



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

## “JUDICIÁRIO ADAPTATIVO”: cocriação e valor público no tribunal de justiça de Mato Grosso do Sul

**Odair José de Melo**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
oj\_melo@hotmail.com

**Geraldino Carneiro de Araujo**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
geraldino.araujo@ufms.br

**Joseliza Alessandra Vanzela Turine**  
Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul  
joseliza.vanzela@tjms.jus.br

**Alessandro Gustavo Souza Arruda**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
alessandro.arruda@ufms.br

### RESUMO

A evolução da administração pública brasileira, da Nova Gestão Pública (NGP/gestão) para a Nova Governança Pública (NPG/governança), impõe ao Poder Judiciário o desafio de inovar para além de suas funções tradicionais. Em um país com uma das maiores taxas de judicialização do mundo, a cocriação de políticas emerge como eixo central para a geração de valor público e o fortalecimento da legitimidade institucional. Embora a literatura sobre modernização do Judiciário tenha avançado na análise de eficiência, digitalização e gestão processual, ainda são incipientes os estudos sobre a capacidade adaptativa das instituições judiciais diante de problemas públicos complexos, especialmente quanto à atuação de tribunais na gestão de ações de cidadania e arranjos de governança colaborativa. Este artigo analisa como o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) se consolida como um “Judiciário Adaptativo”, ao articular instrumentos de eficiência gerencial com práticas de governança colaborativa e cocriação. A pesquisa toma como base empírica iniciativas como unidades itinerantes de justiça, programas de regularização fundiária, ações em comunidades tradicionais e campanhas intersetoriais, analisadas enquanto mecanismos de inclusão social e desjudicialização ativa. Os resultados indicam um movimento institucional orientado à ampliação da inclusão, da participação e da eficiência organizacional, ainda condicionado à capacidade estatal e à sustentabilidade das parcerias. Conclui-se que o tribunal opera sob uma síntese híbrida de gestão, com potencial de transferibilidade analítica para outros contextos judiciais.

**Palavras-chave:** Acesso à Justiça; Governança Adaptativa; Inovação no Setor Público; Instituições Inclusivas; Intervenção Cidadã no Judiciário.



## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem sido marcada por sucessivas transformações institucionais, refletindo tanto em mudanças no contexto internacional quanto demandas internas por maior eficiência, legitimidade e participação social. Inicialmente, predominou o modelo patrimonialista, caracterizado pela sobreposição de interesses privados e públicos (Abrucio, 1997; Bresser-Pereira, 1998). Com o avanço do século XX, a burocracia weberiana trouxe impessoalidade e racionalidade, mas também rigidez e distanciamento.

Já a partir da década de 1990, a Nova Gestão Pública (NGP/gestão) introduziu práticas gerenciais inspiradas no setor privado, buscando eficiência e resultados, contudo revelou limitações diante da complexidade dos desafios sociais (Osborne; Gaebler, 1992). Nesse contexto, emerge a Nova Governança Pública (NPG/governança), que valoriza redes, parcerias interinstitucionais e a participação cidadã como elementos centrais para a criação de valor público, propondo uma administração mais aberta, colaborativa e orientada à cocriação de soluções (Ansell; Torfing, 2021b).

Tal transformação é especialmente relevante para o contexto do Poder Judiciário brasileiro, que enfrenta uma crise de hiperjudicialização, com uma taxa de litígio quase três vezes superior à média europeia (Vasconcelos; Guimarães, 2023) e ainda um dos sistemas de justiça mais caros do mundo (Da Ros, 2015). Esse cenário pressiona os tribunais a se reinventarem. O problema, contudo, é sistêmico: a judicialização excessiva é menos reflexo de falta de produtividade individual dos magistrados e mais sintoma de barreiras de acesso a direitos, bem como de falhas de coordenação em outras esferas estatais, que projetam sobre o Judiciário demandas que poderiam ser prevenidas (Da Ros; Taylor, 2019).

Argumenta-se, neste artigo, que a inovação necessária pode emergir de novas formas de governança, capazes de alterar a relação do Judiciário com a sociedade, atuando preventivamente sobre fontes de conflito por meio de ações articuladas com outros atores públicos e sociais. Sob essa ótica, o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) é adotado como estudo de caso. A escolha justifica-se pela disponibilidade de dados relativos aos sucessivos ciclos de planejamento estratégico e à execução de políticas institucionais específicas (TJMS, 2015; 2021b), que oferecem o substrato necessário para a investigação proposta.

O reconhecimento do tribunal em relatórios como o “Justiça em Números” do CNJ reforça sua posição de destaque entre os tribunais de pequeno porte, demonstrando uma

capacidade singular de equilibrar eficiência com inovação social e cocriação, princípios da Nova Governança Pública (CNJ, 2025d; TJMS, 2021b). Embora outros tribunais brasileiros também desenvolvam iniciativas de aproximação com a sociedade, o TJMS é aqui tomado como caso-modelo e simbólico desse movimento no Judiciário nacional.

Embora a oferta direta de serviços sociais seja, em regra, atribuição do Poder Executivo, as ações sociais desenvolvidas pelo TJMS, como unidades itinerantes, programas de regularização fundiária, atendimento em comunidades tradicionais e campanhas intersetoriais, não configuram mera “substituição” do Executivo ou atuação assistencialista. Ao mobilizar seu planejamento estratégico, estruturas de inovação e redes interinstitucionais, o tribunal exerce uma forma de governança judicial adaptativa: utiliza instrumentos de gestão e cocriação para preencher vácuos de cidadania, reduzir custos de transação e atuar preventivamente sobre a judicialização.

Nesse sentido, a atuação social do TJMS é compreendida como componente de uma síntese híbrida de gestão, na qual mecanismos da NGP/gestão (metas, indicadores, contratos de gestão) são ressignificados e combinados com práticas próprias da NPG/governança (parcerias, participação, cocriação) para gerar valor público. Nesse arranjo, o planejamento estratégico funciona como engrenagem que conecta metas, redes interinstitucionais e ações sociais, permitindo que o tribunal atue para além da lógica estritamente processual.

Neste contexto, pode-se destacar a criação do Laboratório de Inovação do TJMS (LabJus, Portaria TJMS n. 2.085/2021), que se consolidou como referência no estímulo à governança adaptativa, à escuta ativa e à integração intersetorial (TJMS, 2021c). O protagonismo do tribunal é confirmado pelo recebimento, em seu segundo ano consecutivo, do Selo Linguagem Simples 2025, concedido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2024; 2025f).

A atuação do TJMS evidencia que a mensuração de resultados e o alinhamento com as metas nacionais do CNJ, articulados com práticas de escuta ativa e institucionalização da inovação, como o LabJus podem superar barreiras históricas de acesso à justiça e atuar preventivamente na mitigação da judicialização, ao articular redes com outros órgãos públicos e organizações da sociedade.

Embora a literatura sobre modernização do Judiciário tenha avançado na análise de eficiência, digitalização e gestão processual, ainda são incipientes os estudos que investigam a capacidade adaptativa das instituições judiciais diante de problemas públicos complexos.

Persiste, portanto, uma lacuna analítica relacionada à forma como tribunais podem transcender modelos burocráticos e gerenciais para operar como arenas de governança colaborativa.

À luz dessa premissa, a questão de pesquisa se formula nos seguintes termos: de que forma as iniciativas do TJMS, impulsionadas pelo planejamento estratégico e materializadas em ações sociais e práticas de cocriação, ilustram um modelo de “Judiciário Adaptativo” que atua como articulador de redes na redução de barreiras de acesso e na mitigação da judicialização? Portanto, o objetivo central é analisar como o tribunal, sob a perspectiva da governança adaptativa, combina instrumentos de eficiência com mecanismos de inclusão social, cocriação e desjudicialização ativa.

O artigo está organizado em cinco seções: introdução; revisão da literatura; procedimentos metodológicos; discussão e análise dos dados, com destaque para iniciativas como a Carreta da Justiça, o programa Lar Legal, ações em comunidades tradicionais, o Juizado do Torcedor e a campanha “Todos Por Elas”; e conclusões. Ao propor o conceito de “Judiciário Adaptativo”, este estudo não apenas interpreta uma experiência institucional específica, mas também contribui para o deslocamento do debate sobre modernização judicial, da ênfase estritamente gerencial para uma perspectiva centrada na capacidade estatal de aprender, articular redes e responder a problemas públicos complexos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta a fundamentação da pesquisa. Sua estrutura inicia-se com a evolução da administração pública, abordando a emergência da Nova Gestão Pública (NGP/gestão) e suas limitações, que levaram à transição para a Nova Governança Pública (NPG/governança). Em seguida, aprofunda-se nas perspectivas teóricas centrais da governança colaborativa, definindo instituições inclusivas e extrativas e a análise econômica dos custos de transação. Por fim, detalha-se a cocriação como ferramenta central da NPG/governança, a aplicação desses modelos no Judiciário brasileiro e o conceito de síntese híbrida, que estrutura a análise do estudo de caso.

