de dados, por sua vez, é realizada pelas unidades executoras das metas, que alimentam as informações necessárias para a mensuração dos indicadores. No plano, cada meta é acompanhada da indicação do setor responsável, da forma de apuração e da periodicidade da coleta (TJMT, 2024, p. 27–66). Essa estrutura estabelece uma divisão clara de tarefas que distribui a função operacional entre diferentes setores, compondo arranjo administrativo interno de execução técnica vinculada a critérios de mensuração definidos previamente.

O documento prevê publicação de Relatório de Desempenho anual consolidado pela Coordenadoria Socioambiental, que deve sintetizar os resultados obtidos pelas unidades e submetê-los à Comissão Gestora para análise (TJMT, 2024, p. 11). Esse dispositivo cria vínculo entre execução, monitoramento e avaliação, configurando sistema interno de responsabilização. A publicação do relatório constitui também mecanismo de transparência institucional, embora o documento não especifique se os relatórios são disponibilizados ao público externo.

A incorporação, pelo PLS-TJMT, de instrumentos como o Desafio Judiciário Sustentável, a Agenda 2030, o Plano de Descarbonização e o eixo de equidade institucional amplia o escopo temático da política de sustentabilidade, conectando o tribunal a agendas normativas nacionais e internacionais. Contudo, conforme argumentam Provan e Kenis (2008), a ampliação temática de uma política não implica, necessariamente, a constituição de arranjos colaborativos ou de governança em rede, sobretudo quando não há interdependência entre organizações autônomas nem mecanismos de coordenação horizontal. No caso do TJMT, esses dispositivos operam como referenciais normativos e instrumentos de mensuração, sem alterar a natureza intraorganizacional do arranjo.

Do ponto de vista da governança, o PLS-TJMT estrutura-se predominantemente a partir de mecanismos formais de coordenação, planejamento, monitoramento e controle. Essa configuração é coerente com o que Wegner (2012) e Wegner, Durayski e Verschoore (2017) descrevem como arranjos de governança caracterizados por elevada formalização, definição

clara de papéis e centralização dos processos decisórios, nos quais a previsibilidade das rotinas administrativas substitui a necessidade de mecanismos relacionais baseados em confiança ou negociação.

A aplicação da matriz analítica de mecanismos de governança evidencia elevada ativação dos mecanismos de formalização, planejamento, definição de responsabilidades e controle, ao passo que mecanismos relacionais, como seleção de parceiros, coprodução, resolução negociada de conflitos, incentivos distributivos e divisão de resultados, permanecem ausentes. Tal padrão é compatível com a lógica de governança regulatória descrita por Zylbersztajn e Farina (2010), na qual a coordenação ocorre por meio de regras, métricas e procedimentos administrativos, e não por arranjos cooperativos sustentados por contratos relacionais.

Nesse sentido, ainda que o PLS-TJMT incorpore instrumentos contemporâneos e amplie as dimensões da sustentabilidade abordadas, sua governança permanece orientada por racionalidade técnico-administrativa, voltada à conformidade normativa e ao controle do desempenho interno. Trata-se, portanto, de um instrumento de gestão alinhado à lógica vertical da política nacional do CNJ, e não de uma arena de governança colaborativa ou de coprodução interorganizacional, conforme discutido por Tureta, Lima e Paço-Cunha (2006) no estudo dos mecanismos sociais de coordenação em redes organizacionais.

O Quadro 10 a seguir apresenta os resultados da aplicação da matriz, com indicação dos mecanismos ativados, das evidências documentais e do nível de ativação. Essa sistematização permite destacar que, apesar da presença de elementos diferenciadores no conteúdo temático do plano, a lógica de governança permanece ancorada na formalização, no monitoramento e na responsabilização interna.

Quadro 10 - Mecanismos de governança ativados no PLS-TJMT

Mecanismo	Evidência no PLS-TJMT	Nível de ativação
Seleção e integração de parceiros	Composição interna da Comissão Gestora; sem critérios de entrada; sem atores externos	Ausente
Formalização	Metas, ações, indicadores, fórmula de cálculo, periodicidade e baseline	Alta
Interação	Reuniões semestrais previstas; ausência de instâncias informais	Parcial
Planejamento e rotinas	Matriz com cronograma, responsáveis e consolidado anual	Alta
Controle, monitoramento e avaliação	Consolidação centralizada e relatório anual; aferição por IDS	Alta

Geração de incentivos	Não há incentivos materiais ou simbólicos	Ausente
Tomada de decisão	Comissão Gestora e Administração Superior; lógica OAR	Parcial
Definição de papéis e responsabilidades	Designação por meta e ação; atribuições claras	Alta
Resolução de conflitos	Não há procedimentos formais nem instâncias mediadoras	Ausente
Divisão dos resultados	Não há redistribuição de ganhos nem reconhecimento	Ausente

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Quadro 10 sintetiza a aplicação da matriz analítica de mecanismos de governança ao caso do PLS-TJMT e evidencia a predominância de mecanismos formais e operacionais, com ausência sistemática de mecanismos relacionais e distributivos. Esse padrão indica que a coordenação da política de sustentabilidade no tribunal ocorre por meio de rotinas administrativas, métricas padronizadas e dispositivos de responsabilização interna, e não por interação colaborativa entre atores autônomos. Trata-se de configuração compatível com arranjos de governança regulatória, nos quais a padronização normativa substitui a negociação e a coprodução, conforme discutido por Zylbersztajn e Farina (2010).

4.3.1 Análise do PLS- TJMT

Do ponto de vista decisório, a centralização na Comissão Gestora, com homologação final pela Administração Superior, aproxima o caso do modelo de Network Administrative Organization (NAO) descrito por Provan e Kenis (2008). Contudo, essa aproximação deve ser qualificada, uma vez que, no caso analisado, a NAO opera em ambiente estritamente intraorganizacional, e não como entidade mediadora entre organizações autônomas.

Assim como observado nos casos do TJGO e do TJDF, o PLS-TJMT não aciona mecanismos típicos de governança em rede no sentido colaborativo. Não se identificam interdependência entre organizações distintas, compartilhamento de recursos ou dispositivos de coprodução, critérios centrais para a caracterização de redes segundo Provan e Kenis (2008). A governança permanece restrita ao plano intraorganizacional, e a sustentabilidade é operacionalizada como política administrativa interna vinculada a exigências regulatórias nacionais.

A incorporação de instrumentos como Agenda 2030, ODS, Índice de Desempenho Sustentável e Plano de Descarbonização amplia o escopo temático do plano, mas não altera sua natureza institucional. Esses elementos funcionam como referenciais normativos externos e

instrumentos de mensuração, alinhando o tribunal a agendas globais e nacionais, sem introduzir interdependência interorganizacional ou mecanismos de cooperação. Conforme argumentam Wegner (2012) e Wegner et al. (2017), a ampliação temática de uma política não implica, por si só, transição para arranjos colaborativos quando a coordenação permanece ancorada em estruturas formais centralizadas.

A análise dos mecanismos evidencia elevada ativação da formalização, do planejamento, da definição de papéis e do controle, ao passo que mecanismos como seleção de parceiros, incentivos, resolução negociada de conflitos e divisão de resultados permanecem ausentes. Tal combinação reforça a classificação do caso como arranjo de governança regulatória interna, no qual a previsibilidade das rotinas administrativas e a observabilidade por indicadores substituem mecanismos relacionais baseados em confiança, reciprocidade ou negociação, conforme discutido por Tureta et al. (2006).

Desse modo, o PLS-TJMT configura instrumento de governança regulatória orientado por metas, indicadores e dispositivos de responsabilização interna, com ampliação temática decorrente da internacionalização normativa da política, mas sem transição para arranjos colaborativos ou híbridos. Esse padrão reforça a interpretação de que a política de sustentabilidade do Judiciário, conforme implementada até o momento, opera predominantemente como política regulatória nacional, com variações locais concentradas na abrangência temática e na sofisticação dos instrumentos, e não na lógica de coordenação.

4.4 PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (TJES) E GOVERNANÇA DE REDES

O Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (PLS-TJES) tem vigência entre 2022 e 2026 e corresponde ao segundo ciclo de implementação da política de sustentabilidade no âmbito do tribunal, sucedendo o ciclo anterior (2015–2020). A caracterização desse período como segundo ciclo indica mais a continuidade do arranjo normativo e procedimental do que a introdução de mudanças substantivas na forma de coordenação da política de sustentabilidade. O plano apresenta 52 páginas e sua elaboração foi conduzida pela Comissão Gestora do PLS com apoio de unidades administrativas e técnicas internas, em processo essencialmente intraorganizacional e hierarquizado, sem previsão de instâncias de participação externa. A estrutura do documento é mais extensa do que a observada nos demais casos, incorporando justificativas, metodologia, alinhamento estratégico, metas, indicadores e ações distribuídas por temas o que reforça o peso atribuído a mecanismos formais

de planejamento, monitoramento e controle na operacionalização da política de sustentabilidade no âmbito do tribunal.

O PLS-TJES é organizado por seções que antecedem a matriz de metas, incluindo Apresentação, Objetivos, Metodologia e relação com o Planejamento Estratégico do tribunal o que evidencia uma preocupação inicial com o enquadramento conceitual e institucional da política antes de sua operacionalização. Em seguida, o documento é estruturado por 20 temas operacionais, entre eles Aquisições, Reformas e Construções, Limpeza, Vigilância, Telefonia, Veículos, Papel, Gestão de Resíduos, Energia e Qualidade de Vida cada qual acompanhado de metas, indicadores e ações específicas. Essa granularidade temática não aparece com a mesma amplitude nos demais tribunais analisados, o que indica maior detalhamento na fase de decomposição operacional das metas reforçando uma abordagem orientada à fragmentação funcional das ações e à mensuração setorial do desempenho, típica de arranjos administrativos baseados em controle e conformidade.

Segundo o documento, a metodologia de elaboração baseou-se na análise da série histórica de indicadores, na avaliação de impactos do PLS anterior e na realidade de transformação digital do tribunal o que evidencia a utilização de dados administrativos internos como principal insumo para o desenho das metas e ações do plano. Além disso, a proposta foi validada em reunião entre a Assessoria de Planejamento, a Secretaria Geral e a Assessoria Especial da Presidência, e posteriormente encaminhada ao Tribunal Pleno para aprovação configurando um processo decisório concentrado em instâncias superiores da estrutura organizacional e orientado por critérios formais de validação institucional. Essa descrição metodológica é rara nos outros casos, que não explicitaram etapas de validação ou construção, o que diferencia o PLS-TJES pela transparência procedimental, mas não implica, necessariamente, maior abertura a mecanismos de coordenação relacional ou colaborativa.

