



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
GESTÃO

Teciane de Oliveira Dias

Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal

Florianópolis
2023

Teciane de Oliveira Dias

Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jose Von Mecheln

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do Programa de Geração Automática da
Biblioteca Universitária da UFSC

Dias, Teciane de Oliveira

Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no
Poder Judiciário Federal / Teciane de Oliveira Dias;
orientador, Pedro Jose Von Mecheln, 2023.

120 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em
Controle de Gestão, 2023.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Governança Pública. 3. Gestão
Pública. 4. Poder Judiciário Federal. 5. Boas práticas. I.
Mecheln, Pedro Jose Von. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão. III.
Título.

Teciane de Oliveira Dias

Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Pedro Jose Von Mecheln, Dr.
CCN/CSE/UFSC (Orientador)

Profa. Fabrícia Silva da Rosa, Dra.
CCN/CSE/UFSC (Membro Titular – Interno)

Prof. Fabiano Maury Raupp, Dr.
UDESC (Membro Titular – Externo)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Pedro Jose Von Mecheln, Dr.
CCN/CSE/UFSC (Orientador)

Florianópolis

2023

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Aparecida e Chico, que, na sua infinita obstinação e simplicidade, me mostraram o potencial da educação pública para mudar a vida das pessoas. A eles que escreveram um enredo tão diferente entre as suas vidas e a dos seus filhos e ressignificaram aquilo que não puderam ter. Das duras cadeiras das escolas públicas do interior do Maranhão aos tantos dias felizes de colheita, proeza que só a educação pode proporcionar: obrigada por saberem desde sempre que era possível!

Aos meus irmãos, pequenos fragmentos de mim que caminham por aí com histórias que só nós conhecemos. Aprendi sobre afeto com vocês!

Ao meu orientador prof. Pedro, sua confiança em mim e empatia com minha jornada fizeram muita diferença. Aos professores, que fizeram meus olhos brilharem diante da incrível jornada que é o fazer ciência, tanto eu aprendi e tanto eu devo a vocês! Obrigada pelas lições compartilhadas!

A todos os colegas do Judiciário que participaram da pesquisa e colegas de trabalho. Me enche de esperança ver profissionais que não se cansam de buscar o novo, dedicados à missão de garantir o acesso à justiça. O trabalho diário de vocês garante direitos básicos a muitos.

Ao Victor, meu companheiro de vida e alma, que segurou a minha mão do início ao fim dessa jornada e me abraçou nos momentos difíceis dessa caminhada. Me trouxe água e me fez levantar da cadeira. Alimentou e colocou nossas meninas para dormir. Obrigada por meus sonhos também serem os seus!

À Olívia que viveu mais da metade da sua vidinha com uma mãe mestranda. À Amélia que só conheceu uma mãe mestranda e me mostrou que um ano sem dormir uma noite inteira ainda não é motivo para desistir. Minhas meninas, peço perdão por ter perdido tantos passeios e sorrisos.

À minha cunhada Aryane, uma pesquisadora que me inspira e que me conduziu pelo mundo acadêmico com seu exemplo, sem sua contribuição eu nem teria começado!

Ao Manu, toda mãe-trabalhadora-acadêmica tem junto a si um anjo para auxiliar nos cuidados das crianças. Obrigada por tanto carinho!

Aos colegas de curso que sempre estiveram me apoiando e compartilhando conhecimentos e angústias, minha gratidão por estarem comigo nessa construção!

“Não posso imaginar mais feliz sabedoria que esta: que é preciso ser um iniciante.”

(Rilke, 1898).