### 2.1 DA NOVA GESTÃO PÚBLICA À NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA

A partir do final dos anos 1970, em resposta à crise fiscal do Estado e às críticas ao modelo burocrático tradicional, emergiu um novo paradigma na administração pública

conhecido como Nova Gestão Pública (NGP/gestão) ou *New Public Management* (NPM). Originado em países anglo-saxônicos, como Reino Unido e Nova Zelândia, o conceito foi consolidado academicamente por autores como Hood (1991), que propôs um modelo focado na incorporação de práticas do setor privado à gestão governamental (Pollitt; Bouckaert, 2011).

São características da NGP/gestão a busca pela eficiência, a redução de custos, o controle fiscal e a introdução de mecanismos de mercado, como a competição e a privatização de empresas estatais (Bresser-Pereira, 1998; Abrucio, 1997). Sob essa ótica, os cidadãos passaram a ser vistos como “clientes” e os servidores públicos como “gestores” responsáveis por entregar resultados mensuráveis (Osborne; Gaebler, 1992).

No Brasil, a modernização da gestão pública ganhou urgência no final do século XX, em um contexto de crise fiscal e hiperinflação, que expôs a ineficiência do modelo então vigente. Até meados da década de 1990, a administração pública federal operava sob o paradigma da administração burocrática (formalmente estabelecida desde 1937) que, embora tivesse superado o patrimonialismo, se tornara rígida, autorreferida e pouco responsiva às crescentes demandas sociais.

A Nova Gestão Pública foi formalmente implementada a partir de 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. O plano visava superar a rigidez burocrática e modernizar a máquina pública, introduzindo gestão por resultados, avaliação de desempenho e descentralização de serviços (Bresser-Pereira, 1995).

Como exemplos concretos de sua influência, destacam-se a Emenda Constitucional n. 19/1998, que inseriu o princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição, e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n. 101/2000), que reforçou o controle das contas públicas (Brasil, 1998; Brasil, 2000). Propostas recentes de reforma administrativa, como a PEC n. 32/2020 e a PEC n. 38/2025, mantêm a ênfase em eficiência, transformação digital, racionalização de pessoal e avaliação de desempenho, indicando a permanência de instrumentos gerenciais no aparato estatal (Brasil, 2020; Brasil, 2025).

## 2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

Apesar dos avanços em termos de eficiência e modernização, o modelo da NGP/gestão recebeu críticas por sua ênfase excessiva em resultados quantitativos, pela fragmentação dos serviços públicos e pela limitada participação cidadã no ciclo de políticas. A visão do cidadão

como mero “cliente” reduzia seu papel democrático a um consumidor de serviços, ignorando a complexidade de sua posição na sociedade (Denhardt; Denhardt, 2015). Assim, para ampliar a compreensão dessa transição, é útil distinguir conceitualmente “gestão” de “governança”.

Enquanto a NGP/gestão foca na gestão, o conjunto de ferramentas e práticas para otimizar o desempenho dentro da organização pública, a Nova Governança Pública (NPG/governança) desloca o foco para a governança, entendida como a direção e coordenação de múltiplos atores (públicos, privados e sociais) em rede, visando à solução de problemas coletivos (Osborne, 2006; Pollitt; Bouckaert, 2011). Essa mudança, do desempenho da organização isolada para a articulação do sistema em rede, é fundamental para compreender a ascensão da colaboração no setor público.

A partir dos anos 2000, consolida-se o paradigma da NPG/governança. Diferentemente da NGP/gestão, que privilegia competição e modelos empresariais, a NPG/governança valoriza a colaboração, a formação de redes intersetoriais e a participação social. Essas “redes de governança” rompem com o modelo burocrático tradicional, rígido e hierárquico, ao promover parcerias horizontais entre órgãos públicos, organizações da sociedade civil, empresas privadas e cidadãos, que atuam conjuntamente para enfrentar problemas complexos (Ansell; Gash, 2008; Osborne, 2010).

Apesar do crescente otimismo em torno da governança colaborativa, parte da literatura alerta para limitações relevantes desses arranjos. Estruturas em rede podem produzir difusão de responsabilidades, elevar custos de coordenação e gerar assimetrias de poder entre os atores envolvidos (Ansell; Gash, 2008; Pollitt; Bouckaert, 2011). Ademais, iniciativas participativas nem sempre resultam em maior efetividade estatal, podendo, em certos contextos, assumir caráter meramente simbólico. Nesse sentido, compreender se, e em que medida, instituições judiciais conseguem superar tais riscos constitui uma agenda analítica ainda em consolidação.

Nessa seara, conceitos como cocriação e coprodução ganham centralidade, reforçando a ideia de que o Estado deve atuar em articulação com outros atores para criar valor público e fortalecer a legitimidade institucional.

### 2.3 COCRIAÇÃO COMO EIXO DA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA

A transição para modelos mais inclusivos é reforçada por diferentes lentes teóricas que fundamentam a importância da governança participativa e de um Estado eficiente e acessível. Entre essas perspectivas, destacam-se as noções de instituições inclusivas e extrativas, os custos



de transação no acesso à justiça e a distinção entre instituições formais e informais.

Sob a ótica institucional, Acemoglu e Robinson (2012) defendem que a prosperidade das nações depende da natureza de suas instituições, distinguindo-as em duas categorias: inclusivas e extrativas. Instituições extrativas caracterizam-se pela concentração de poder e renda, o que restringe oportunidades a grupos minoritários. Já as instituições inclusivas, cujo modelo de governança cooperativa é uma representação prática, promovem a desconcentração do poder e o incentivo à participação social, estabelecendo condições para um desenvolvimento mais equitativo (Acemoglu; Robinson, 2012).

No campo da justiça, um Poder Judiciário lento, caro ou excessivamente burocrático reproduz traços extrativos ao impor custos e obstáculos que afastam, sobretudo, grupos vulneráveis do acesso a direitos. Ao contrário, práticas que reduzem barreiras territoriais, econômicas, informacionais e culturais, obstáculos clássicos identificados na literatura sobre acesso à justiça (Cappelletti; Garth, 1988), aproximam o sistema judicial de uma configuração inclusiva, aspecto central para o argumento deste artigo sobre o TJMS como “Judiciário Adaptativo”.

Pela perspectiva da Análise Econômica do Direito, a eficiência de um sistema judicial pode ser medida pela sua capacidade de reduzir custos de transação, entendidos como todos os recursos gastos para resolver um conflito (Cooter; Ulen, 2004). No contexto judicial, esses custos vão além das despesas com advogados e taxas processuais: incluem o tempo de tramitação, o esforço informacional para compreender procedimentos, os deslocamentos necessários e o desgaste emocional das partes (Prado; Trebilcock, 2009).

A morosidade processual, a burocracia excessiva e a complexidade dos ritos elevam esses custos, funcionando como barreiras indiretas ao acesso à justiça. Iniciativas de inovação e transformação digital, como programas de modernização tecnológica no Judiciário, procuram mitigar tais custos ao simplificar procedimentos, ampliar o atendimento remoto e qualificar a gestão da informação. Esse marco conceitual orienta a leitura das experiências do TJMS que aproximam a justiça de territórios vulneráveis, desjudicializam conflitos e oferecem soluções *in loco*, reduzindo custos de transação para o cidadão (Prado; Trebilcock, 2009).

A literatura institucionalista ressalta que a atuação de organizações públicas não é determinada apenas por normas formais (leis, resoluções, planos estratégicos), mas também por instituições informais, práticas e rotinas (North, 1990; March; Olsen, 2008), que moldam o comportamento dos atores. Essas instituições informais podem reforçar ou tensionar as regras formais, sendo cruciais para explicar processos de mudança incremental e adaptação (Mahoney;



Thelen, 2010).