O PLS-TJES também determina que sua implementação ocorrerá mediante plano de ações próprio para o alcance das metas, com monitoramento e avaliação contínua dos indicadores, reforçando a centralidade de instrumentos formais de acompanhamento como eixo da coordenação da política de sustentabilidade. A previsão de revisão intermediária em 2024 indica ciclo adaptativo, pois novas ações deverão ser propostas para os dois últimos anos da vigência, conforme registrado no documento, a partir de avaliações internas de desempenho e de adequação das metas estabelecidas. Essa previsão evidencia a adoção de mecanismo temporal de correção de curso, ausente nos demais planos analisados até aqui, embora tal adaptação permaneça circunscrita ao interior da estrutura administrativa do tribunal e não envolva processos de aprendizagem interorganizacional ou coprodução de soluções.

No que se refere à transparência, o documento estabelece que os resultados serão divulgados no Portal da Transparência do tribunal por meio de Relatório Anual de Desempenho dos Indicadores, além de outros relatórios complementares que se mostrarem necessários, definindo canais formais de publicidade dos resultados e de prestação de contas à sociedade. Tal dispositivo aproxima o caso do TJES dos instrumentos de *accountability* informacional típicos da governança orientada a resultados, previstos na literatura de políticas públicas, na medida em que privilegia a divulgação sistemática de indicadores e metas como principal mecanismo de controle externo, sem previsão de instâncias participativas de avaliação ou deliberação sobre os resultados divulgados.

O PLS-TJES encontra-se alinhado ao Planejamento Estratégico 2021–2026 do tribunal, o qual estabelece entre seus objetivos estratégicos a promoção da sustentabilidade. O documento também vincula o PLS às diretrizes da Resolução CNJ n. 347/2021, que estabelece diretrizes para que os planos sejam observados como referência para o Plano Anual de Contratações, evidenciando integração com a política de compras sustentáveis. Essa integração não aparece com a mesma ênfase no TJGO e no TJDF.

Outro elemento distintivo é a incorporação de ODS e de objetivos estratégicos nos quadros de ações. Cada ação possui colunas específicas que associam o objetivo estratégico interno do tribunal e o ODS correspondente. Essa opção de classificação aproxima o PLS-PJES de modelos internacionais de políticas de sustentabilidade, no plano da padronização discursiva e da mensuração por indicadores, embora não implique cooperação interorganizacional. Trata-se de mecanismo de alinhamento normativo global, operado por metas e indicadores.

A matriz de metas e indicadores é organizada por temas, com série histórica, metas desdobradas por ano, fórmulas de cálculo, periodicidade, unidades gestoras e unidades responsáveis pelos dados. Essa estruturação confere alta rastreabilidade às metas e diferencia o plano pela densidade de dados e padronização dos instrumentos de mensuração reforçando o predomínio de mecanismos técnicos de controle e acompanhamento administrativo. Além disso, os indicadores possuem baseline explícito, algo ausente nos planos anteriores, o que amplia a comparabilidade temporal dos resultados sem alterar a natureza intraorganizacional da governança adotada.

O plano também incorpora ações de natureza social, como Qualidade de Vida, Capacitação em Sustentabilidade e Equidade, Diversidade e Acessibilidade, temas não encontrados nos planos do TJGO, TJDF e TJMT. Essas inserções ampliam a definição institucional de sustentabilidade no âmbito do tribunal, aproximando-a da noção de sustentabilidade social utilizada em organismos internacionais, ainda que sem envolver atores

externos no plano conceitual e programático, ainda que sem envolver atores externos, permanecendo circunscritas à atuação interna da organização e à lógica de políticas administrativas de pessoal.

A Comissão Gestora é listada com composição institucional e é acompanhada por várias assessorias e secretarias, incluindo Planejamento, Comunicação, Engenharia, Infraestrutura, Segurança Institucional, Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação. A estrutura é multidisciplinar, no sentido da diversidade funcional interna, mas inteiramente intraorganizacional, sem participação de organizações externas, entidades da sociedade civil ou órgãos da administração pública estadual ou municipal, o que reforça a centralização da governança no interior da estrutura administrativa do tribunal.

Entre as ações previstas no PLS, destacaram-se iniciativas de transformação digital e gestão documental, como a digitalização de processos físicos remanescentes, a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e a adoção de outsourcing de impressão. A implantação do PJe, viabilizada no plano normativo pela Lei nº 11.419/2006 e consolidada como política nacional pelo Conselho Nacional de Justiça, representou reestruturação dos fluxos processuais e administrativos, ao substituir autos físicos por tramitação eletrônica. Essa mudança impactou diretamente o consumo de papel, insumos gráficos e espaços de arquivamento, além de fortalecer mecanismos de padronização, rastreabilidade e controle dos atos processuais, elementos associados à modernização administrativa e à governança institucional (BRASIL, 2006; BRASIL, 2021).

Sob a perspectiva da sustentabilidade, a transformação digital no Judiciário pode ser compreendida como estratégia que articula racionalização de recursos materiais e reorganização informacional da instituição. Estudos sobre gestão sustentável no setor público indicam que práticas como digitalização documental e gestão eletrônica de processos contribuem para redução de custos operacionais e aprimoramento da eficiência organizacional, ao mesmo tempo em que ampliam transparência e controle interno (Damásio *et al.*, 2024; Maciel *et al.*, 2023). Assim, no contexto do PLS, a adoção do PJe e de soluções tecnológicas correlatas não configurou apenas inovação instrumental, mas mecanismo formal de governança que integrou sustentabilidade ambiental, eficiência administrativa e gestão estratégica da informação.

O ciclo anterior (2015–2020) é mencionado como referência para a definição das metas atuais, sinalizando aprendizado institucional acumulado. No entanto, o documento não identifica parceiros externos, redes de colaboração ou intercâmbio de boas práticas com outros tribunais, indicando que o aprendizado organizacional ocorreu de modo intraorganizacional e

não interorganizacional, baseado na internalização de rotinas, indicadores e procedimentos administrativos.

O primeiro mecanismo analisado refere-se à seleção e integração de parceiros. No PLS-TJES, a composição da Comissão Gestora inclui unidades administrativas e técnicas internas, com funções associadas ao planejamento, infraestrutura, governança, gestão documental, comunicação e pessoas. Entretanto, o documento não explicita critérios de ingresso, nem procedimentos de integração ou cooptação de novos membros, nem registro de processos seletivos internos ou externos. Não há menção à participação de organizações autônomas externas, o que caracteriza seleção restrita ao âmbito organizacional.

O mecanismo de formalização apresenta ativação elevada. O plano organiza metas, indicadores, temas, unidades gestoras, fórmulas de cálculo, periodicidade, baseline e relatórios. Além disso, explicita metodologia de elaboração, validação institucional prévia, integração com planejamento estratégico e vinculação normativa com o CNJ. O plano incorpora ainda dispositivos de alinhamento estratégico e normativo, como ODS e objetivos internos. Essa formalização produz previsibilidade, padronização e rastreabilidade das ações e resultados.

Quanto ao mecanismo de interação, o documento menciona a existência de reuniões de validação interna e de coordenação entre unidades administrativas durante o processo de construção do plano. Apesar de indicar diálogo interno interdisciplinar, o plano não evidencia mecanismos formais ou informais de negociação contínua entre unidades durante a execução, tampouco prevê fóruns permanentes de discussão ampliada. A interação, portanto, ocorre em fase anterior de elaboração e não constitui mecanismo de execução colaborativa.

O mecanismo de planejamento e definição de rotinas apresenta ativação evidente. O plano estabelece periodicidade de acompanhamento dos indicadores, revisão intermediária em 2024 e publicação de relatórios anuais, compondo ciclo de execução, monitoramento e revisão. Além disso, o plano prevê elaboração de plano de ações próprio para operacionalização das metas, criando desdobramento técnico que diferencia elaboração, execução e acompanhamento. Trata-se de estrutura administrativa orientada por sequenciamento temporal pré-definido.

O mecanismo de controle, monitoramento e avaliação também está ativado. O documento prevê monitoramento contínuo por meio dos indicadores, consolidação anual, divulgação em Portal da Transparência e relatórios de desempenho. Esses instrumentos ampliam a observabilidade interna e externa da política, operando como forma de *accountability* informacional. Não há menção ao uso de sistemas de *Business Intelligence*, mas o dispositivo institucional substitui essa lacuna por meio de rotinas de publicação.

No tocante à geração de incentivos, não há ativação de mecanismos materiais ou simbólicos associados ao desempenho das unidades. Não são previstos dispositivos de reconhecimento institucional, redistribuição de recursos ou benefícios decorrentes do cumprimento das metas. A ausência desse mecanismo reproduz o padrão observado nos demais tribunais analisados e confirma que o engajamento interno não depende de incentivos, mas de obrigações administrativas.

A tomada de decisão, no caso do PLS-TJES, foi distribuída entre diferentes instâncias durante a elaboração, mas centralizada na Comissão Gestora e no Tribunal Pleno no momento da homologação. Embora a fase de elaboração envolva unidades variadas, a execução ocorre sem dispositivo participativo ou deliberação ampliada. A estrutura não configura cogestão horizontal nem tomada de decisão compartilhada no sentido da literatura de governança em rede.

O mecanismo de definição de papéis e responsabilidades apresenta alta ativação. Cada tema operacional possui unidades responsáveis pela execução das ações e unidades responsáveis pelos dados, sendo essas funções explicitadas na matriz de metas. A existência da distinção entre unidade responsável pela ação e unidade responsável pela informação amplia a precisão do sistema de apuração e reduz ambiguidades. Tal separação não foi observada nos planos anteriores.

O mecanismo de resolução de conflitos não está presente no plano. O documento não prevê procedimentos de mediação, instância arbitral interna, protocolos de negociação ou dispositivos de tratamento de divergências entre unidades. A ausência desse mecanismo implica que eventuais tensões operacionais serão tratadas por hierarquia administrativa ou poderão ser deslocadas para outras instâncias do tribunal, o que é típico de arranjos regulatórios.

O mecanismo de divisão de resultados também está ausente. Não são previstos instrumentos de redistribuição de ganhos, reconhecimento da atuação das unidades ou benefícios associados ao desempenho. A sustentabilidade é tratada como obrigação institucional, e não como processo de coprodução sujeito a redistribuição de benefícios. Essa ausência reforça a classificação do arranjo como instrumento regulatório interno.

Além dos mecanismos previstos na matriz padrão, o caso do TJES apresenta dispositivo adicional que merece registro: a previsão de divulgação pública dos resultados no Portal da Transparência. Embora esse dispositivo não configure mecanismo colaborativo, ele contribui para *accountability* externa e amplia a exposição pública da política. Trata-se de mecanismo de controle indireto, no qual a publicidade dos resultados opera como forma de responsabilização institucional.