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi o de mapear boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal a partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A pesquisa é caracterizada como aplicada e descritiva, sendo produzida a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental. Foram analisados os resultados do último levantamento realizado pelo TCU, em 2021, e selecionados os órgãos do PJJ com melhor desempenho nos indicadores de governança e gestão públicas. A coleta de dados foi realizada com entrevistas semiestruturadas em 8 órgãos do Poder Judiciário Federal, sendo este material analisado e estruturado para gerar um portfólio com 11 boas práticas, sendo 5 relacionadas à governança pública, nas áreas de liderança e controle, e 6 relacionadas à gestão pública, nas áreas de gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação, gestão das contratações e gestão orçamentária. A pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas para a governança e gestão pública. Do ponto de vista teórico, a pesquisa estuda as duas áreas por um método científico menos usual que é a pesquisa de natureza aplicada. Já do ponto de vista prático, o portfólio apresenta boas práticas em governança e gestão públicas mapeadas de forma objetiva e catalogadas em um documento único, sendo uma ferramenta que possibilita que organizações públicas agilizem a implementação de iniciativas que gerem valor público à sociedade. O portfólio é uma demonstração de que não é necessário que tribunais e conselhos busquem soluções diferentes para problemas similares, apresentando-se como uma alternativa para encurtar caminhos e economizar recursos com a cultura da aprendizagem interorganizacional e a gestão do conhecimento no PJJ. Os resultados encontrados indicam ainda um esforço por parte das organizações para implementar ferramentas de governança e gestão públicas, havendo indícios de que a atuação do TCU e Conselho Nacional de Justiça têm contribuído para esse movimento.

Palavras-chave: governança pública; gestão pública; Poder Judiciário Federal; boas práticas.

ABSTRACT

The overall objective of this research was to map good governance and public management practices in the Federal Courts based on the Integrated Survey of Public Organizational Governance carried out by the Federal Court of Accounts - Brazil (TCU). The research is characterized as applied and descriptive, being produced from bibliographic and documentary research. The results of the last survey carried out by the Federal Court of Accounts - Brazil, in 2021, were analyzed and the Federal Courts institutions with enhanced maturity level in governance and public management indicators were selected. Data collection was carried out with semi-structured survey in 8 Federal Courts institutions, with this data being developed and structured to generate a portfolio with 11 good practices, 5 of which are related to public governance, in the areas of leadership and control, and 6 are related to public management, in the areas of people management, information technology management, public procurement and budget management. The research presents theoretical and practical contributions to governance and public management. From a theoretical point of view, the research studies both areas using a less common scientific method, which is applied research. From a practical point of view, the portfolio presents good governance and public management practices objectively mapped and cataloged in a single document, being a tool that allows public organizations to speed up the implementation of initiatives that generate public value for society. The portfolio is a demonstration that it is not necessary for courts and councils to seek different solutions for similar problems, presenting itself as an alternative to shorten paths and save resources with the culture of inter-organizational learning and knowledge management at Federal Courts. The results found also demonstrate an effort on the part of organizations to implement governance and public management tools, and the results suggests that the work of the Federal Court of Accounts - Brazil and the National Council of Justice (CNJ) have contributed to this movement.