## 2.4 MODELOS DE GESTÃO NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO E GOVERNANÇA JUDICIAL ADAPTATIVA

O Poder Judiciário brasileiro foi profundamente influenciado pelos princípios de eficiência da NGP/gestão, como se observa na criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004 e na subsequente adoção de metas e indicadores de desempenho. A instituição de relatórios como o Justiça em Números, a definição de metas nacionais e a difusão de práticas de planejamento estratégico evidenciam uma lógica de gestão por resultados e de responsabilização ampliada.

Ao mesmo tempo, a atuação do CNJ evoluiu para além de um modelo estritamente correicional ou de controle hierárquico. O Conselho passou a combinar mecanismos de controle com funções de coordenação estratégica, indução de políticas e estímulo à inovação, aproximando-se da lógica de governança em rede (Osborne, 2006; Pollitt; Bouckaert, 2011; Nardes, 2018).

A Resolução CNJ n. 325/2020, que institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026, é um marco nesse processo ao definir missão, visão, valores, macrodesafios e indicadores nacionais, orientando o planejamento de todos os tribunais do país. Esse desenho reforça uma governança por resultados, mas também abre espaço para práticas colaborativas e de criação de valor público (CNJ, 2020a). Além da Estratégia Nacional, o CNJ edita políticas específicas voltadas à proteção de grupos vulneráveis e à inovação institucional, como a Política Nacional Judicial de Atenção a Pessoas em Situação de Rua (PopRuaJud), os pactos por equidade, programas de direitos humanos e a Resolução CNJ n. 395/2021, que incentiva a criação de laboratórios de inovação nos tribunais (CNJ, 2021).

Esses marcos normativos pressupõem a articulação entre diferentes ramos da Justiça, órgãos de assistência social, saúde, segurança pública e organizações da sociedade civil, configurando arranjos de governança colaborativa que ultrapassam o desenho tradicionalmente hierárquico. Neste artigo, utiliza-se o termo “governança judicial adaptativa” para descrever arranjos em que o Judiciário responde a diretrizes centrais, como metas, macrodesafios e políticas nacionais do CNJ, por meio de soluções ajustadas ao contexto local, muitas vezes cocriadas com outros atores públicos e sociais e apoiadas por estruturas de inovação.

Em vez de conceber o CNJ apenas como órgão de imposição de metas, essa noção



ênfatisa a interação entre centralização estratégica e autonomia local, mediada por instituições formais (resoluções, planos estratégicos, indicadores) e informais (redes de cooperação, protocolos negociados, rotinas intersetoriais). Nesse cenário, tribunais que internalizam essas diretrizes e as combinam com programas de alta capilaridade social, como ações itinerantes, campanhas intersetoriais e projetos voltados a populações vulneráveis, tornam-se casos privilegiados para observar a convergência entre eficiência gerencial e práticas de cocriação. O TJMS se enquadra nesse perfil ao articular contratos de gestão, planejamento estratégico e indicadores com iniciativas de aproximação territorial e social, sustentadas por estruturas como o Laboratório de Inovação (LabJus) e pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.

## 2.5 SÍNTESE HÍBRIDA E “JUDICIÁRIO ADAPTATIVO”

A literatura aponta que a evolução dos modelos de gestão pública raramente ocorre por meio de rupturas totais, mas por processos de sobreposição e combinação de paradigmas (Mahoney; Thelen, 2010). No Judiciário, isso se manifesta na convivência de demandas por produtividade e controle de resultados, típicas da NGP/gestão, com expectativas de justiça acessível, participação social e atuação em rede, associadas à NPG/governança. Este artigo adota o conceito de síntese híbrida para descrever a integração dinâmica entre instrumentos de eficiência (metas, indicadores, gestão por resultados) e práticas de governança colaborativa (parcerias interinstitucionais, cocriação, inclusão de grupos vulneráveis). Essa síntese implica lidar com tensões permanentes, como entre a pressão por produtividade e a necessidade de dedicar tempo à escuta e ao trabalho em campo, exigindo uma atuação adaptativa dos gestores.

No caso do TJMS, essa abordagem se materializa em programas que combinam produtividade e inclusão, como ações itinerantes em municípios sem fórum, projetos de regularização fundiária para famílias de baixa renda, intervenções em comunidades tradicionais e campanhas intersetoriais de enfrentamento à violência contra a mulher. Essas iniciativas mobilizam mecanismos de cocriação, reduzem custos de transação e aproximam o tribunal do ideal de instituição inclusiva, ao mesmo tempo em que permanecem ancoradas em ciclos robustos de planejamento estratégico e gestão de desempenho.

A estruturação de arranjos internos, como o LabJus, consolida essa síntese ao oferecer um *locus* metodológico para experimentação, escuta social e desenho colaborativo de soluções, mitigando riscos de descontinuidade entre gestões e reforçando o caráter adaptativo da

instituição. É sob essa ótica, da síntese híbrida entre NGP/gestão e NPG/governança, mediada por instituições inclusivas, redução de custos de transação e cocriação, em contexto de governança judicial adaptativa, que as iniciativas do TJMS serão analisadas (North, 1990; Acemoglu; Robinson, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o conjunto de procedimentos metodológicos que sustentam esta pesquisa. O percurso inicia-se pela descrição do delineamento adotado e pela justificativa da escolha do estudo de caso. Em seguida, detalham-se as estratégias utilizadas para seleção e análise dos materiais, bem como as fontes e técnicas empregadas na coleta dos dados. Por fim, explicam-se as etapas do processo analítico, ancoradas nas categorias teórico-empíricas que estruturam a investigação.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, utilizando o estudo de caso único (Yin, 2016) como método principal. A pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo foco na compreensão profunda das especificidades sociais, valorizando a análise de processos, significados e contextos (Creswell, 2014). O delineamento exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema pesquisado, tornando-o mais explícito (Gil, 2017), enquanto o caráter descritivo busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (Vergara, 2016).

A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela complexidade do objeto de estudo, que demanda compreender os processos de implementação de políticas de inovação social em uma instituição multifacetada como o Poder Judiciário. O objetivo central não é a mensuração quantitativa, mas analisar como a governança adaptativa e a cocriação contribuem para a geração de valor público e para a mitigação da judicialização no contexto específico do TJMS. A opção pelo estudo de caso único fundamenta-se na necessidade de compreender características complexas em seus contextos reais, permitindo uma investigação aprofundada de processos institucionais e dinâmicas organizacionais singulares (Yin, 2016; Stake, 2005).

O TJMS foi selecionado por sua trajetória institucional, que abarca diversas iniciativas que, na prática, evidenciam a síntese teórica entre NGP/gestão e NPG/governança, bem como o papel do tribunal como articulador de ações sociais e redes interinstitucionais, configurando um exemplo de governança judicial adaptativa. A escolha do TJMS como unidade de análise foi intencional e fundamentada. Conforme detalhado na Seção 4, o tribunal foi reconhecido

pelo relatório Justiça em Números 2025 do CNJ como um dos tribunais de pequeno porte estaduais com melhor escore consolidado do país (CNJ, 2025d). Esse reconhecimento é resultado de um processo histórico de decisões estratégicas, evidenciado, nesta pesquisa, por meio de análise documental de uma década de registros administrativos, normativos e operacionais.

A trajetória do TJMS é marcada pela implementação de contratos de gestão, metodologias de gestão de riscos e indicadores de desempenho, consolidando sua orientação em eficiência e produtividade, princípios centrais da NGP/gestão. Paralelamente, o tribunal implementa de forma sistemática programas de alta capilaridade social, como a Carreta da Justiça, o Ônibus Itinerante, o programa Lar Legal e ações em comunidades tradicionais, que exemplificam os princípios da NPG/governança, da cocriação com a sociedade civil e da atuação preventiva sobre fontes de conflito e judicialização. Assim, o TJMS constitui um caso adequado para examinar a tensão e o equilíbrio entre reformas voltadas para a eficiência (NGP/gestão) e práticas colaborativas de geração de valor público (NPG/governança).

O desenho metodológico da pesquisa explora essa dualidade ao analisar tanto as estruturas formais (contratos de gestão, planos estratégicos, pontos de inclusão digital, protocolos de gestão de riscos) quanto os mecanismos participativos (audiências públicas, caravanas de justiça comunitária, oficinas intersetoriais) que sustentam uma abordagem de cocriação do tribunal. O Laboratório de Inovação do TJMS (LabJus) exemplifica, na prática, os conceitos de instituições inclusivas e de governança colaborativa, representando a institucionalização de práticas de escuta social, integração intersetorial e projetos colaborativos.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, metodologia que permite investigar a realidade organizacional a partir de registros produzidos independentemente da intervenção do pesquisador (Flick, 2009), compondo um corpus robusto para a triangulação das informações. Foram analisados documentos internos do TJMS, tais como documentos estratégicos (Planos Estratégicos 2015–2020 e 2021–2026), relatórios de gestão das presidências (biênios 2015 a 2025), atos normativos (portarias, resoluções instituidoras de programas) e dados operacionais (relatórios de resultados, notícias institucionais, balanços de atividades).