A presença de ciclo anterior (2015–2020) configurou mecanismo de aprendizagem institucional retrospectiva, na medida em que o plano analisado utilizou dados históricos e avaliação de resultados para redefinir metas e ajustar ações no ciclo 2022–2026. Esse movimento de revisão incremental corresponde ao que Ring e Van de Ven (1994) descrevem como processo evolutivo das práticas organizacionais, no qual experiências acumuladas orientam reconfigurações internas. Contudo, a aprendizagem identificada no documento não envolveu múltiplas organizações nem dispositivos explícitos de interação interinstitucional, diferindo do conceito de aprendizagem colaborativa discutido na literatura de redes, que pressupõe troca de conhecimento, coprodução e desenvolvimento conjunto de capacidades (Camarinha-Matos; Afsarmanesh; Boucher, 2010; Mitrega *et al.*, 2017).

Assim, o que se observou foi processo de aprendizagem administrativa intraorganizacional, baseado em ciclos de monitoramento e ajuste interno, e não mecanismo híbrido ou interorganizacional nos termos discutidos por Bertolini (2020). Trata-se de aprimoramento institucional orientado por dados e relatórios próprios, sem evidência documental de articulação externa estruturada para produção compartilhada de conhecimento.

A revisão intermediária prevista para 2024 constitui mecanismo de adaptação incremental, semelhante ao observado no TJDF e no TJMT. Esse mecanismo permite ajustes durante a vigência e impede que o plano opere como instrumento estático. Contudo, a revisão não prevê participação externa, negociação ou pactuação, mantendo-se coerente com a lógica regulatória.

Com a aplicação da matriz, torna-se possível sistematizar os resultados do caso do TJES, sintetizando o padrão de ativação dos mecanismos. Conforme observado nos demais tribunais, o PLS-PJES apresenta ativação elevada dos mecanismos formais e operacionais e ausência dos mecanismos colaborativos, relacionais e distributivos. O caso do TJES, entretanto, distingue-se não pela introdução de governança colaborativa, mas pela intensificação e sofisticação dos instrumentos administrativos de planejamento, monitoramento e controle. A seguir, o Quadro 11 sintetiza esses resultados.

Quadro 11 - Mecanismos de governança ativados no PLS-TJES

Mecanismo	Evidência	Ativação
Seleção e integração	Comissão interna; sem critérios; sem atores externos	Ausente
Formalização	Metas, temas, ODS, plano de ações, indicadores, revisão	Alta
Interação	Diálogo na elaboração; sem mecanismos contínuos	Parcial
Planejamento e rotinas	Revisão intermediária, ciclos anuais, matriz	Alta

Controle e avaliação	Relatórios e transparência pública	Alta
Incentivos	Não previstos	Ausente
Tomada de decisão	Comissão e Tribunal Pleno	Parcial
Papéis e responsabilidades	Dupla designação (execução + dados)	Alta
Resolução de conflitos	Não prevista	Ausente
Divisão dos resultados	Não prevista	Ausente

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A síntese dos mecanismos ativados no PLS-TJES evidencia a predominância de mecanismos formais, operacionais e de controle, em detrimento de mecanismos colaborativos, relacionais e distributivos. Esse padrão confirma que a sustentabilidade é tratada como política administrativa interna, estruturada por instrumentos regulatórios, e não como política implementada por meio de arranjos interorganizacionais. À luz da literatura de governança, tal configuração aproxima o plano de modelos hierárquicos e instrumentais de coordenação, nos quais a conformidade normativa substitui a negociação entre atores autônomos (Grandori; Soda, 1995; Zylbersztajn; Farina, 2010).

4.4.1 Análise do PLS- TJES

À luz do modelo de Provan e Kenis (2008), o PLS-TJES aproxima-se formalmente de uma OAR, porém apenas em sua dimensão organizacional interna. A unidade gestora não atua como agente mediador entre múltiplas organizações, o que impede a caracterização do arranjo como rede em sentido estrito.

A especificidade do caso do TJES reside menos na natureza da governança e mais na densidade dos instrumentos administrativos mobilizados. A presença de série histórica, avaliação retrospectiva do ciclo anterior (2015–2020) e previsão de revisão intermediária em 2024 configura um mecanismo de aprendizagem institucional incremental. Contudo, esse aprendizado ocorre de forma estritamente intraorganizacional, sem intercâmbio de experiências, coprodução de conhecimento ou compartilhamento de recursos com outras organizações, o que o distancia do conceito de aprendizagem interorganizacional discutido na literatura de redes (Hernández-Espallardo et al., 2010; Wegner et al., 2017).

A incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a vinculação ao Planejamento Estratégico do tribunal ampliam a abrangência normativa e temática da política, conectando o plano a agendas globais. Entretanto, esse alinhamento opera por mecanismos de tradução institucional e conformidade simbólica, e não por coordenação horizontal ou

cooperação interorganizacional. Conforme argumentam Grandori e Soda (1995), a adoção de referenciais externos não implica, por si só, a constituição de redes, quando não há interdependência funcional entre organizações.

A previsão de divulgação dos resultados no Portal da Transparência constitui elemento relevante de *accountability* informacional, ampliando a visibilidade pública da política. Todavia, a literatura distingue claramente transparência de participação. A publicidade dos resultados opera como mecanismo indireto de controle e responsabilização, mas não produz envolvimento deliberativo, cogestão ou compartilhamento de decisões (Pfeffer; Salancik, 2003; Tureta et al., 2006). Trata-se, portanto, de instrumento de controle externo, e não de mecanismo colaborativo.

A articulação entre o PLS e o Plano Anual de Contratações indica integração entre sustentabilidade e política de compras públicas, produzindo efeitos indiretos sobre cadeias de suprimento e serviços terceirizados. Ainda assim, a ausência de dispositivos de governança com fornecedores, como fóruns de negociação, acordos de cooperação ou mecanismos de corresponsabilização, mantém a política restrita ao âmbito interno do tribunal. Os efeitos externos da política não se traduzem em governança externa.

No que se refere à tomada de decisão, observa-se pluralidade institucional na fase de elaboração, com envolvimento de diferentes unidades administrativas. Essa pluralidade, entretanto, não se mantém na fase de execução, que assume caráter técnico e centralizado. Tal distinção entre elaboração plural e execução hierárquica é característica de instrumentos de planejamento administrativo e não de arranjos de governança em rede, nos quais a deliberação tende a ser contínua e compartilhada (Provan; Kenis, 2008).

A ausência de mecanismos de incentivo, resolução de conflitos e divisão de resultados reforça a caracterização do PLS-PJES como instrumento regulatório. A literatura aponta que tais mecanismos são fundamentais para sustentar cooperação voluntária, reduzir oportunismo e produzir confiança entre atores autônomos (Grandori; Soda, 1995; Freitas et al., 2016; Cunha; Melo, 2004). Sua inexistência indica que o cumprimento das metas decorre de obrigações administrativas e não de engajamento relacional.

Dessa forma, a análise do caso do TJES confirma a distinção entre transversalidade temática e governança em rede. Embora o plano incorpore dimensões ambientais, sociais, informacionais e de compras, essa transversalidade ocorre de forma intraorganizacional. Não se observam interdependência, coordenação horizontal ou redes de cooperação entre organizações autônomas.

Conclui-se que o PLS-PJES representa um caso de sofisticação administrativa e intensificação dos instrumentos de planejamento, controle e accountability, sem alteração da natureza da governança. A política evolui em termos técnicos, mas permanece ancorada em lógica regulatória interna, não transitando para modelos colaborativos. Essa conclusão encerra a análise do quarto caso e fundamenta a construção do checklist comparativo apresentado na subseção seguinte.

4.5 COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL IDENTIFICADAS NOS PLS

Com base nas análises individuais realizadas para cada Plano de Logística Sustentável, procedeu-se à construção de um quadro comparativo único, com o objetivo de sintetizar e confrontar os mecanismos de governança ativados nos quatro tribunais analisados. O quadro 12 a seguir, possui a finalidade de identificar padrões de coordenação institucional, tipos de mecanismos mobilizados e modelos implícitos de política pública. A opção por essa sistematização permite superar a leitura isolada dos casos e evidenciar regularidades e assimetrias no desenho da governança dos PLS, criando uma base analítica comum para avaliar em que medida tais planos evidenciam a governança de rede.

Quadro 12 - Comparativo dos mecanismos de governança ativados nos Planos de Logística Sustentável dos Tribunais analisados

Dimensão analítica	TJGO	TJDFT	TJMT	TJPA
Natureza da coordenação	Predominantemente administrativa, orientada por normas e rotinas internas	Predominantemente administrativa, com forte ancoragem em planejamento estratégico	Administrativa, com reforço técnico-operacional e controle por indicadores	Administrativa, vinculada ao cumprimento regulatório e à padronização
Mecanismos formais	Alta ativação (atos normativos, metas, indicadores, comissões)	Alta ativação (ciclos de planejamento, monitoramento e reporte)	Alta ativação (indicadores detalhados, revisões periódicas, IDS)	Alta ativação (planos, relatórios, metas e dispositivos de responsabilização)
Mecanismos operacionais	Alta ativação (rotinas de controle de	Alta ativação (instrumentos de acompanhamento	Muito alta ativação (monitoramento contínuo, BI,	Alta ativação (procedimentos administrativos padronizados)

	consumo e gastos)	o e avaliação interna)	gestão matricial)	
Mecanismos relacionais	Ausentes	Ausentes	Ausentes	Ausentes
Mecanismos distributivos	Ausentes	Ausentes	Ausentes	Ausentes
Escala da governança	Intraorganizacional	Intraorganizacional	Intraorganizacional	Intraorganizacional
Forma de tomada de decisão	Hierárquica, mediada por comissões formais	Hierárquica, com instâncias internas de deliberação formal	Hierárquica e tecnificada, com centralização no Núcleo de Sustentabilidade	Hierárquica, vinculada à alta administração
Interação horizontal entre unidades	Limitada a fluxos formais internos	Parcial e formalizada, sem espaços informais de negociação	Formalizada e instrumental, sem autonomia relacional	Residual e estritamente administrativa
Participação de atores externos	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Compartilhamento de recursos entre organizações	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Coprodução de soluções	Não identificada	Não identificada	Não identificada	Não identificada
Função atribuída aos indicadores	Controle e conformidade administrativa	Monitoramento e ajuste incremental interno	Controle, comparação e ranqueamento institucional	Controle e prestação de contas
Modelo implícito de política pública	Regulatório-administrativo	Regulatório-gerencial	Regulatório-tecnocrático	Regulatório-administrativo
Aproximação com governança em rede	Não se aproxima	Não se aproxima	Não se aproxima	Não se aproxima

Fonte: elaborado pela autora (2026)

O quadro comparativo evidencia elevada convergência entre os quatro Planos de Logística Sustentável analisados. Em todos os casos, observa-se a predominância de mecanismos formais e operacionais, associados a estruturas hierárquicas de decisão e à lógica de controle administrativo. Não se identificam mecanismos relacionais, distributivos ou colaborativos, tampouco interdependência entre organizações, participação de atores externos ou coprodução de soluções.