Keywords: public governance; public management; federal courts; good practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultado da Pesquisa de Validação de Produto Técnico - Questão 1 e 2	18
Figura 2 - Resultado da Pesquisa de Validação de Produto Técnico – Questão 3 e 4	19
Figura 3 - Relação entre governança e gestão	26
Figura 4 - Composição dos indicadores de governança e gestão públicas	29
Figura 5 - Estágios de capacidade em governança e gestão	30
Figura 6 - Resultado do Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) consolidado de todas as organizações participantes do levantamento de 2021	30
Figura 7 - Etapas da pesquisa	36
Figura 8 - Resultado do iGestOrcament – TRE-BA.....	38
Figura 9 - Práticas compreendidas no agregador 4410 – TRE-BA	39
Figura 10 - Órgãos do Poder Judiciário	43
Figura 11 - Formação superior dos participantes	50
Figura 12 - Vínculo dos participantes	51
Figura 13 - Tempo na unidade de lotação em anos.	52
Figura 14 - Tempo no cargo ou função comissionada.....	53
Figura 15 - iGG comparativo entre 2018 e 2021	55
Figura 16 - Capa do portfólio	71
Figura 17 - Identidade visual do portfólio	72
Figura 18 - Relações entre os princípios para a boa governança.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades e agregadores de Governança Pública	31
Quadro 2 - Atividades e práticas de Gestão Pública	32
Quadro 3 - Modelo de análise das práticas selecionadas para o portfólio.....	33
Quadro 4 - Resoluções editadas pelo CNJ.....	44
Quadro 5 - Resultados dos indicadores por Poder da União	47
Quadro 6 - Órgão do PJJ com maior grau de maturidade nos mecanismos de governança pública	48
Quadro 7 - Órgãos do PJJ com maior grau de maturidade nas operações de gestão pública.....	49
Quadro 8 - Comentários sobre a Q4 – Benefícios do monitoramento dos níveis de maturidade pelo TCU	55
Quadro 9 - Comentários sobre a Q5 – Plano de ação traçado pelo órgão após o levantamento do TCU.....	59
Quadro 10 - Práticas de governança pública mapeadas	61
Quadro 11 - Práticas de gestão pública mapeadas.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APF	Administração Pública Federal
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNS	Conselho Nacional de Saúde
Cont	Capacidade em Controle
CSA	<i>Control Self-assessment</i>
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
Est	Capacidade em Estratégia
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFAC	<i>The International Federation of Accountants</i>
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de Pessoas
iGovTI	Governança e Gestão de TI
iGovContrat	Governança e Gestão Contratações
iGovOrcament	Governança e Gestão Orçamentária
IIA	Instituto dos Auditores Internos
LAI	Lei de Acesso à Informação
Lid	Capacidade em Liderança
OCDE	Organização Para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PJF	Poder Judiciário Federal
PPGCG	Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão
ProQUALI	Programa de Qualificação do Plano, Orçamento e Gasto
RBG	Referencial Básico de Governança Organizacional
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TCU	Tribunal de Contas da União
TRE-AC	Tribunal Regional Eleitoral do Acre
TRE-BA	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
TRE-MS	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul
TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TRT-5	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (BA)
TRT-9	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (PR)
TRT-11	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região (AM/RR)
TRT-12	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (SC)
TRT-18	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (GO)
TRT-20	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região (SE)
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS	23
2.2	LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS DO TCU.....	26
2.2.1	Histórico e objetivo do levantamento.....	26
2.2.2	Compreensão do modelo utilizado no levantamento	28
2.2.3	Atividades e práticas recomendadas de governança e gestão públicas	31
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	34
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	35
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1	GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS NO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL ..	43
4.2	ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL COM POTENCIAL PARA COMPARTILHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS	47
4.3	PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	50
4.4	OUTRAS QUESTÕES LEVANTADAS NA ENTREVISTA.....	54
4.5	INVENTÁRIO DAS BOAS PRÁTICAS ENCONTRADAS E DESCRIÇÃO DOS BENEFÍCIOS	61
4.5.1	Práticas de governança pública	61
4.5.2	Práticas de gestão pública	65
4.6	PORTFÓLIO COM BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS	70
5	CONCLUSÃO.....	76
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – OFÍCIO ENCAMINHADO AO TRE-BA	85
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	87

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	91
APÊNDICE D – APRESENTAÇÃO REALIZADA AO TRE-BA	92
APÊNDICE E – PORTFÓLIO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS NO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL	95
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO TRE-BA EXIGIDA PELO CEP SH/UFSC	112
ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP SH/UFSC Nº 5.667.568	113

1 INTRODUÇÃO

O Brasil iniciou a década de 90 em meio a uma grave crise econômica e o desgaste da imagem da administração pública. Desde então, a administração pública brasileira busca quebrar o paradigma da ineficiência e burocracia tendo incorporado conceitos e práticas do modelo gerencial (Nova Gestão Pública) e, a partir dos anos 2000, se nota uma absorção embrionária dos conceitos de governança corporativa advindos do setor privado.

O ato de governar diz respeito justamente a direcionar os esforços coletivos no sentido do bem comum e o imaginário coletivo brasileiro é povoado pela ideia de que não há direção e controle nas instituições públicas. E, fundamentalmente, esse é o conceito de governança corporativa, o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (Committee on the Financial Aspects, 1993).

O Decreto nº 5.378/2005 que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, foi um marco por objetivar a promoção da governança no âmbito da administração pública. Antes disso, o termo governança só figurava em normativos direcionados a empresas estatais, além de terem sido publicados atos que se alinhavam à visão de melhoria da governança no setor público (TCU, 2020a), mas sem citar diretamente o termo.