Complementarmente, foram incluídos documentos externos ao TJMS, notadamente relatórios nacionais (Justiça em Números 2025, CNJ) e diretrizes nacionais (resoluções e atos normativos do CNJ sobre inovação, governança, metas nacionais e atuação em comunidades tradicionais). Cada relatório de gestão foi examinado com o objetivo de identificar evidências

de eficiência, inovação, cocriação, governança adaptativa, redução de custos de transação e ampliação do acesso à justiça, compondo um panorama evolutivo das práticas institucionais do tribunal.

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo categorial, conforme Bardin (2011), em três etapas: a) pré-análise: organização do corpus documental e leitura flutuante para identificação dos eixos centrais; b) exploração do material: definição de categorias de análise derivadas do referencial teórico (Seção 2), buscando evidências empíricas de cada constructo; c) tratamento e interpretação: triangulação de fontes de dados (Yin, 2016), comparando as informações obtidas nos documentos primários e secundários, por exemplo, confrontando o que o Plano Estratégico propõe e o que os relatórios de gestão efetivamente entregam.

Os dados foram examinados por meio de análise temática, orientada por categorias derivadas do referencial teórico sobre governança adaptativa, cocriação e inovação institucional. Tal estratégia permitiu identificar padrões recorrentes, convergências organizacionais e mecanismos de coordenação interinstitucional associados à atuação do tribunal. Adicionalmente, empregou-se lógica abductiva, possibilitando o refinamento interpretativo entre evidências empíricas e constructos teóricos ao longo do processo analítico. A análise foi orientada pelas categorias teóricas centrais do estudo, sintetizadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Categorias de Análise e Indicadores Empíricos**

<b>Categoria Teórica (Constructo)</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores Empíricos (buscados nos documentos)</b>
Eficiência - NGP/gestão	Hood (1991); Osborne e Gaebler (1992); Abrucio (1997); Bresser-Pereira (1998); Pollitt e Bouckaert (2011)	Metas de produtividade, prêmios, otimização de recursos, celeridade processual
Governança Adaptativa - NPG/governança	Denhardt e Denhardt (2000); Osborne (2006); Ansell, Gash (2008); Pollitt e Bouckaert (2011); Osborne (2010)	Parcerias interinstitucionais [inclui também as categorias: cocriação, instituição inclusiva, redução dos custos de transação e inovação institucional]
Cocriação	Bovaird (2007); Voorberg, Bekkers e Triantafillou (2015); Ansell e Torfing (2021)	Planejamento conjunto com sociedade civil, escuta ativa de demandas
Instituição Inclusiva	Acemoglu e Robinson (2012)	Ações para populações vulneráveis, remoção de barreiras de acesso
Redução de Custos de	Cooter e Ulen (2004)	Mediação, conciliação, soluções in



Transação		loco, evitação da judicialização formal
Inovação Institucional	Voorberg, Bekkers e Triantafyllou (2015); Ansell e Torfing (2021); CNJ (2019b, 2020b); TJMS (2025a)	Estruturas formais, metodologias inovadoras, alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise dos resultados, apresentada na Seção 4, decorre da aplicação sistemática dessa matriz analítica (Quadro 1) sobre o corpus documental coletado, permitindo que as interpretações acerca do “Judiciário Adaptativo” e do papel articulador do TJMS sejam empiricamente fundamentadas.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, estabelece um plano global composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), voltados à promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma integrada. No contexto do sistema de justiça, destaca-se o ODS 16, que preconiza a promoção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, com acesso à justiça para todos, alinhando-se diretamente às iniciativas analisadas neste estudo.com citação (ONU, 2015).

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, estabelece um plano global composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), voltados à promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma integrada (ONU, 2015). No contexto do sistema de justiça, destaca-se o ODS 16, que preconiza a promoção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, com acesso à justiça para todos, alinhando-se diretamente às iniciativas analisadas neste estudo.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção analisa como iniciativas estratégicas do TJMS materializam o modelo de “Judiciário Adaptativo”, combinando instrumentos de eficiência da NGP/gestão com práticas de governança adaptativa, cocriação e inclusão voltadas à redução de barreiras de acesso à justiça e à mitigação da judicialização.

#### 4.1 EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA (2015–2025): CONSTRUÇÃO DA SÍNTESE HÍBRIDA

Uma análise panorâmica da trajetória do TJMS entre 2015 e 2025, à luz dos planos estratégicos 2015–2020 e 2021–2026, evidencia uma trajetória em duas fases. Na primeira, predominam instrumentos de gestão orientados por metas, contratos de gestão, indicadores de desempenho e gestão de riscos, com ganhos expressivos em produtividade, como demonstram o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) de 116,3% e o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) de 82% no relatório Justiça em Números 2025 (CNJ, 2025d).

Na segunda, esses instrumentos são ressignificados para sustentar iniciativas de alto impacto social, alinhadas à Agenda 2030 e às diretrizes do CNJ, com ênfase em governança adaptativa, escuta ativa e cocriação (ONU, 2015; CNJ, 2020a).

Programas como a Carreta da Justiça, o Ônibus Itinerante, o Lar Legal, as ações em comunidades tradicionais, o Juizado do Torcedor e a campanha “Todos Por Elas” demonstram que a busca pela eficiência deixa de ser um fim em si mesma e passa a sustentar intervenções que reduzem custos de transação e ampliam o acesso de grupos vulneráveis. A criação e consolidação do Laboratório de Inovação (LabJus) ancora essa transição ao oferecer um arranjo institucional e metodológico para experimentação, participação e articulação em rede, aproximando o TJMS do modelo de governança judicial adaptativa discutido no referencial teórico.

Com base nos relatórios de gestão e nos planos estratégicos do TJMS, sintetizam-se, no Quadro 2, as principais ações e projetos sociais realizados entre 2015 e 2025, relacionados à noção de ‘Judiciário Adaptativo’.” (TJMS, 2015, 2017, 2019, 2021a, 2021b, 2023a, 2023b, 2023c, 2024a, 2024b).

Apresentar o quadro 2 – veja o quadro 1 como exemplo

**Quadro 2: Principais Ações e Projetos Sociais do TJMS (2015–2025)**

Ano	Projeto/Ação	Detalhes e Contexto
2016	Carreta da Justiça	Unidade móvel que leva serviços judiciais a municípios sem comarca, reduzindo barreiras territoriais de acesso à justiça
2019	Alinhamento à Agenda 2030	Incorporação do ODS, em especial o ODS 16, nas diretrizes estratégicas do tribunal.



Ano	Projeto/Ação	Detalhes e Contexto
2021	LabJus – Laboratório de Inovação	Estrutura institucional para experimentação, escuta ativa e projetos colaborativos, instituída pela Portaria n. 2.085/2021 (TJMS, 2021c).
2021	Desafio da Sustentabilidade	Iniciativas de responsabilidade socioambiental certificadas aos ODS.
2021	Projeto Comunicação	Ações para qualificar a relação do Judiciário com a sociedade, com foco em linguagem simples e transparência.
2023	Juizado em Ação nas Comunidades Tradicionais	Atendimentos jurisdicionais e de cidadania a comunidades indígenas, quilombolas e outros grupos tradicionais.
2024	Campanha “Todos Por Elas”	Rede interinstitucional de prevenção e enfrentamento à violência contra a mulher.
2024	Juizado do Torcedor e de Grandes Eventos	Atuação em eventos esportivos e culturais para prevenção de conflitos e atendimento célere.
2025	Consolidação do LabJus e Protagonismo Nacional	Ampliação de projetos, capacitações e parcerias, com reconhecimento nacional em inovação e linguagem simples

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos Relatórios de Gestão e Planejamento Estratégico do TJMS (2015-2025) (TJMS, 2015, 2017, 2019, 2021a e b, 2023a, 2023b, 2023c, 2024a e 2024b).