As variações observadas entre os tribunais dizem respeito à intensidade e ao grau de sofisticação dos instrumentos técnicos empregados, como no caso do TJMT, que apresenta maior densidade de indicadores e dispositivos de monitoramento, mas não alteram a natureza do arranjo institucional. Em todos os casos, a governança do PLS permanece restrita ao plano intraorganizacional e orientada pela conformidade normativa estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça.

Esse padrão reforça a interpretação de que o PLS, no âmbito do Judiciário estadual, opera como instrumento regulatório padronizado, e não como política estruturada segundo princípios de governança de rede.

4.6 *CHECKLIST* DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA DE REDE NOS PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

A elaboração de um checklist de avaliação da governança de redes nos Planos de Logística Sustentável (PLS) exige, em primeiro lugar, a compreensão de que instrumentos dessa natureza não são meramente formas de auditoria ou certificação, mas artefatos metodológicos derivados de constructos teóricos previamente consolidados. Em vez de operar como formulário de verificação, o checklist aqui desenvolvido assume função epistêmica: transformar categorias abstratas da literatura de governança de redes em critérios operacionais capazes de serem aplicados empiricamente aos PLS. Trata-se, portanto, de um procedimento de conversão teórico-analítica no sentido indicado por Ring e Van de Ven (1994), no qual se opera o deslocamento do plano conceitual para o plano processual dos mecanismos de governança, e destes para critérios analíticos passíveis de observação empírica.

A fundamentação dessa abordagem encontra-se na literatura de governança de redes, segundo a qual políticas públicas que envolvem múltiplas unidades organizacionais, fluxos de recursos e interdependência decisória não podem ser compreendidas exclusivamente por meio de marcos normativos ou estruturação hierárquica tradicional. Autores como Provan e Kenis (2008), Grandori e Soda (1995), Ansell e Gash (2008) e Wegner e Verschoore (2021), a partir de tradições analíticas distintas, convergem na afirmação de que arranjos colaborativos possuem dispositivos próprios de coordenação, distintos da lógica unilateral de comando-controle característica da burocracia clássica. Tal literatura identifica que a capacidade de implementação de políticas depende do acionamento de mecanismos de natureza formal, relacional e cognitiva capazes de alinhar interesses, organizar interdependências e sustentar fluxos de cooperação entre unidades autônomas.

No caso específico dos PLS em Tribunais de Justiça, tal perspectiva revela-se particularmente pertinente por duas razões. Primeiro, porque os PLS articulam ações que atravessam múltiplas unidades organizacionais: gestão de compras e contratos, administração predial, gestão de pessoas, tecnologia da informação, comunicação institucional e instâncias socioambientais internas, e envolvem a necessidade de alinhar racionalidades distintas.

Segundo, porque as diretrizes normativas que instituem os PLS (Resolução CNJ nº 201/2015; Resolução CNJ nº 400/2021) não definem, em sentido estrito, um modelo de governança colaborativa, limitando-se a estabelecer temas obrigatórios, indicadores e parâmetros de desempenho, sem especificar como tais metas devem ser coordenadas institucionalmente no interior de cada tribunal. Embora normas administrativas gerais possam incidir sobre dimensões específicas do PLS, como as contratações públicas, elas não operam como diretrizes de governança do instrumento em si, conforme o marco regulatório estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça. Isso produz uma lacuna a ser preenchida empiricamente: a compreensão da forma como cada tribunal articula seus processos internos de governança para transformar um instrumento normativo em prática administrativa.

A literatura sobre governança de redes mostra que tal transformação depende da ativação de quatro grandes dimensões funcionais: (1) integração de atores, (2) coordenação de ações, (3) estabilização de expectativas e (4) sustentação da cooperação no tempo. Cada uma dessas dimensões possui mecanismos específicos que podem ser observados empiricamente nos documentos, tais como regras de ingresso, coprodução de ações, arenas deliberativas, dispositivos de resolução de conflitos, incentivos, aprendizagem conjunta e fluxos de informação. Esses mecanismos são amplamente discutidos na literatura de redes e de governança colaborativa, ainda que em níveis analíticos distintos: Grandori e Soda (1995) denominam-nos mecanismos de coordenação formal e relacional; Provan e Kenis (2008) os associam aos dispositivos que sustentam diferentes modos de governança de redes; Wegner e Verschoore (2022) os detalham como funções de microgovernança; Emerson e Nabatchi (2015) os situam como componentes constitutivos do *collaborative governance regime*.

Contudo, tais mecanismos não são diretamente observáveis em documentos administrativos. A passagem do conceito para a evidência demanda uma etapa intermediária de operacionalização, usualmente negligenciada em estudos descritivos sobre PLS. Nessa etapa, as categorias teóricas são decompostas em indicadores analíticos e estes, por sua vez, em itens verificáveis. Por isso, a construção do checklist não deriva de um modelo normativo externo, mas do próprio referencial teórico da pesquisa articulado aos resultados empíricos dos quatro estudos de caso apresentados nas subseções anteriores (4.1 a 4.4). Esse procedimento afasta

uma lógica meramente classificatória, tratando-se de um processo de retroalimentação metodológica: a teoria orienta a construção do instrumento e a análise dos casos informa o refinamento dos critérios empíricos adotados.

O procedimento adotado para tal conversão seguiu três passos. No primeiro, identificaram-se as dimensões teóricas macro, relacionadas às categorias centrais da governança colaborativa: seleção e integração de atores, interdependência e compartilhamento, mecanismos de coordenação relacional, governança da rede, sustentação colaborativa, fluxos de informação e temporalidade da colaboração. No segundo passo, cada dimensão foi desdobrada em mecanismos ou subcategorias discutidas pela literatura, tais como critérios de ingresso, arenas deliberativas, confiança, incentivos, aprendizagem interorganizacional e coprodução. No terceiro passo, tais subcategorias foram decompostas em itens operacionais, que são os elementos efetivamente avaliados no *checklist*, capazes de receber valores numéricos na escala de avaliação.

Essa decomposição respeita três princípios metodológicos fundamentais. Primeiro, o princípio de observabilidade, segundo o qual cada item deve ser passível de verificação documental sem exigir inferências subjetivas extensas. Segundo, o princípio de não ambiguidade, pelo qual cada item deve corresponder a apenas um mecanismo e não permitir múltiplas interpretações. Terceiro, o princípio de não redundância, evitando duplicações que comprometam a coerência interna do instrumento. O resultado desse processo são vinte e um itens, distribuídos em sete dimensões de análise, que constituem o checklist apresentado na subseção seguinte.

A adoção desse procedimento também responde a uma exigência teórica frequentemente ignorada: a separação entre o que se poderia denominar de retórica de rede e materialidade de rede. Muitas organizações mobilizam o vocabulário da colaboração, da integração e da sustentabilidade sem, contudo, ativar os mecanismos que caracterizam empiricamente tais fenômenos. Emerson e Nabatchi (2015) problematizam esse descompasso ao indicar situações em que há discurso colaborativo sem a constituição efetiva de um *collaborative governance regime*, isto é, sem a ativação de dispositivos de engajamento, motivação compartilhada e capacidade para ação conjunta.

No caso dos PLS, essa distinção é crucial, pois termos como “cooperação”, “integração”, “parceria” e “articulação” aparecem de forma recorrente nos documentos analisados, sem que sua simples presença textual constitua evidência suficiente da existência de uma rede. É precisamente para evitar a confusão entre conectividade discursiva e coordenação efetiva que se adota o checklist como instrumento analítico, deslocando o foco da

análise do uso retórico da linguagem para a identificação de mecanismos observáveis de interdependência, coordenação e sustentação da cooperação.

Nessa perspectiva, a existência de rede não é inferida a partir da frequência ou do conteúdo semântico de determinados termos, mas da presença de dispositivos que indiquem interdependência substantiva entre atores organizacionalmente autônomos, conforme enfatizado por Granovetter (1976) e por Provan e Kenis (2008). O checklist, nesse sentido, opera como mecanismo de filtragem analítica, permitindo distinguir planos que apenas mobilizam a linguagem da colaboração daqueles que estruturam, ainda que de forma limitada, práticas efetivas de governança em rede.

À luz desse enquadramento teórico-metodológico, a baixa ativação de mecanismos colaborativos observada nos PLS analisados não deve ser interpretada como limitação do instrumento analítico, mas como resultado empírico relevante da pesquisa. Essa leitura é consistente com a literatura de governança de redes, que enfatiza que a mera adoção de linguagem colaborativa não implica, por si só, a constituição de arranjos colaborativos efetivos (Emerson; Nabatchi, 2015).

O *checklist* evidencia que, embora os planos mobilizem extensivamente termos associados à cooperação, à integração e à sustentabilidade, tais referências não se traduzem, na maior parte dos casos, em dispositivos institucionais capazes de estruturar interdependência substantiva entre unidades organizacionais ou atores autônomos. Conforme argumentam Provan e Kenis (2008), a existência de uma rede pressupõe mecanismos estáveis de coordenação e interdependência, e não apenas alinhamento discursivo ou conectividade formal.

A análise dos casos indica, assim, que os PLS operam predominantemente como instrumentos regulatórios internos, orientados por metas, indicadores e rotinas administrativas, aproximando-se de uma lógica de conformidade normativa. Tal configuração é compatível com a crítica formulada por Meadowcroft (2009) e por Jacobi e Bortoleto (2016), segundo a qual políticas de sustentabilidade que dependem de coordenação intersetorial e mudança organizacional tendem a apresentar limitações quando estruturadas exclusivamente por instrumentos verticais.

Nesse sentido, o *checklist* cumpre sua segunda função analítica ao permitir identificar quais mecanismos estariam ausentes ou subativados para que os PLS pudessem, potencialmente, operar como redes colaborativas. A análise não se limita a classificar planos como adequados ou inadequados, mas explicita as condições institucionais necessárias para a transição de um arranjo regulatório para formas mais integradas de governança, conforme discutido na literatura sobre redes interorganizacionais (Grandori; Soda, 1995).