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015) e surgindo a partir da divisão entre posse e controle, conforme detalhado no estudo mais abrangente sobre a Teoria da Agência ou Teoria do Agente Principal de Jensen e Meckling (1976). Segundo estes mesmos autores, há uma relação de agência quando, por meio de um contrato, uma pessoa (principal) emprega uma outra (agente) para executar em seu nome um serviço, com conseqüente delegação de poder decisório do principal ao agente.

Em função dessa delegação de poder decisório ao agente, surge a governança corporativa, quando uma sociedade necessita de um sistema de gestão que segregue a propriedade da gestão e ordene o processo decisório, reduzindo os conflitos de interesse e elevando o grau de segurança dos investimentos (Mazzali; Ercolin, 2018).

No setor público a relação agente-principal aparece nas relações entre governo e agentes econômicos privados (regulação), políticos e servidores públicos (supervisão) e cidadãos e governos (prestação de contas) e apresenta o problema: como instituições públicas podem induzir atores individuais – agentes econômicos, políticos ou servidores públicos – a comportarem-se de maneira benéfica à coletividade (Przeworski, 1996). Nesse ponto a

governança pública apresenta-se como um mecanismo para garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais, garantindo a qualidade e efetividade dos serviços prestados aos cidadãos (TCU, 2020a).

Diretamente conectada à governança pública está a gestão pública que é uma prática que utiliza técnicas gerenciais para aumentar o valor gerado pelos investimentos públicos (Bovaird; Loeffler, 2016), responsável pelas funções de planejar, executar e controlar (TCU, 2020). Juntas essas duas ferramentas têm o poder transformador de fazer com que as organizações públicas tracem e sigam rotas rumo ao objetivo de aplicar o recurso público de forma planejada e transparente.

O Tribunal de Contas da União teve um papel importante na estruturação e consolidação de um modelo de governança e gestão para o setor público com a publicação da primeira edição do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública em 2013, com novas versões em 2014 e 2020, agora chamado de Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020a). A partir de 2014, o TCU passou a realizar o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública em que os órgãos da administração direta federal podem responder um formulário de autoavaliação para apurar seu estágio de maturidade em governança e gestão públicas.

Segundo o Acórdão nº 588/2018-TCU-Plenário (2018), o levantamento, além de mapear os pontos que precisam de maior reestruturação, tem a função de medir a evolução dos índices de governança e gestão e estimular a adoção de boas práticas de governança e gestão, para que os órgãos melhorem os seus resultados. No relatório de fiscalização do levantamento de 2021 publicado pelo TCU, outras finalidades são destacadas como a divulgação do modelo de governança e gestão disposto na 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional - RBG para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (TCU, 2021) e a contribuição para o planejamento dos órgãos superiores, indutores dos processos de aperfeiçoamento da governança e gestão.

A partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas é gerado o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), que demonstra o estágio de maturidade da governança na organização. Os órgãos do Poder Judiciário Federal (PJF) participaram dos quatro últimos levantamentos realizados pelo TCU (2014, 2017, 2018 e 2021) e têm potencial para compartilhamento de boas práticas, visto que há práticas que atingiram o estágio aprimorado de governança e gestão públicas. No levantamento de 2021, o PJF obteve o melhor grau de maturidade no iGG entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, comparando-se somente órgãos da administração direta.

O compartilhamento dessas boas práticas no Poder Judiciário Federal (PJJ) pode ser visto como uma prática de *benchmarking*. “*Benchmarking* é uma estratégia de melhoria da qualidade, um processo de descoberta que busca identificar práticas ou organizações específicas que são as melhores em sua área de atuação.” (Weller, 1996, p. 24). É difícil para as organizações do setor público identificarem as melhores práticas para serem usadas como referência, daí que ferramentas que identifiquem essas práticas, como, por exemplo, prêmios de qualidade, têm a capacidade de tornar essas melhores práticas visíveis para outras organizações (Magd; Curry, 2003).

Assim, a partir dos resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública e do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), no ano de 2021, seria possível identificar aqueles órgãos que estejam em um estágio mais aprimorado em governança e gestão públicas. Nesse ponto surge a questão: como mapear boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal para construção de um portfólio?