A análise das ações e projetos realizados pelo TJMS nos últimos dez anos, sintetizadas no Quadro 2, evidencia um processo de amadurecimento institucional em direção ao modelo de ‘Judiciário Adaptativo’. As iniciativas listadas articulam instrumentos típicos da NGP/gestão, como planejamento estratégico, metas e contratos de gestão, com práticas de governança adaptativa, cocriação e inclusão social, tais como ações itinerantes, campanhas intersetoriais e atendimento a comunidades tradicionais. Essa combinação reforça o alinhamento do tribunal à Agenda 2030, em especial ao ODS 16, e às diretrizes do CNJ, constituindo base empírica para a síntese híbrida discutida neste estudo (TJMS, 2015, 2017, 2019, 2021a, 2021b, 2023a, 2023b, 2023c, 2024a, 2024b; ONU, 2015; CNJ, 2020a).

A análise das ações e projetos realizados pelo TJMS nos últimos dez anos evidencia um processo de amadurecimento institucional, sustentado pelo alinhamento à Agenda 2030 e às diretrizes do CNJ, bem como pela consolidação de práticas inovadoras. Tais iniciativas reforçam a missão, visão e valores institucionais presentes no último planejamento estratégico e a busca do tribunal em ser referência nacional em governança adaptativa, inovação e

compromisso social, compondo a base empírica do modelo de “Judiciário Adaptativo” analisado a seguir.

#### 4.2 AÇÕES ITINERANTES I – CARRETA DA JUSTIÇA

Lançada em 2016, a Carreta da Justiça representa uma das mais importantes inovações do TJMS para superar desigualdades regionais no acesso ao Judiciário. Partindo do programa “Judiciário em Movimento”, sua criação respondeu ao desafio da emenda constitucional que transformou os 79 municípios do estado em comarcas, muitas delas sem estrutura fixa. A unidade móvel funciona como um mini-fórum sobre rodas, oferecendo atendimento presencial com a mesma formalidade processual, porém com maior proximidade territorial. A estrutura da Carreta inclui gabinete do juiz, espaços para Ministério Público e Defensoria Pública, sanitários e recepção, fruto de planejamento estratégico cuidadoso.

O itinerário é definido com base em análise conjunta de fatores climáticos, logísticos, regionais e demográficos, em diálogo com prefeituras e demais órgãos parceiros, o que maximiza alcance e eficiência no uso de recursos. Em 2022, foram realizados mais de 3.900 atendimentos em 28 municípios e, apenas no primeiro semestre de 2025, 2.080 atendimentos em 14 municípios, com 573 ações ajuizadas e 451 atendimentos em parceria com a Defensoria Pública, totalizando 3.907 pessoas acolhidas (TJMS, 2025a). Esses números indicam redução concreta de custos de transação, ao eliminar longos deslocamentos, simplificar procedimentos e oferecer soluções in loco em ambiente humanizado e com linguagem simples, característica reconhecida pelo Selo Linguagem Simples do CNJ (CNJ, 2025f).

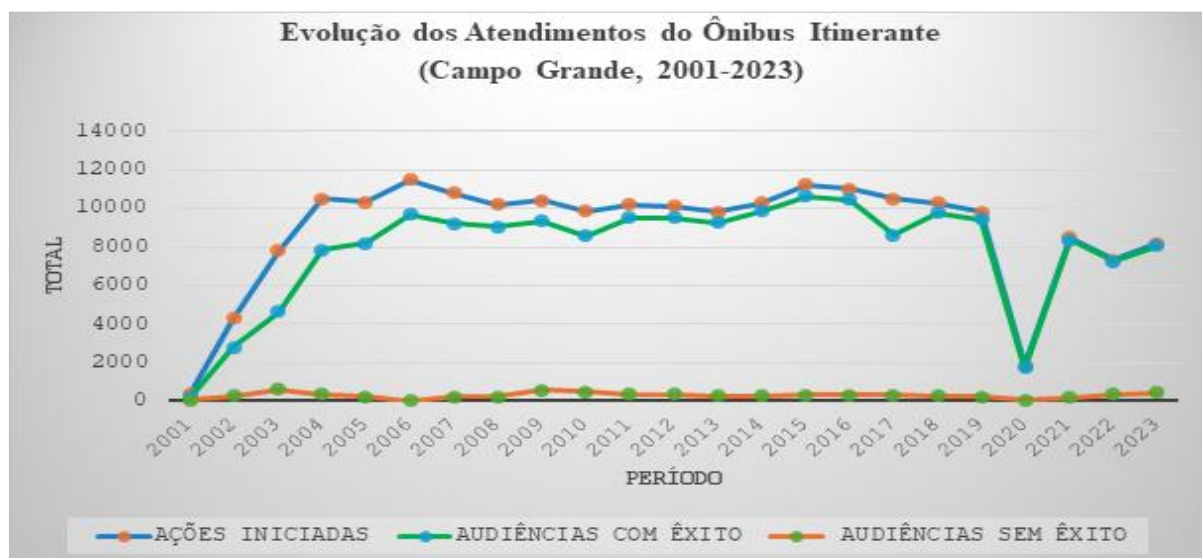
O desenho dos serviços oferecidos em cada município não é padronizado de forma unilateral: resulta de reuniões prévias com gestores municipais, Defensoria, Ministério Público e lideranças locais, que indicam demandas prioritárias, como registro civil, acordos de família ou questões possessórias. Esse arranjo configura um processo de cocriação do “pacote” de atendimentos e da própria jornada do usuário, no qual o TJMS utiliza seu capital institucional para articular uma rede de atores em torno de soluções compartilhadas. Ao combinar planejamento gerencial, escuta territorial e pactuação prévia de serviços, a Carreta da Justiça materializa a síntese híbrida proposta neste artigo, reduzindo custos de transação e aproximando o tribunal do ideal de instituição inclusiva. Nessa perspectiva, a Carreta pode ser compreendida como mecanismo de desjudicialização ativa, que reorganiza a relação entre o Judiciário e territórios historicamente afastados da justiça formal.

### 4.3 AÇÕES ITINERANTES II – ÔNIBUS ITINERANTE

O Ônibus Itinerante complementa a Carreta ao atuar em grandes centros urbanos, levando o Judiciário a bairros periféricos de comarcas de entrância especial, onde o problema não é a ausência de fórum, mas o custo social e econômico de acesso a serviços centralizados. Com calendário regular e foco em áreas de maior vulnerabilidade, o programa aproxima serviços de conciliação, orientação jurídica e atendimento a direitos básicos da vida cotidiana das comunidades.

A série histórica de atendimentos em Campo Grande (Figura 1) demonstra a consolidação da iniciativa, com patamar superior a 10 mil atendimentos anuais em seu período de maturidade e taxa de sucesso em audiências de 98,4% em 2023, indicando alta capacidade de resolução consensual rápida de conflitos (TJMS, 2025a). Esses resultados reforçam o papel do Ônibus como mecanismo de desjudicialização e mitigação da judicialização, ao oferecer soluções céleres e menos custosas para o cidadão.

**Figura 1 – Atendimentos do Ônibus Itinerante**



Fonte: Dados fornecidos pelo TJMS (2025).

A Figura 1 demonstra a consolidação do Ônibus Itinerante como instrumento de ampliação do acesso à justiça, evidenciada pelo volume consistente de atendimentos ao longo do tempo. Observa-se queda mais acentuada apenas no ano marcado pelos efeitos da pandemia de Covid-19, o que reforça a resiliência do programa em contexto de forte restrição sanitária e orçamentária. A elevada taxa de resolutividade indica não apenas eficiência operacional, mas

também efetividade na desjudicialização de conflitos, reforçando o papel da iniciativa como mecanismo de redução de custos de transação (TJMS, 2025).

A agenda de cada edição é construída a partir de dados territoriais e de diálogo com lideranças comunitárias, equipes de assistência social e órgãos parceiros, que participam da definição dos serviços prioritários em cada bairro. A atuação integrada com Ministério Público, Defensoria Pública, cartórios extrajudiciais e outras políticas públicas configura um arranjo de governança em rede, no qual o TJMS exerce papel de articulador, e não apenas de provedor isolado de serviços.

Dessa forma, o Ônibus Itinerante traduz, em contexto urbano, o modelo de “Judiciário Adaptativo” descrito no referencial: utiliza instrumentos gerenciais para sustentar iniciativas cocriadas que reduzem custos de transação e ampliam o acesso à justiça em territórios vulneráveis.