Dessa forma, tornou-se possível explicitar o *checklist* (Quadro 13) utilizado para avaliar os mecanismos de governança de redes expressos, de forma explícita ou implícita, nos Planos de Logística Sustentável dos Tribunais de Justiça analisados. Importa destacar que o objetivo da pesquisa não foi aferir empiricamente o grau efetivo de colaboração interorganizacional na prática cotidiana das instituições, o que demandaria a realização de entrevistas, observação direta ou aplicação de questionários aos atores envolvidos.

O escopo desta investigação concentrou-se na análise documental dos mecanismos que expressam, formalizam ou indiciam colaboração no próprio texto do PLS. Assim, a avaliação incidiu sobre a materialização normativa, procedimental e discursiva da governança em rede nos documentos oficiais, examinando como a colaboração é estruturada, prevista, regulada ou sinalizada institucionalmente.

Essa distinção metodológica é relevante. Enquanto a colaboração concreta depende de dinâmicas relacionais, práticas organizacionais e interações que extrapolam o documento, o PLS constitui o registro formal da arquitetura de governança adotada pelo tribunal. Portanto, o *checklist* não mediu a intensidade relacional da cooperação, mas verificou a presença, ausência ou indícios de dispositivos institucionais que configuram mecanismos de governança interorganizacional no plano documental.

Quadro 13 - Checklist Analítico para avaliação dos mecanismos de governança de redes dos PLS-TJs

Categoria	Critério de Avaliação	Pergunta Operacional	Escala de Verificação	Evidências Esperadas
Seleção e Integração	Critérios de ingresso	O plano define critérios para entrada de organizações externas?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Editais, protocolos, termos de cooperação formalizados
Seleção e Integração	Participação externa	Há organizações externas formalmente integradas ao PLS?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Órgãos públicos, empresas, OSCs, universidades mencionadas como parceiras
Seleção e Integração	Instâncias integradoras	Há comitês ou fóruns interorganizacionais previstos?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Comitês mistos, grupos de trabalho, conselhos interinstitucionais

Interdependência	Compartilhamento de recursos	Há compartilhamento de recursos entre organizações distintas?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Compartilhamento de dados, infraestrutura, orçamento ou competências técnicas
Interdependência	Responsabilidades distribuídas	As responsabilidades são distribuídas entre diferentes organizações?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Divisão interorganizacional de execução ou corresponsabilidade formalizada
Interdependência	Coprodução	Há ações executadas conjuntamente por organizações autônomas?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Termos de execução conjunta, pactuações formais
Mecanismos Relacionais	Reciprocidade	Há dispositivos que incentivam cooperação baseada em confiança e reciprocidade?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Oficinas, visitas técnicas, práticas colaborativas reiteradas
Mecanismos Relacionais	Arenas deliberativas	O PLS prevê deliberação envolvendo múltiplas organizações?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Fóruns interinstitucionais, câmaras técnicas, conselhos
Mecanismos Relacionais	Resolução de conflitos	Existem mecanismos negociados de resolução de impasses?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Mediação, arbitragem, protocolos de negociação
Governança da Rede	Modelo de governança	Há modelo de governança interorganizacional explicitado?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Indicação de modelo Shared, Lead Organization ou NAO interorganizacional
Governança da Rede	Lócus decisório	O lócus decisório é multiorganizacional?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Deliberação compartilhada formalmente prevista

Governança da Rede	Legitimidade	Há mecanismos de legitimação externa da rede?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Consultas públicas, participação social, controle externo
Sustentação da Rede	Incentivos	Há incentivos para participação das organizações?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Recursos, certificações, reconhecimento institucional
Sustentação da Rede	Divisão de resultados	Há redistribuição de ganhos entre organizações participantes?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Benefícios compartilhados, ganhos institucionais explícitos
Sustentação da Rede	Justiça distributiva	Custos e ganhos são equilibrados entre participantes?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Mecanismos equitativos de repartição de responsabilidades
Fluxos de Informação	Sistemas compartilhados	Há sistemas de informação compartilhados entre organizações?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Plataformas interinstitucionais, bases de dados integradas
Fluxos de Informação	Transparência colaborativa	Há transparência estruturada para parceiros externos?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Portais, relatórios públicos, painéis de monitoramento
Fluxos de Informação	Aprendizado	Há mecanismos de aprendizado interorganizacional?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Benchmarking, intercâmbio de práticas, capacitações conjuntas
Temporalidade	Revisões pactuadas	Revisões periódicas são pactuadas entre organizações?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Revisões interinstitucionais formalizadas

Temporalidade	Avaliação conjunta	Há avaliação conjunta dos resultados?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Relatórios compartilhados, reuniões avaliativas
Temporalidade	<i>Feedback</i> externo	Há retroalimentação proveniente de atores externos?	Ausente / Presente parcialmente / indícios / Presente plenamente	Recomendações externas, relatórios de controle

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Tal instrumento não foi concebido como protocolo normativamente prescritivo, mas como matriz analítica capaz de capturar cinco elementos fundamentais: (i) a presença ou ausência de mecanismos de integração interorganizacional, (ii) o modo como os atores se articulam dentro da política, (iii) a distribuição das responsabilidades, (iv) os dispositivos que sustentam a cooperação e (v) as condições de aprendizagem e continuidade temporal. Esses elementos encontram respaldo na literatura de governança de redes e governança colaborativa, (Provan; Kenis, 2008; Ansell; Gash, 2008; Wegner; Verschoore, 2021).

O *checklist* é estruturado em sete dimensões analíticas, que constituem o núcleo conceitual do instrumento, cada uma delas desdobrada em mecanismos específicos e, posteriormente, em itens operacionais. As dimensões são apresentadas a seguir com seus respectivos conjuntos de indicadores, de modo a tornar transparente o percurso que conduz da teoria ao instrumento empírico. A apresentação segue o princípio da completude operacional, garantindo que cada item seja passível de identificação documental.

A primeira dimensão refere-se aos mecanismos pelos quais organizações ou setores distintos são incorporados ao arranjo colaborativo. Em redes interorganizacionais, tais mecanismos cumprem a função de definir quem participa, como participa e com base em quais critérios participa. De acordo com Grandori e Soda (1995) e Vangen e Huxham (2003), a ausência de critérios de ingresso tende a comprometer a capacidade de coordenação das redes, aumentando o risco de sobreposição de funções e ambiguidade organizacional.

Essa dimensão foi operacionalizada pelos seguintes itens: (a) Critérios de ingresso: verifica se o PLS define critérios para o ingresso de atores externos ou internos no arranjo. (b) Participação externa: identifica se há previsão de participação de organizações externas ao tribunal, como órgãos públicos, fornecedores, concessionárias, entidades ambientais ou sociedade civil. (c) Instâncias integradoras: verifica se o PLS cria arenas formais para inclusão

de múltiplos atores, tais como comitês interorganizacionais ou grupos de trabalho multissetoriais.

A segunda dimensão captura o grau de interdependência e a existência de trocas entre unidades organizacionais distintas, elemento central das redes segundo Powell (1990) e Thompson (1967). A colaboração presume que nenhum ator possui recursos suficientes para alcançar o objetivo sozinho; ao contrário, cada ator aporta recursos complementares.

Os itens operacionais definidos foram: (d) Compartilhamento de recursos: verifica se há previsão de trocas de recursos físicos, tecnológicos, informacionais ou humanos entre setores ou organizações. (e) Responsabilidades distribuídas: identifica se as responsabilidades por metas ou ações são compartilhadas entre unidades distintas, e não atribuídas a uma única unidade hierárquica. (f) Coprodução: verifica se a implementação de ações depende de esforços conjuntos ou complementares entre setores, fornecedores ou outras organizações.

A terceira dimensão diz respeito aos dispositivos que permitem aos atores coordenar expectativas, negociar objetivos e solucionar divergências. Em redes substantivas, a coordenação não é garantida apenas por normas, mas por interações sociais. Como afirmam Emerson e Nabatchi (2015), colaboração exige arenas deliberativas, confiança e reciprocidade.

Foram definidos os itens: (g) Confiança/reciprocidade: identifica se o PLS estabelece dispositivos que favoreçam o desenvolvimento de confiança entre atores, tais como compromissos conjuntos ou pactuações formais. (h) Arenas deliberativas: verifica se existem espaços cooperativos de discussão e negociação de ações, metas ou ajustes. (i) Resolução de conflitos: verifica a existência de mecanismos formais ou informais para mediar divergências ou disputas entre atores envolvidos.

Segundo Provan e Kenis (2008), redes organizacionais podem ser governadas por três modelos principais: governança compartilhada, governança liderada por uma organização e governança via organização administrativa da rede (OAR). Essa dimensão visa capturar se o PLS define uma arquitetura de governança compatível com redes interorganizacionais.

Os itens definidos foram: (j) Modelo interorganizacional: verifica se o PLS anuncia um modelo de governança que envolva múltiplas organizações autônomas. (k) Lócus multiorganizacional: verifica se o processo decisório é exercido em instâncias com representação de múltiplos atores organizacionais. (l) Legitimidade externa: examina se a governança do PLS busca legitimação junto a atores externos ao tribunal, prática frequente em redes colaborativas.

A quinta dimensão refere-se aos mecanismos que fazem a colaboração persistir no tempo. Como mostram Wegner e Verschoore (2021), colaboração exige incentivos, divisão de

resultados e percepções de justiça distributiva, sem os quais os atores tendem a afastar-se ou minimizar esforço. Foram incluídos os itens: (m) Incentivos: verifica se há incentivos simbólicos, financeiros ou reputacionais para estimular a participação. (n) Divisão de resultados: identifica se há critérios para repartir ganhos da colaboração entre os participantes. (o) Justiça distributiva: verifica se o PLS prevê mecanismos para assegurar que custos e benefícios sejam percebidos como equitativos.

Para redes funcionarem, os fluxos de informação devem circular com mínima assimetria entre os atores. Essa dimensão se inspirou na literatura de *accountability* e *transparency* (Meijer, 2014; Fox, 2007). Foram operacionalizados os itens: (p) Sistemas compartilhados: verifica se há sistemas de informações que permitam acesso compartilhado por diferentes atores. (q) Transparência colaborativa: identifica se a divulgação de resultados é orientada a favorecer a colaboração com outros atores e não apenas a *accountability* vertical.

Por fim, autores como Agranoff (2007) e Ansell e Gash (2008) destacam que colaboração envolve aprendizado e ciclos de revisão pactuados, que operam como feedback. Foram definidos os itens: (r) Aprendizado interorganizacional: verifica se há dispositivos destinados à aprendizagem conjunta. (s) Revisões pactuadas: identifica se as revisões do plano são negociadas entre múltiplos atores. (t) Avaliação conjunta: verifica se avaliações de desempenho são realizadas coletivamente. (u) Feedback externo: verifica se o PLS estabelece mecanismos formais de recepção de contribuições externas.