A partir disso, a presente dissertação se propõe a identificar e mapear boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal a partir do levantamento realizado pelo TCU, visto que o levantamento é o maior banco de dados disponível sobre o tema em âmbito nacional, possuindo uma metodologia bem definida e com algumas edições já realizadas. Espera-se que o produto técnico final gerado, o Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal, possa contribuir tanto para órgãos do Poder Judiciário, quanto para outras organizações públicas, que identifiquem a necessidade de melhoria na área das boas práticas mapeadas, abrindo-se, a partir da divulgação das boas práticas, a possibilidade de interação e troca de ideias entre os entes públicos. Além disso, o portfólio também busca contribuir com o campo da gestão do conhecimento no âmbito público.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar e mapear boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal a partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os órgãos do Poder Judiciário Federal com potencial para compartilhamento de boas práticas a partir do resultado do último Levantamento Integrado de Governança Pública e do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas do TCU;
- Inventariar as boas práticas encontradas;
- Construir um portfólio com boas práticas em governança e gestão públicas que possa ser utilizado pelos órgãos da Administração Pública.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando o contexto atual, em que as instituições públicas precisam repensar em como servem aos cidadãos e não apenas entregar serviços públicos de qualidade, mas serem capazes de gerar valor público e demonstrar o porquê da sua existência, agregando produtos e resultados à sociedade. Nesse novo cenário nacional não é mais possível deixar de evidenciar aos cidadãos, donos da coisa pública, a forma como os serviços públicos são pensados e entregues a eles.

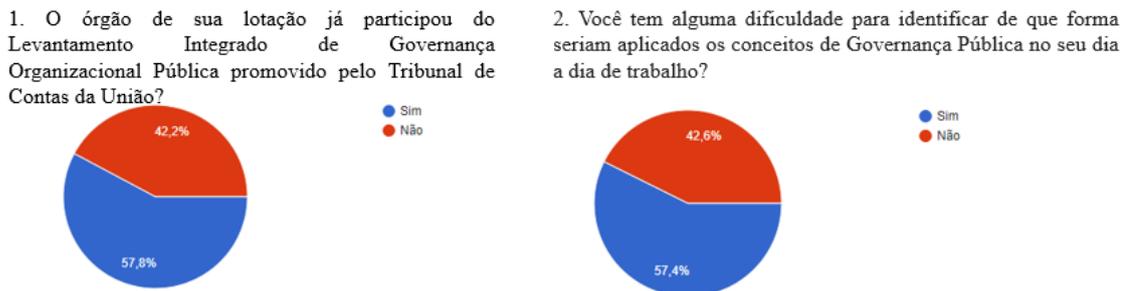
O processo de prestação do serviço público envolve o aporte de orçamento público em que é desejável que seja empregado conhecimentos da área de governança e gestão públicas. No entanto, conforme Acórdão do TCU nº 2164/2021, das 378 organizações que participaram do levantamento em 2021, 22% estão em estágio inicial de capacidade em governança e gestão, 60% em estágio intermediário e apenas 18% estão em um estágio aprimorado.

Estudos já apontaram que a melhoria das diversas práticas de governança pública aumenta os resultados alcançados pelos entes públicos, seja no desenvolvimento socioeconômico ou na educação e saúde (Gaygisiz, 2013; Marino *et al.*, 2016; Santos; Rover, 2019). Além disso, melhorar a qualidade da governança e da administração pública pode ser importante para o crescimento econômico, igualdade de renda e redução da pobreza (Nguyen; Giang; Tran, 2019)

Segundo a Resolução nº 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça, o aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária é um macrodesafio do Poder Judiciário (CNJ, 2020). Atualmente, o CNJ possui um banco de boas práticas que abriga alguns casos voluntariamente inseridos pelos órgãos do PJJ, no entanto há uma baixa adesão por parte dos órgãos.

Em janeiro de 2021, previamente à definição do projeto final desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa de validação do produto técnico aqui proposto, na época voltada apenas para a governança pública ainda. Nesse ponto surge a questão: como mapear boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal para construção de um portfólio? O objetivo era verificar se construir um portfólio de práticas seria do interesse dos participantes. O questionário foi anônimo, enviado para e-mails disponibilizados nos portais da internet de setores ligados ao Poder Executivo, Legislativo e Judiciário Federal, com pedido de encaminhamento aos gestores vinculados aos órgãos. O questionário obteve 129 respostas, com apenas 2 participantes do Poder Legislativo e todos os demais do Poder Judiciário Federal. Desses 129 participantes, 78,3% ocupavam um cargo de direção. No total, houve participação de 36 órgãos do PJJ. Abaixo destaca-se o resultado do questionário de validação do produto na Figura 1 – Resultado da Pesquisa de Validação de Produto Técnico – Questão 1 e 2.