#### 4.4 REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA E COCRIAÇÃO – PROGRAMA LAR LEGAL MS

O Programa Lar Legal MS constitui um marco de atuação do TJMS na regularização fundiária de interesse social, voltado para famílias de baixa renda residentes em áreas urbanas irregulares. Instituído pelo Provimento n. 488/2020 e coordenado pelo Desembargador Luiz Tadeu Barbosa Silva, o programa foi oficialmente lançado durante a gestão do biênio 2021–2022 e expandido nas presidências subsequentes, configurando uma política institucional contínua (TJMS, 2025c).

Até meados de 2025, o programa beneficiou mais de 7.500 famílias em mais de 40 municípios sul-mato-grossenses, com tempo médio de tramitação entre 60 e 90 dias, significativamente inferior aos prazos tradicionais de usucapião (TJMS, 2025c; ANOREG-MS, 2024). A efetividade do modelo decorre de uma ampla rede interinstitucional que envolve TJMS, prefeituras, Agehab/MS, OAB, Defensoria Pública, cartórios e empresas técnicas credenciadas, além dos próprios beneficiários, que participam dos mutirões e processos de regularização. Essa configuração traduz, na prática, a cocriação de soluções para um problema complexo, combinando inovação normativa, tecnologia e cooperação em rede.

Ao transformar ocupações informais em moradias com segurança jurídica, o programa atua diretamente na lógica das instituições inclusivas, ampliando direitos de propriedade, acesso a políticas públicas e oportunidades econômicas para grupos vulneráveis. A continuidade do Lar Legal entre diferentes gestões reforça a ideia de que a síntese híbrida está incorporada à

rotina institucional, e não restrita a iniciativas pontuais.

#### 4.5 JUIZADO EM AÇÃO NAS COMUNIDADES TRADICIONAIS

O projeto Juizado em Ação nas Comunidades Tradicionais aprofunda o compromisso do TJMS com populações historicamente afastadas do sistema de justiça, como comunidades indígenas, quilombolas, ribeirinhas, pantaneiras e pescadores tradicionais. A metodologia combina estudo de campo, diálogo com lideranças locais e desenho conjunto de serviços, de modo a atender especificidades culturais e linguísticas e oferecer soluções pré-processuais e de desjudicialização.

Entre 2023 e 2024, foram realizados mais de 27.600 atendimentos em diferentes comunidades, incluindo experiências emblemáticas como a Aldeia Uberaba, no Pantanal, onde cerca de mais de 130 indígenas receberam mais de 600 atendimentos em ação de alta complexidade logística e tecnológica (Bastos; Amiden Neto, 2024; ISA, 2025). Esses dados revelam demanda reprimida significativa e o potencial da iniciativa para reduzir barreiras geográficas, informacionais e culturais.

O projeto está alinhado à Resolução CNJ n. 599/2024 e ao ODS 16, sendo sustentado por grupo técnico multidisciplinar instituído por portaria, o que fortalece sua institucionalização. Ao aproximar o Judiciário de comunidades tradicionais, o TJMS reforça sua condição de instituição inclusiva e avança na direção do modelo de governança adaptativa descrito no referencial teórico.

#### 4.6 JUIZADO DO TORCEDOR E DE GRANDES EVENTOS

O Juizado Especial do Torcedor e dos Grandes Eventos do TJMS operacionaliza, em escala local, as diretrizes da Recomendação CNJ n. 45/2013 e da Portaria CNJ n. 219/2023, introduzindo inovações relevantes. Além de atuar em eventos esportivos, o tribunal ampliou o escopo para grandes eventos sociais e culturais, adequando a política nacional à realidade regional (TJMS, 2024b; Midiamax, 2024).

A implementação do juizado baseia-se em rede previamente articulada entre Delegacia, Ministério Público, Defensoria Pública, Polícia Militar e Prefeitura, configurando um arranjo de governança em rede que favorece atendimento rápido e integrado. A estrutura permite resposta imediata a conflitos em contextos de grande circulação de pessoas, diminuindo o risco



de escalada da violência e a necessidade de judicialização posterior.

Essa experiência ilustra a capacidade do TJMS de adaptar normas nacionais a partir de diagnóstico local, combinando instrumentos de gestão e articulação interinstitucional com mecanismos de prevenção de conflitos. Em termos analíticos, o juizado reforça a dimensão adaptativa do Judiciário ao responder a macrodesafios contemporâneos com soluções contextualmente ancoradas, em linha com a governança judicial adaptativa.

#### 4.7 CAMPANHA “TODOS POR ELAS” E AÇÃO CIDADANIA

A campanha “Todos Por Elas”, idealizada pela Coordenadoria da Mulher do TJMS, articula os três Poderes e uma ampla rede de parceiros na prevenção e enfrentamento da violência contra a mulher, com o Judiciário atuando como articulador de redes interinstitucionais (TJMS, 2025b). A iniciativa rompe a lógica de atuação isolada para construir uma agenda comum que integra ações de comunicação, atendimento, prevenção e responsabilização.

A Ação Cidadania, realizada em bairro de alta densidade populacional em Campo Grande, representa o ápice da abordagem de cocriação. A partir de diversas visitas de campo e diálogo com lideranças comunitárias, foi desenhado um evento que ofereceu serviços como emissão de documentos, atendimento em saúde, assistência jurídica, ações voltadas a mulheres em situação de violência e atividades para toda a família, mobilizando mais de 110 parceiros e atendendo mais de 3.200 pessoas (TJMS, 2025b).

Ao combinar inteligência territorial, participação comunitária e articulação entre Estado e sociedade civil, a campanha operacionalizou os conceitos de cocriação, com instituições inclusivas e redução de custos de transação, por exemplo, ao concentrar múltiplos serviços em um só local, reduzindo barreiras de tempo, informação e deslocamento. Essa experiência reforça o papel do TJMS como indutor de políticas públicas e não apenas como órgão adjudicador de conflitos já instalados.

#### 4.8 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO – O LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO (LABJUS)

O Laboratório de Inovação (LabJus), instituído em 2021, funciona como o arranjo interno que viabiliza a síntese híbrida entre gestão e governança (TJMS, 2021c). Alinhado à

Resolução CNJ n. 395/2021, o laboratório oferece metodologias de design de serviços, experimentação e inteligência coletiva que permitem redesenhar processos, prototipar soluções e integrar atores internos e externos (CNJ, 2021; TJMS, 2023a).

Mais do que cumprir uma exigência normativa, o LabJus promove mudanças culturais ao favorecer a passagem do “fazer para o usuário” ao “fazer com o usuário”, aproximando servidores, magistrados e sociedade civil na construção de respostas a problemas complexos. Essa atuação é central para a incorporação da Agenda 2030, em especial dos ODS 9 e 16, no cotidiano do tribunal.

Ao institucionalizar a inovação, o laboratório reduz a dependência de ciclos de gestão específicos e transforma a governança adaptativa em prática contínua de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o LabJus é uma infraestrutura que sustenta, em nível interno, as experiências de cocriação, inclusão e redução de custos de transação apresentadas nas subseções anteriores, consolidando o TJMS como “Judiciário Adaptativo”.

## 5 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo analisar como as iniciativas de intervenção social do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) consolidam o modelo aqui conceituado como “Judiciário Adaptativo”, articulando instrumentos de eficiência da Nova Gestão Pública (NGP/gestão) com práticas de governança colaborativa e cocriação próprias da Nova Governança Pública (NPG/governança). As evidências documentais indicam que o tribunal supera a dicotomia entre administração burocrática e gerencial, operando sob um arranjo híbrido de gestão no qual a eficiência operacional deixa de ser um fim em si mesma para sustentar estratégias de inclusão, prevenção de conflitos e geração de valor público.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao demonstrar que instituições judiciais podem promover inovações estruturais quando ancoradas em arranjos de governança adaptativa, aqui interpretados como formas de governança judicial adaptativa que combinam diretrizes centrais do CNJ com soluções localmente cocriadas. A análise da Carreta da Justiça, do Ônibus Itinerante, do programa Lar Legal, das ações em comunidades tradicionais, do Juizado do Torcedor e da campanha “Todos Por Elas” evidencia a aplicação concreta dos conceitos de instituições inclusivas, redução de custos de transação e cocriação no contexto judicial. Essas iniciativas mostram que é possível transformar estruturas historicamente marcadas por traços extrativos em mecanismos que ampliam o acesso à justiça e mitigam a

judicialização, especialmente entre populações vulneráveis.