4.7 APLICAÇÃO DO *CHECKLIST* AOS PLS DOS TRIBUNAIS ANALISADOS

À luz dos resultados empíricos sintetizados na matriz comparativa, a constatação de que os PLS operam como instrumentos de governança regulatória interna recoloca sob nova luz a própria formulação da questão de pesquisa e dos objetivos deste estudo. Quando os objetivos foram definidos, partiu-se da hipótese de que os Planos de Logística Sustentável, pela sua própria natureza transversal e pela exigência de articulação entre múltiplos setores, poderiam configurar, ao menos em parte, arranjos de governança de redes colaborativas no âmbito dos Tribunais de Justiça. O *checklist* foi concebido precisamente para testar essa hipótese, a partir de mecanismos descritos pela literatura como constitutivos da colaboração interorganizacional.

Para realizar essa testagem, definiu-se que para cada item operacional seria adotada a escala ordinal:

- 0 = Ausente
- 1 = Presente parcialmente / indícios

- 2 = Presente plenamente

Essa escala foi escolhida por três razões principais: 1) **clareza operacional**, reduzindo ambiguidades interpretativas; 2) **compatibilidade com análise documental**, sem exigir dados primários adicionais; e 3) **possibilidade de síntese comparativa**, tanto entre itens quanto entre casos.

Quadro 14 - Matriz Comparativa: Aplicação aos PLS dos TJs

Critério	TJGO	TJDFT	TJMT	TJES
Critérios de ingresso	0	0	0	0
Participação externa	0	0	0	0
Instâncias integradoras	0	0	0	0
Compartilhamento de recursos	0	0	0	0
Responsabilidades distribuídas	0	0	0	0
Coprodução	0	0	0	0
Confiança/Reciprocidade	0	0	0	0
Arenas deliberativas	0	0	0	0
Resolução de conflitos	0	0	0	0
Modelo interorganizacional	0	0	0	0
Lócus multiorganizacional	0	0	0	0
Legitimidade externa	0	0	0	0
Incentivos	0	0	0	0
Divisão de resultados	0	0	0	0
Justiça distributiva	0	0	0	0
Sistemas compartilhados	0	0	0	0
Transparência colaborativa	0	0	0	1
Aprendizado interorganizacional	0	0	0	0
Revisões pactuadas	0	0	0	0
Avaliação conjunta	0	0	0	0
Feedback externo	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A predominância de valores nulos na matriz comparativa não deve ser interpretada como falha de implementação dos PLS, mas como evidência empírica da natureza

predominantemente intraorganizacional desses instrumentos. Os resultados indicam que, embora os planos mobilizem linguagem associada à cooperação e à integração, não ativam mecanismos típicos de governança de rede, tais como critérios de ingresso interorganizacional, coprodução, arenas deliberativas ou compartilhamento de recursos entre organizações autônomas. A matriz, portanto, não expressa ausência de ação institucional, mas delimita o alcance da política analisada, situando-a no campo da regulação administrativa interna, e não da governança de redes.

Os resultados apontam na seguinte direção: os documentos dos PLS analisados não acionam dispositivos mínimos que pudessem ser interpretados como parte de uma rede colaborativa, mesmo incipiente.

Esse resultado evidencia que os efeitos produzidos obedecem a uma racionalidade institucional distinta da governança de rede colaborativa. Em vez de constituírem instrumentos de negociação entre organizações autônomas, os PLS funcionam como instrumentos de alinhamento interno às diretrizes emanadas pelo CNJ, articuladas a normativas federais de sustentabilidade por meio da IN nº 5/2017 e resoluções de sustentabilidade. Trata-se de mecanismos que operam por indução normativa vertical, nos quais o cumprimento de metas, a padronização de procedimentos e o reporte de indicadores constituem o eixo central da ação. Nessa perspectiva, o checklist cumpre função de desnaturalização: o vocabulário da colaboração, quando presente nos documentos, não corresponde a práticas de colaboração no sentido dado pela literatura de governança de redes, mas a uma retórica de modernização administrativa sustentada por instrumentos de comando-controle e de avaliação de desempenho.

Essa dissociação entre discurso colaborativo e prática predominantemente regulatória aproxima os PLS do que parte da literatura crítica denomina governança por instrumentos. Nessa perspectiva, as políticas públicas são estruturadas em torno de dispositivos técnicos que orientam condutas por meio de indicadores, metas, rankings e sistemas de monitoramento, deslocando o foco da deliberação política para a gestão por métricas (Ansell; Torfing, 2016; Meadowcroft, 2009). Trata-se de arranjo no qual instrumentos normativos e técnicos assumem centralidade na coordenação das organizações, conformando padrões de comportamento e desempenho sem necessariamente alterar a distribuição do poder decisório ou ampliar arenas de participação interorganizacional.

No caso em estudo, observou-se que o Conselho Nacional de Justiça definiu parâmetros, indicadores e procedimentos que os tribunais internalizaram por meio de rotinas administrativas e estruturas técnicas específicas, o que reforçou a dependência normativa e metodológica do

plano em relação ao órgão regulador central (BRASIL, 2015; BRASIL, 2021). A colaboração identificada no PLS configurou-se, predominantemente, como cooperação intraorganizacional entre unidades de um mesmo tribunal, coordenadas por comissões e setores técnicos, sem evidências documentais de arranjos interorganizacionais dotados de autonomia decisória compartilhada. Essa configuração aproxima o modelo observado de uma governança orientada por instrumentos e conformidade regulatória, mais do que de uma governança de rede baseada em interdependência estruturada e coprodução entre organizações autônomas (Provan; Kenis, 2008; Vangen; Hayes; Cornforth, 2015).

O *checklist* torna visível essa dinâmica ao mostrar, item por item, o que não está presente nos planos. A ausência simultânea de critérios de ingresso, participação externa, instâncias integradoras, compartilhamento de recursos, responsabilidades distribuídas, coprodução, arenas deliberativas e mecanismos de resolução de conflitos indica que os PLS não reconhecem outros atores como co-responsáveis pela política e concentram no próprio tribunal o ônus decisório, operacional e simbólico da ação, sem a constituição de vínculos de interdependência com outras instituições.

Na dimensão da sustentação colaborativa, a ausência completa de incentivos, de divisão de resultados e de mecanismos de justiça distributiva revela que não há qualquer preocupação em equilibrar custos e benefícios entre possíveis parceiros, nem em reconhecer esforços diferenciados de participação. No caso dos PLS, como não existem parceiros reconhecidos nesse sentido, não se coloca, do ponto de vista da lógica institucional dominante, a necessidade de desenhar dispositivos dessa natureza. O resultado é uma política de sustentabilidade tratada como obrigação administrativa e não como empreendimento interinstitucional compartilhado.

Os resultados relativos aos fluxos de informação e à temporalidade reforçam esse diagnóstico. O uso de sistemas de informação e a produção de relatórios, quando existem, estão orientados para o monitoramento interno e o reporte ao CNJ, com ênfase na transparência vertical e na prestação de contas. Não há desenho de sistemas voltados ao compartilhamento de dados entre organizações parceiras, porque tais parceiras não existem no arranjo. Da mesma forma, as revisões dos planos e as avaliações de desempenho, ainda que realizadas, não assumem a forma de processos coletivos de aprendizagem interorganizacional, mas de ajustes internos orientados por indicadores.

Ao integrar esses resultados com a análise desenvolvida nas subseções 4.1 a 4.4, torna-se possível formular uma síntese crítica: os quatro casos estudados apresentam graus variados de formalização, detalhamento de metas, uso de indicadores e vinculação a estratégias institucionais, mas convergem na não ativação de mecanismos de colaboração

interorganizacional. TJGO, TJDFT, TJMT e TJES diferenciam-se na estrutura documental, na densidade dos planos, no uso de ferramentas tecnológicas e na forma de inserção da sustentabilidade nos planejamentos estratégicos, mas não se diferenciam no que diz respeito à natureza da governança de rede. Em todos, a sustentabilidade é tratada como política administrativa interna, implementada por meio de estruturas hierárquicas e procedimentos internos, e não como política interorganizacional construída em rede.

Essa constatação tem implicações relevantes para a compreensão do papel dos PLS no Poder Judiciário brasileiro. Em primeiro lugar, ela indica que a adoção do discurso de governança de redes e colaboração interorganizacional não tem correspondência na forma como a política é desenhada e implementada nos tribunais. Em segundo lugar, mostra que a política de sustentabilidade induzida pelo CNJ é operacionalizada por meio de instrumentos que reforçam a centralidade das estruturas burocráticas internas, sem redistribuição de poder decisório nem abertura para processos de coprodução com outros órgãos públicos, com o setor privado ou com a sociedade civil. Em terceiro lugar, evidencia que, ao menos nos casos analisados, a agenda de governança de rede permanece como horizonte normativo não materializado.

Ao mesmo tempo, o *checklist* não deve ser lido apenas como instrumento de diagnóstico, mas também como referência para uma agenda de transformação institucional. Ao explicitar quais mecanismos estão ausentes, destaca-se quais seriam os elementos necessários para que os PLS pudessem evoluir de instrumentos regulatórios internos para itens essenciais na governança de rede colaborativa. A inclusão de critérios de ingresso, a institucionalização de arenas deliberativas, a abertura para participação de organizações externas, a criação de incentivos e de mecanismos de justiça distributiva, a construção de sistemas de informação compartilhados e a realização de avaliações conjuntas são exemplos de mudanças que poderiam aproximar os planos analisados de redes colaborativas efetivas.

Dessa forma, atravessa-se os quatro objetivos específicos do estudo e tem-se base para as considerações finais da pesquisa, nas quais serão retomadas as contribuições, os limites e as possibilidades de reorientação da política de sustentabilidade no Poder Judiciário brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar como os Tribunais de Justiça Estaduais estruturam estratégias de colaboração interorganizacional em seus Planos de Logística Sustentável (PLS), com base na perspectiva dos Mecanismos de Governança de Redes. Para alcançar tal objetivo, foram examinados quatro casos empíricos, referentes ao TJGO, TJDFT, TJMT e TJES, com base em análise documental e aplicação de checklist construído a partir do referencial teórico sobre governança colaborativa, redes interorganizacionais e microgovernança.

Os resultados encontrados indicam que, embora os PLS constituam instrumentos relevantes para a institucionalização de práticas de sustentabilidade na administração pública e tenham se consolidado como mecanismos de planejamento, monitoramento e reporte, eles não incorporam estratégias de colaboração interorganizacional nos termos definidos pela literatura especializada. A análise comparativa evidencia a predominância de arranjos de governança regulatória interna, nos quais a sustentabilidade é operacionalizada como política administrativa de caráter intraorganizacional, orientada por parâmetros normativos verticais e métricas de desempenho, e não por estruturas de cooperação entre organizações autônomas.