Do ponto de vista prático, o caso do TJMS ilustra como diretrizes do Conselho Nacional de Justiça e da Agenda 2030 podem ser ressignificadas para além do mero cumprimento formal de metas. As políticas apresentadas utilizam instrumentos gerenciais (planejamento, indicadores, contratos de gestão) como base para desenhar ações menos custosas e menos burocráticas para o cidadão, aproximando o Judiciário de seu papel de articulador de redes interinstitucionais e de promotor ativo de cidadania. O Laboratório de Inovação (LabJus) surge, nesse cenário, como peça-chave na institucionalização da inovação, ao transformar práticas de experimentação e escuta social em processos contínuos de aprendizagem organizacional e reduzir o risco de descontinuidade entre gestões.

Os achados deste estudo indicam que a atuação do TJMS em ações sociais não configura uma invasão de competência, mas uma resposta estratégica adaptativa aos desafios de hiperjudicialização e déficit de cidadania. A eficácia observada sugere a viabilidade de formalizar esses processos em protocolos orientadores, capazes de orientar o Judiciário na promoção da cidadania efetiva e na redução sustentável da judicialização.

Como todo estudo de caso único, os achados devem ser interpretados como generalizações analíticas, condicionadas ao contexto institucional investigado. A replicabilidade do modelo depende de capacidades estatais, arranjos interinstitucionais e níveis de maturidade organizacional que podem variar entre tribunais. Ademais, a dependência de capacidades organizacionais e de contextos institucionais particulares pode dificultar a replicabilidade imediata do modelo em outras cortes. Tais aspectos, contudo, não reduzem o potencial heurístico do estudo, especialmente para o avanço do debate sobre inovação no setor público.

Em função disso, sugere-se, como agenda de pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos entre diferentes tribunais, que considerem variáveis geográficas e orçamentárias, bem como investigações quantitativas sobre custo-benefício das práticas de cocriação e o desenvolvimento de indicadores específicos para mensurar o valor público gerado no âmbito judicial. Em síntese, as evidências empíricas demonstram que o TJMS se consolida como um “Judiciário Adaptativo” ao utilizar ferramentas gerenciais como base para fortalecer a governança em rede, a inclusão social e a desjudicialização, gerando valor público de forma sistêmica.

As ações sociais analisadas operam como engrenagens dessa arquitetura institucional, convertendo diretrizes estratégicas em práticas concretas de cidadania e prevenção de



conflitos. Esse movimento mostra que a justiça brasileira pode, ao mesmo tempo, manter padrões elevados de produtividade e ampliar sua legitimidade junto à sociedade, desde que a eficiência seja integrada, e não oposta, à participação, à cooperação e à inovação institucional.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) - Código de Financiamento 001; da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1997.

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os limites da Nova Gestão Pública no Brasil. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1997. p. 231-260.

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. **Por que as nações fracassam**: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ANOREG-MS. **Mais de seis mil famílias já foram beneficiadas pelo Lar Legal e Reurb-S em MS**. 2024. Disponível em: <https://anoregms.org.br/mais-de-seis-mil-familias-ja-foram-beneficiadas-pelo-lar-legal-e-reurb-s-em-ms/>. Acesso em: 25 out. 2025.

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

ANSELL, Chris; TORFING, Jacob. **Public governance as co-creation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, Alexandre Aguiar; AMIDEN NETO, João. Relatório do projeto Juizado em Ação nas Comunidades Tradicionais do TJMS. Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II. VII Encontro Virtual do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI). **Anais eletrônicos...** Florianópolis, Brasil, 2024.

Disponível em

<https://site.conpedi.org.br/publicacoes/v38r977z/85178671/9F755i7j3xC9PW8P.pdf>. Acesso em 27 out. 2025.

BOVAIRD, Tony. Beyond engagement and participation: user and community coproduction of public services. **Public Administration Review**, v. 67, n. 5, p. 846-860, 2007.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas. Disponível em:



[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Brasília, DF, 2000. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. **Lei n. 14.597, de 1º de agosto de 2023**. Dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema Nacional de Cultura e revoga o Estatuto do Torcedor. Brasília, DF, 2023. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/114597.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114597.htm). Acesso em 27 out. 2025.

BRASIL. Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres. Secretaria Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Presidência da República**. Brasília, DF, 2011. Disponível em [https://www12.senado.leg.br/institucional/omv/copy\\_of\\_acervo/outras-referencias/copy2\\_of\\_entenda-a-violencia/pdfs/rede-de-enfrentamento-a-violencia-contra-as-mulheres](https://www12.senado.leg.br/institucional/omv/copy_of_acervo/outras-referencias/copy2_of_entenda-a-violencia/pdfs/rede-de-enfrentamento-a-violencia-contra-as-mulheres). Acesso em 27 out. 2025.

BRASIL. Observatório da Mulher Contra a Violência. **Conheça a Rede de Atendimento**. Página Institucional. Senado Federal. Brasília, DF, 2025. Disponível em [https://www12.senado.leg.br/institucional/omv/acoes-contra-violencia/copy\\_of\\_informacoes-sobre-a-rede-de-atendimento](https://www12.senado.leg.br/institucional/omv/acoes-contra-violencia/copy_of_informacoes-sobre-a-rede-de-atendimento). Acesso em 27 out. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 45, p. 49-95, 1998.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: S. A. Fabris, 1988.

CHRISTENSEN, Tom; LÆGREID, Per. Complexity and Hybrid Public Administration: Theoretical and Empirical Challenges. **Public Organization Review**, v. 11, n. 4, p. 407-423, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Recomendação n. 45, de 3 de dezembro de 2013**. Dispõe sobre a criação de Coordenadorias de Juizado do Torcedor, Brasília, CNJ, 2013a. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files//recomendacao/recomendacao\\_45\\_17122013\\_08042014133840.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files//recomendacao/recomendacao_45_17122013_08042014133840.pdf). Acesso em: 25 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Metas Nacionais do Poder Judiciário 2013**. Brasília: CNJ, 2013b. Disponível em <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/387/1/Metas%20Nacionais%20do%20Poder%20Judiciario%202013.pdf>. Acesso em out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 221, de 10 de maio de 2016**.



Institui princípios participativa e de gestão democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado220555202007085f064343ea94a.pdf>. Acesso em 28 de out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório de Metas Nacionais do Poder Judiciário 2019**. Brasília: CNJ, 2019a. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/394/1/Relat%c3%b3rio%20Metas%20Nacionais%20do%20Poder%20Judiciario%202019.pdf>. Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (CNJ). **Portaria n. 59, de 23 de abril de 2019**. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2019b. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2887>. Acesso em out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução CNJ n. 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020a. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1802422022060962a235c29d678.pdf>. Acesso em out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 350 de 27 de outubro de 2020**. Estabelece diretrizes e procedimentos sobre a cooperação judiciária nacional entre os órgãos do Poder Judiciário e outras instituições e entidades, e dá outras providências. Brasília, CNJ: 2020b. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3556>. Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 395 de 07 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portaria n. 219, de 05 de setembro de 2023**. Regulamenta a atuação do Poder Judiciário por meio dos juizados do torcedor, conforme a Lei Geral do Esporte. Brasília, CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5246>. Acesso em: 25 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Selo Linguagem Simples - contemplados**. Brasília: CNJ, 2024a. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/02/selo-linguagem-simples-aprovados-05-02-2025.pdf>. Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 599 de 13 de dezembro de 2024**. Institui a Política Judiciária de Atenção às Comunidades Quilombolas. Brasília: CNJ, 2024b. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5904>. Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2026-2031**: diretrizes preliminares. Revisão da Estratégia nacional 2021-2026. Brasília: CNJ, 2025a. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/revisao-da-estrategia-nacional-2021-2026/>. Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Gestão Estratégica e Planejamento**. Brasília: CNJ, 2025b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/>. Acesso em: 21 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça 4.0**: inovação e efetividade na

prestação jurisdicional. Brasília: CNJ, 2025c. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2025**. Brasília: CNJ, 2025d. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em 25 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Mapeamento dos Programas de Justiça Restaurativa**. Brasília: CNJ, 2025e. Disponível em [https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/1038/1/relatorio\\_justica\\_restaurativa\\_2025%20%281%29.pdf](https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/1038/1/relatorio_justica_restaurativa_2025%20%281%29.pdf). Acesso em 28 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Selo Linguagem Simples - contemplados**. Brasília: CNJ, 2025f. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/10/contemplados-selo-linguagem-simples-2025.pdf>. Acesso em 28 out. 2025.

COOTER, Robert; ULEN, Thomas. **Direito e economia**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

DA ROS, Luciano. O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. **Newsletter do Observatório de Elites Políticas e Sociais do Brasil**, v. 2, n. 9, p. 1-15, 2015.

DA ROS, Luciano; TAYLOR, Matthew M. Juízes eficientes, judiciário ineficiente no Brasil pós-1988. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, n. 89, p. 1-31, 2019.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4. ed. New York: Routledge, 2015.

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen; BASTOW, Simon; TINKLER, Jane. New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.

ESTADO ONLINE. **TJMS leva Justiça a Furnas do Dionísio**. 29 out. 2023. Disponível em: <https://oestadoonline.com.br/justica/tjms-leva-justica-a-furnas-do-dionisio/>. Acesso em: 25 out. 2025.

EUROPEAN COMMISSION. **The 2023 EU Justice Scoreboard**. Bruxelas: Comissão Europeia, 2023. Disponível em: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/Justice%20Scoreboard%202023\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/Justice%20Scoreboard%202023_0.pdf). Acesso em: 16 nov. 2025.

FARROW, Trevor C. W. What is Access to Justice?. **Osgoode Hall Law Journal**, v. 51, n. 3, p. 957-989, 2014.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

GOMES, Conceição. E a justiça aqui tão perto? As transformações no acesso ao direito e à

justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 65, p. 45-67, 2003. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/1181>. Acesso em: 31 out. 2025.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Capítulo 1: O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: IPEA, 1995. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/eec840b1-6f5d-423c-8371-eea9d58e2eba/download>. Acesso em: 14 out. 2025.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL (ISA). **Povos Indígenas no Brasil**. Disponível em: <https://pib.socioambiental.org/pt/>. Acesso em: 25 out. 2025.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia (Orgs.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MAHONEY, James; THELEN, Kathleen. **Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **Redescobrimo as instituições: as bases organizacionais da política**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MENDES, Gilmar Ferreira. **Controle de constitucionalidade: comentários à Constituição de 1988**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MIDIAMAX. **TJMS inaugura Juizado Especial do Torcedor e dos Grandes Eventos**. Campo Grande, 02 maio 2024. Disponível em: <https://midiamax.uol.com.br/politica/justica/2024/tjms-inaugura-juizado-especial-do-torcedor-e-dos-grandes-eventos/>. Acesso em: 25 out. 2025.

NARDES, Augusto. **Governança pública: o desafio do Brasil**. 2. ed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 7. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.

OSBORNE, Stephen P. The new public governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

OSBORNE, Stephen P. (ed.). **The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Objetivo n. 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura. Brasília, DF: Organização das Nações Unidas no Brasil, 2025a. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/9>. Acesso em 28 out. 2025.

PODDAR, Mihika; NAHAR, Bhavya. 'Continuing Mandamus' A Judicial Innovation to Bridge the Right-Remedy Gap. **NUJS Law Review**, v. 10, p. 1-27, 2017.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative**



analysis. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

PRADO, Mariana Mota; TREBILCOCK, Michael J. **Direito e desenvolvimento**: os desafios da reforma institucional. Tradução de Diogo R. Coutinho. São Paulo: Saraiva, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, Celina. Pesquisa em administração pública no Brasil: uma agenda para o debate. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 577-594, jul./ago. 2014. DOI: 10.1590/0034-76121481.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. p. 443-466.

SUSSKIND, Richard. **Online courts and the future of justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Resolução n. 97 de 11 de setembro de 2013**. Dispõe sobre a instalação da Justiça Itinerante na Comarca de Dourados. **Legislação**. Campo Grande: TJMS, 2013. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=28756&original=1>. Acesso em: 28 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Plano Estratégico 2015-2020**. Campo Grande: TJMS, 2015. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/webfiles/estaticos/planejamento/PlanejamentoEstrategicoAtual.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Resolução n. 140 de 15 de junho de 2016**. Dispõe sobre a instalação do Juizado Itinerante Fluvial na Comarca de Corumbá. **Legislação**. Campo Grande: TJMS, 2016. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=31024>. Acesso em: 28 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Relatório de Gestão 2015-2016**: Campo Grande: TJMS, 2017. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/webfiles/estaticos/sc/publicacoes/relatorio-gestao-2015-2016.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Resolução n. 204 de 11 de julho de 2018**. Dispõe sobre a instalação da Justiça Itinerante na Comarca de Três Lagoas. **Legislação**. Campo Grande: TJMS, 2018. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/gerdocVisualizarArquivo.php?idArquivo=e578cf214665bba7>. Acesso em: 28 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Relatório de Gestão 2017-2018**. Campo Grande: TJMS, 2019. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/webfiles/estaticos/sc/publicacoes/relatorio-gestao-2017-2018.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Relatório de Gestão**



**2019-2020.** Campo Grande: TJMS, 2021a. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/areas/comunicacao/RelatorioBienioPaschoal.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Plano Estratégico 2021-2026.** Campo Grande: TJMS, 2021b. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/webfiles/estaticos/planejamento/PE2021-2026.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Portaria n. 2.085, de 19 de julho de 2021.** Institui o Laboratório de Inovação no âmbito do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul. Legislação. Campo Grande: TJMS, 2021c. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=35770&original=1>. Acesso em 27 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Relatório de Gestão 2021-2022.** Campo Grande: TJMS, 2023a. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/estaticos/sc/publicacoes/relatorio-gestao-2021-2022.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **ETAPA I: Planejamento para uma Gestão de Integração. Ações já realizadas - Biênio 2023/2024.** Campo Grande: TJMS, 2023b. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/storage/cms-arquivos/c42d6baea0406987316767a61fab0cba.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **ETAPA II: Gestão Integrada - Biênio 2023/2024 - Maio a Dezembro de 2023.** Campo Grande: TJMS, 2023c. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/storage/cms-arquivos/25c7f59f0883a31d669ff1e23c0d9dfc.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **ETAPA III: Gestão Integrada.** Campo Grande: TJMS, 2024a. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/storage/cms-arquivos/e811d17aef78d9cdbac0b1512f59d73f.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **ETAPA FINAL: Biênio 2023/2024 - Julho de 2024 a Janeiro de 2025.** Campo Grande: TJMS, 2024b. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/storage/cms-arquivos/852ef5c2d51181fd8f328613868777f4.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Portaria n. 19, de 28 de fevereiro de 2024.** Institui Grupo de Trabalho para executar as ações do Projeto Juizados em Ação nas Comunidades Tradicionais. Legislação. Campo Grande: TJMS, 2024c. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=38779&original=1>. Acesso em: 27 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Resolução n. 309, de 17 de abril de 2024.** Dispõe sobre o Juizado Especial do Torcedor e dos Grandes Eventos no âmbito de Mato Grosso do Sul. Legislação. Campo Grande: TJMS, 2024d. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=39000&original=1>. Acesso em: 27 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Página Institucional.** Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/>. Campo Grande: TJMS, 2025a. Acesso em: 28 out.



2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Campanha Todos Por Elas**. Campo Grande: TJMS, 2025b. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/todosporelas/>. Acesso em: 25 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Provimento n. 488, de 4 de agosto de 2020**. Dispõe sobre o Programa Lar Legal MS no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul. Legislação. Campo Grande: TJMS, 2020. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=34685>. Acesso em: 27 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Relatório Institucional Lar Legal MS**. Campo Grande: TJMS, 2025d. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/storage/cms-arquivos/aba46e6180ef3337302985cca918429e.pdf>. Acesso em: 25 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Programa Lar Legal**. Campo Grande: TJMS, 2025e. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/projetos/lar-legal-ms>. Acesso em: 25 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Portaria n. 3.056, de 09 de abril de 2025**. Cria o Núcleo de Acolhimento, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Legislação. Campo Grande: TJMS, 2025f. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=40114&original=1>. Acesso em: 27 out. 2025.

VASCONCELOS, Caio Castelliano de; GUIMARAES, Tomas de Aquino. Judicialização no Brasil e na Europa: uma comparação com base em números. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 6., 2023, Brasília. **Anais** [...]. Brasília, DF: [s.n.], 2023. Disponível em: <https://enajus.org.br/anais/2023/judicializacao-no-brasil-e-na-europa-uma-comparacao-com-base-em-numeros>. Acesso em: 19 set. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOORBERG, W.H.; BEKKERS, V.J.J.M.; TUMMERS, L.G. Uma revisão sistemática da cocriação e coprodução: embarcando na jornada da inovação social. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, p. 1333-1357, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.