O *checklist* elaborado e aplicado permitiu identificar a ausência sistemática dos mecanismos constitutivos da colaboração interorganizacional, tais como critérios de ingresso, participação externa, instâncias integradoras, coprodução, arenas deliberativas, incentivos, divisão de resultados, sistemas interorganizacionais de informação e processos de aprendizagem conjunta. Dessa forma, os quatro tribunais analisados convergem para a não presença dos mecanismos centrais da governança de redes.

Os achados permitem afirmar que a política de sustentabilidade induzida pelo CNJ vem sendo implementada pelos tribunais como política administrativa de alinhamento interno, fortemente ancorada em instrumentos de monitoramento e prestação de contas, com baixa abertura para coprodução e interação com atores externos ou interorganizacionais.

Os resultados também fornecem elementos para uma reflexão mais ampla sobre a relação entre discurso e prática no campo da governança pública. Termos como cooperação, parceria e integração aparecem nos documentos, mas não se convertem em práticas organizacionais que envolvam interdependência, reciprocidade e deliberação compartilhada. Tal dissonância aproxima os PLS da modalidade de governança por instrumentos, caracterizada pela centralidade de métricas, indicadores e indução normativa, em detrimento de processos de negociação interorganizacional.

Por último, a pesquisa demonstra que, no contexto analisado, os PLS ainda não operam como redes colaborativas no âmbito dos Tribunais de Justiça Estaduais, funcionando predominantemente como dispositivos de governança regulatória interna. A contribuição central da investigação está em demonstrar que o potencial colaborativo dos planos, presente em seu desenho normativo e em sua transversalidade temática, permanece subexplorado, o que abre campo para aprimoramentos institucionais e para novas agendas de pesquisa.

5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

A pesquisa contribui para o campo ao evidenciar a distância entre o vocabulário institucional da colaboração e a ausência de mecanismos substantivos de colaboração interorganizacional nos Planos de Logística Sustentável dos Tribunais de Justiça. Ao demonstrar que os PLS operam predominantemente como instrumentos de governança regulatória interna, acrescenta elementos analíticos para a compreensão da sustentabilidade no setor público como política orientada por indução normativa e não por cooperação interorganizacional. Do ponto de vista do campo da governança pública, o estudo reforça a necessidade de analisar políticas ambientais e de sustentabilidade não apenas pelo resultado técnico ou aderência normativa, mas também pela sua configuração institucional e arranjos de implementação.

A elaboração do *checklist* também constituiu contribuição metodológica ao sistematizar, em um instrumento operacional, as categorias analíticas derivadas da literatura de governança em rede e da análise empírica dos PLS. Ao traduzir conceitos como mecanismos formais, relacionais, híbridos e cognitivos em critérios verificáveis, o instrumento permitiu transformar achados qualitativos em parâmetros avaliativos comparáveis, favorecendo replicabilidade e transparência analítica. Nesse sentido, o *checklist* não se limitou a sintetizar resultados, mas consolidou uma ferramenta que articula teoria e prática, possibilitando que outras investigações examinem planos de sustentabilidade sob referencial comum.

Além da dimensão metodológica, o *checklist* configurou implicação gerencial relevante para o setor público. Ao organizar dimensões de governança em itens observáveis, o instrumento pode ser utilizado por gestores para diagnóstico institucional, identificação de lacunas e planejamento de melhorias na implementação dos PLS. Sua aplicação permite verificar, por exemplo, se o plano está excessivamente concentrado em mecanismos formais de monitoramento, se há fragilidade na dimensão relacional ou se inexistem rotinas estruturadas de aprendizagem institucional. Dessa forma, o *checklist* funciona como apoio à tomada de

decisão, contribuindo para que a política de sustentabilidade deixe de operar apenas como exigência normativa e passe a integrar efetivamente a gestão estratégica dos órgãos públicos.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo apresenta limitações decorrentes das escolhas metodológicas adotadas. A primeira refere-se ao recorte empírico, limitado a quatro Tribunais de Justiça Estaduais, o que não permite generalizações para o conjunto do Poder Judiciário. A segunda refere-se à natureza exclusivamente documental da análise, que impediu acessar percepções, conflitos e práticas organizacionais não registradas nos documentos oficiais. A terceira está relacionada ao fato de que os PLS podem sofrer alterações durante sua implementação, que não necessariamente se refletem em versões estáticas dos documentos submetidos à análise. Tais limitações não invalidam os achados, mas delineiam os limites de alcance da pesquisa.

5.3 PROPOSIÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

As limitações identificadas e os resultados obtidos abrem espaço para agenda de pesquisa futura. Investigações ampliadas poderiam incorporar outros tribunais, ou mesmo outros órgãos do Judiciário, para mapear padrões institucionais mais amplos. Para endereçar questões relativas à implementação, uma proposta metodológica consiste em complementar a análise documental com entrevistas com gestores, servidores e atores envolvidos na execução dos planos, transformando a pesquisa em estudo de caso único ou múltiplo.

Outra linha possível consiste em examinar a política de sustentabilidade sob a ótica das relações com fornecedores, concessionárias ou outros órgãos públicos envolvidos em ações indiretas de sustentabilidade, de modo a verificar se existe colaboração interorganizacional não capturada pelos PLS. Estudos futuros também podem explorar variáveis que condicionam a colaboração, como incentivos, capacidades organizacionais, pressões regulatórias e custos de coordenação, contribuindo para o refinamento teórico e empírico sobre governança de rede quando se trata de sustentabilidade no setor público.

REFERÊNCIAS

- ALBERS, Sascha. Configurações de sistemas de governança de alianças. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233, 2010. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=1707433>. Acesso em: 2 jul. 2025.
- ANG, H.; RAN, B. Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. **Public Management Review**, v. 25, n. 6, p. 1187–1211, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/4/543/1090370> Acesso em: 15 mar. 2025.
- ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. Introduction: theories of governance. In: **Handbook on theories of governance**. Edward Elgar Publishing, 2016. p. 1-18. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/introduction-theories-of-governance-3nw9nth9xh.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2025. DOI: 10.4337/9781782548508.00008.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/4/543/1090370> Acesso em: 17 mar. 2025.
- ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. Introduction: Theories of governance. In: ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob (ed.). **Handbook on theories of governance**. Cheltenham: Edward Elgar, 2016. p. 1-18. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/introduction-theories-of-governance-3nw9nth9xh.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2025. DOI: 10.4337/9781782548508.00008.
- ARRANZ, Nieves; ARROYABE, Juan Carlos Fernandez de. Governance structures in R&D networks: An analysis in the European context. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, n. 5, p. 645-662, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Juan-Fernandez-De-Arroyabe/publication/228906474_Governance_structures_in_RD_networks_An_analysis_in_the_European_context/links/59c3b364458515af3065f279/Governance-structures-in-R-D-networks-An-analysis-in-the-European-context.pdf. Acesso em: 2 jul. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARETTA, Julia Viezzer; HOFFMANN, Micheline Gaia; TEZZA, Rafael. Inovação e governança no setor público: identificação e análises de escalas. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 3, 2022. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9187>. Acesso em: 2 jul. 2025.
- BERTOLINI, Olívia Trevisani. **A microgovernança de redes público-privadas e a geração de ganhos relacionais: estudos de casos em comitês de bacias hidrográficas**. 2020. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2020. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9465>. Acesso em: 18 jul. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 201, de 3 de março de 2015**. Dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ). *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, DF, 5 mar. 2015. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_201_03032015_22032019155446.pdf. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 249, de 31 de agosto de 2018**. Altera o Anexo I da Resolução nº 201, de 3 de março de 2015. *Diário da Justiça Eletrônico*, v.165, p. 2-7, 4 set. 2018. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2663>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021**. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. *Diário da Justiça Eletrônico*, DJe/CNJ, nº 156, p. 3-47, 18 jun. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 550, de 3 de abril de 2024**. Altera a Resolução CNJ nº 400, de 16 de junho de 2021, que dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. *Diário da Justiça Eletrônico*, DJe/CNJ, nº ..., 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 594, de 8 de novembro de 2024**. Institui o Programa Justiça Carbono Zero e altera a Resolução CNJ nº 400, de 16 de junho de 2021. *Diário da Justiça Eletrônico*, DJe/CNJ, n. 283, p. 2-8, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012b**.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012a**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 149, n. 108, p. 4, 6 jun. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 3 ago. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 25 jun. 2025.

CAMARINHA-MATOS, Luis M.; AFSARMANESH, Hamideh; BOUCHER, Xavier. The role of collaborative networks in sustainability. In: **Collaborative Networks for a Sustainable**

World: 11th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2010, St. Etienne, France, October 11-13, 2010. Proceedings 11. Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 1-16. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-15961-9_1 Acesso em: 17 mar. 2025.

CAVALCANTI, C. M. **Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça da Paraíba: uma análise do perfil institucional de gestão ambiental.** 2024. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa- PB, 2024. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/37318>. Acesso em: 25 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução nº 201, de 3 de março de 2015.** Dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1972>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021.** Dispõe sobre os Planos de Logística Sustentável (PLS) nos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3925>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CORDEIRO, Marcus Vinicius Cruz *et al.* Plano de gestão de logística sustentável para uma instituição de ensino superior: um plano de ações. **Novos Cadernos NAEA**, v. 26, n. 2, p. 369-394, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-MouraFe/publication/373777041_PLANO_DE_GESTAO_DE_LOGISTICA_SUSTENTAVEL_PARA_UMA_INSTITUICAO_DE_ENSINO_SUPERIOR_UM_PLANO_DE_ACOES/links/64fc59e190dfd95af622093b/Plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel-para-uma-instituicao-de-ensino-superior-um-plano-de-acoes.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMÁSIO, Cleidiane Maria dos Santos *et al.* Panorama da sustentabilidade na administração pública federal: uma avaliação do Ministério do Desenvolvimento Regional. **Revista FACEF Pesquisa: desenvolvimento e gestão**, v. 27, n.2, mai/ago., 2024. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/view/2743/1977>. Acesso em: 25 jun. 2025.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic management journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/117471060/smj.278520240815-1-hn0bdj.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2025.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29 <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

EL-DEIR, Soraya Giovanetti; SILVA, Evaldo Dantas. A questão hídrica nas políticas públicas: estudo do plano de logística sustentável do tribunal de justiça de Pernambuco. **Veredas do**

Direito, v. 19, n. 45, 2022. DOI: <https://www.academia.edu/download/100222879/25478.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

FOGAÇA, Anderson Ricardo; NICOLAU, Luiz Cezar; LOPES, Vinícius Rodrigues. INDICADORES SOCIOAMBIENTAIS NO PODER JUDICIÁRIO. **REVISTA JURÍDICA GRALHA AZUL-TJPR**, v. 1, n. 24, 2024. Disponível em: <https://revista.tjpr.jus.br/gralhaazul/article/download/15/25>. Acesso em: 30 jun. 2025.

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

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOIÁS. **Plano de Logística Sustentável. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), 2017 – 2019**. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/images/docs/internas/PLS.pdf>. Acesso em 10 de mar. 2025.

GOIÁS. Tribunal de Justiça de Goiás - **Comitê Gestor do Plano de Logística Sustentável**. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/nucleo-de-responsabilidade-social-e-ambiental/comissao-gestora-do-plano-de-logistica> Acesso em: 23 mar. 2025.

GOIÁS. **Plano de Logística Sustentável. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), 2021 – 2026**. Disponível em: https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/sge/PLS-2021-2026_04082022.pdf Acesso em: 26 mar. 2025.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Redes interempresariais: antecedentes, mecanismos e formas. **Estudos organizacionais**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995. Disponível em: http://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/48816_20110127_023915_ORGANIZATIONS_TUDIES.PDF. Acesso em: 2 jul. 2025.

GRANOVETTER, Mark. Amostragem de rede: alguns primeiros passos. **American journal of sociology**, v. 81, n. 6, p. 1287-1303, 1976.

HELBERT, G. L. **Plano de gestão de logística sustentável (PLS)**: proposta de um modelo para a Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul – RS. 2019. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Centro de Ciências Sociais e Humanas. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria – RS, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19409/TES_PPGGOP_2019_HELBERT_GABRIELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 jun. 2025.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel; RODRÍGUEZ-OREJUELA, Augusto; SÁNCHEZ-PÉREZ, Manuel. Governança interorganizacional, aprendizagem e desempenho em cadeias de suprimentos. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um Jornal Internacional**, v. 2, pág. 101-114, 2010. Disponível em: <http://fayol.univalle.edu.co/GruposInv/InvesMarketing/publicaciones/13598541011028714.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

ISLABÃO, Júlia de Oliveira. **O plano de gestão de logística sustentável nas universidades públicas federais do Rio Grande do Sul: uma proposta para a Universidade Federal de**

Pelotas. 2019.104 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração e Turismo, Programa de Pós-Graduação em Administração em Rede Nacional da rede PROFIAP. Pelotas – RS, 2019. Disponível em: https://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/handle/prefix/6466/Dissertacao_Julia_Islab%c3%a3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 abr. 2025.

JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de pesquisa**, n. 118, p. 189-205, 2003. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0100-15742003000100008&script=sci_abstract Acesso em: 26 mar. 2025.

KIELING, Sueli Farias; TEZZA, Rafael; DE LORENZI CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro. Governança no Setor Público: mensuração a partir de escalas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 4, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/16042>. Acesso em: 26 mar. 2025.

LIMA, Kelly Regina Lima de. **Plano de logística sustentável no Poder Judiciário: os impactos da implantação no Tribunal de Justiça do Estado do Pará (2016/2020)**. 2020. 163 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Centro De Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18562> Acesso em: 26 mar. 2025.

LIMA, Ketlin Feitosa de Albuquerque; ARAÚJO, Suely Mara Vaz Guimarães de. A efetividade das políticas públicas sustentáveis adotadas pelo Poder Judiciário brasileiro à luz da Resolução CNJ nº 201/2015. **Revista Debates em Administração Pública-REDAP**, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/download/5431/2148>. Acesso em: 30 jun. 2025.

LIMA, Nadia Becmam; ALMEIDA, Lia Azevedo. Gestão sustentável na administração pública: uma análise no Tribunal de Justiça do Tocantins. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 10, n. 1, p. 81-102, 2021. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/8613/5691. Acesso em: 10 abr. 2025.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of management review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Peter-Ring-3/publication/245914178_Developmental_Processes_of_Cooperative_Inter-Organizational_Relationships/links/0c960539335cb7210d000000/Developmental-Processes-of-Cooperative-Inter-Organizational-Relationships.pdf. Acesso em: 16 jan. 2026.

MARTINS, Humberto Falcão. Governança para resultados: uma agenda para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 445-470, out./dez. 2006.

MACIEL, Ruan Santana; PINHEIRO, Nalimilson Gomes; MESQUITA, Alessandra da Silva; MICCIONE, Mariana Morais. Gestão Ambiental e Sustentabilidade na Administração Pública: diagnóstico para implantação da A3P e do PLS na UNIFAP. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Brasil, v. 3, n. 1, p. 47–55, 2023. DOI: [10.36661/2596-142X.2021v3n1.10783](https://doi.org/10.36661/2596-142X.2021v3n1.10783). Disponível

em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/10783>. Acesso em: 17 jul. 2025.

MEADOWCROFT, James. E quanto à política? Desenvolvimento sustentável, gestão da transição e transições energéticas de longo prazo. **Policy sciences**, v. 42, n. 4, p. 323-340, 2009.

MENDES, Marcela Pereira; OLIVEIRA, Bruno Garcia de. Economia circular nos Tribunais Estaduais de Justiça: uma análise dos planos de logística sustentável. **Revista Gestão em Análise**, v. 13, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v13i3.p138-156.2024>. Acesso em: 08 abr. 2025.

MENEZES, Glenda Grando de Meira. **ESG no setor público: sustentabilidade e governança nas organizações federais segundo o TCU**. 2024. Dissertação (Mestrado em Direito Ambiental) – Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2024. Disponível em: <https://pos.uea.edu.br/data/area/titulado/download/149-6.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

MITREGA, Maciej *et al.* Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 5, p. 577-606, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-11-2014-0517/full/html> Acesso em: 26 mar. 2025.

MUELLER, Carla Fernanda. Logística reversa meio-ambiente e produtividade. **Grupo de Estudos Logísticos-UFSC, Florianópolis**, 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/download/47379963/artigo01_1.pdf Acesso em: 23 mar. 2025.

OLIVEIRA, Antonio Carlos Garcia de. **Análise da implementação do plano de logística sustentável e gestão de resíduos eletroeletrônicos em instituições brasileiras de ensino superior**. 2023. 96 f. Dissertação (Mestrado acadêmico em biodiversidade e tecnologias sustentáveis). Instituto de engenharias e desenvolvimento sustentável. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Redenção – CE, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/5457#:~:text=Esta%20pesquisa%20tve%20como%20objetivo%20analisar%20o%20PLS%E2%80%99s,cinco%20IFES%20brasileiras%20situadas%20em%20contexto%20sociodemogr%C3%A1fico%20distintas>. Acesso em: 10 abr. 2025.

OLIVEIRA, Alana Naiara Conrado *et al.* LOGÍSTICA VERDE: um novo mecanismo de sustentabilidade ambiental no sistema operacional das empresas. **SITEFA**, v. 2, n. 1, p. 354-365, 2019. Disponível em: <https://publicacoes.fatecsertaozinho.edu.br/sitefa/article/view/78> Acesso em: 26 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2025.

OSTROM, Elinor. **Governando os bens comuns: A evolução das instituições para a ação coletiva**. Cambridge University Press, 1992. Disponível em: <https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1848&context=nrij>. Acesso em: 1 jul. 2025.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. External control of organizations—Resource dependence perspective. In: **Organizational behavior 2**. Routledge, 2003. p. 355-370. Disponível em: https://turismoadministracaoehospitalidade.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/10/resumo_pfeffer_salancik-2003_caps-3-e-10.pdf. Acesso em: 1 jul. 2025.

PLASCÊNCIA, Jorge. Três visões sobre o capital social: Bourdieu, Coleman e Putnam. **Acta republicana: política y sociedad**, v. 4, pág. 21-36, 2005. Disponível em: <http://www.tribunaeducacio.cat/wp-content/uploads/2016/02/3-visiones-CS1.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2025.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/2/229/935895>. Acesso em: 17 mar. 2025.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of business research**, v. 56, n. 9, p. 745-755, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296301002594>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SANTANA, Fabian Serejo; DA SILVA, André Pugliese; DE OLIVEIRA, Nilton Marques. Sustentabilidade no Poder Judiciário do Tocantins: alinhamento estratégico com os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Revista ARACÊ**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 3, p. 6853-6867, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1348/1910>. Acesso em: 26 mar. 2025.

TAHTINEN, Jaana; HALINEN, Aino. Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook. **Marketing Theory**, v. 2, n. 2, p. 165-188, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/147059310222002>. Acesso em: 26 mar. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. **Plano de Logística Sustentável do TJDF 2021–2026**. Brasília: TJDF, 2021. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-socioambiental/plano-de-logistica-sustentavel>. Acesso em: 23 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Plano de Logística Sustentável do TJGO 2021–2026**. Goiânia: TJGO, 2021. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/planejamento/plano-de-logistica-sustentavel>. Acesso em: 23 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Plano de Logística Sustentável do TJMT 2021–2026**. Cuiabá: TJMT, 2021. Disponível em: <https://www.tjmt.jus.br/gestao-socioambiental/plano-de-logistica-sustentavel>. Acesso em: 23 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Plano de Logística Sustentável do TJES 2022–2026**. Vitória: TJES, 2022. Disponível em: <https://www.tjes.jus.br/institucional/gestao-socioambiental/plano-de-logistica-sustentavel/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

VANGEN, Siv; HAYES, John Paul; CORNFORTH, Chris. Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, p. 1237-1260, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2014.903658> Acesso em: 17 mar. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEGNER, Douglas *et al.* The Micro-Governance of Collaborative Networks for Water Protection: A Configurational Analysis. **Administration & Society**, v. 57, n. 1, p. 129-153, 2025. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00953997241284552> Acesso em: 17 mar. 2025.

WEGNER, Douglas. **Redes, Alianças e Parcerias: Ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial**. EST Edições, 2019.

WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/752/75252699011/75252699011.pdf> Acesso em: 17 mar. 2025.

WEGNER, Douglas; KOETZ, Clara Isabel; WILK, Eduardo de Oliveira. Capital social em redes de pequenas empresas brasileiras: a influência no desempenho empresarial. **Revista Internacional de Empreendedorismo e Pequenas Empresas** 38, v. 20, n. 4, p. 446-461, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Wegner/publication/264822639_Social_capital_in_Brazilian_small-firm_networks_The_influence_on_business_performance/links/5a1ab624a6fdcc50adeb66c6/Social-capital-in-Brazilian-small-firm-networks-The-influence-on-business-performance.pdf. Acesso em: 2 jul. 2025.

WEGNER, Douglas; VERSCHOORE, Jorge. Network governance in action: Functions and practices to foster collaborative environments. **Administration & Society**, v. 54, n. 3, p. 479-499, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00953997211024580> Acesso em: 26 mar. 2025.