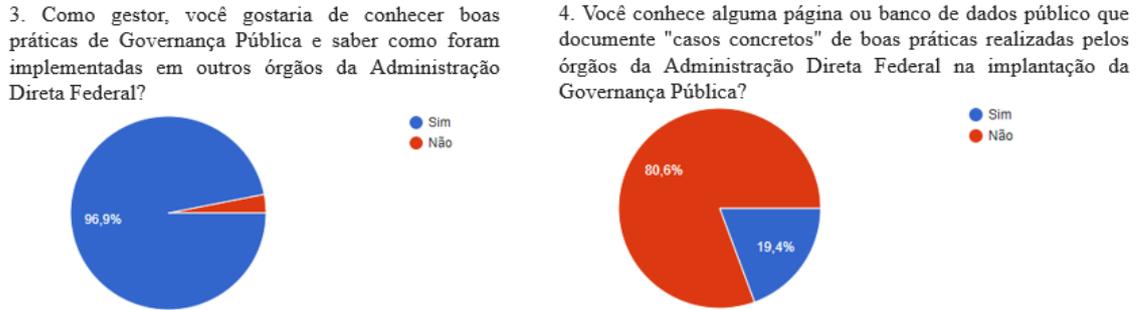
Figura 1 - Resultado da Pesquisa de Validação de Produto Técnico - Questão 1 e 2



Fonte: elaborado pela autora

Dos resultados das questões demonstrados na Figura 1 algumas considerações tornam-se necessárias. Todos os órgãos que receberam o questionário participaram do levantamento realizado pelo TCU em 2021, porém, conforme pode se ver na Questão 1, 42,2% dos participantes desconhecem tal fato. O que pode indicar que o questionário do levantamento pode não estar tendo a atenção que deveria, especialmente se for considerado que 78,3% dos participantes informaram ocupar cargo de direção. Na questão 2, 57,4% dos participantes informaram que têm alguma dificuldade para identificar de que forma seriam aplicados os conceitos de governança pública no seu dia a dia de trabalho. Tal achado já começa a direcionar para a importância de um produto técnico que trate do tema de forma prática. A seguir destaca-se o resultado para mais duas questões de validação do produto na Figura 2 – Resultado da Pesquisa de Validação de Produto Técnico – Questão 3 e 4.

Figura 2 - Resultado da Pesquisa de Validação de Produto Técnico – Questão 3 e 4



Fonte: elaborada pela autora

A Questão 3 da Figura 2 – Resultado da Pesquisa de Validação de Produto Técnico – Questão 3 e 4, revela que 96,9% dos participantes da pesquisa teriam interesse em conhecer boas práticas de governança pública e saber como foram implementadas em outros órgãos. Tal dado reforça a importância da compilação desses dados em um portfólio. Quando indagados na Questão 4 se conheciam alguma página ou banco de dados públicos que documentasse “casos concretos” de boas práticas realizadas pelos órgãos na implantação da Governança Pública, 80,6% informaram que não. Em questão complementar foi solicitado para informar o endereço ou nome da página ou banco de dados, dos 19,4% que informaram que conheciam, apenas 2 participantes citaram um banco de boas práticas realmente com casos concretos, o Banco de Boas Práticas do CNJ, criado em outubro de 2019, os demais participantes citaram manuais ou normativos relacionados ao tema.

A partir disso, a pesquisa de validação demonstrou que um produto técnico com objetivo de gerar um banco de dados com boas práticas de governança pública teria relevância para o público-alvo a que se destina. Considerando que o levantamento realizado pelo TCU envolve questões relacionadas à governança e gestão públicas e o Banco de Boas Práticas do CNJ documenta práticas também dos dois temas, optou-se por construir um portfólio digital ampliado para os dois temas. A ideia é também contribuir para o trabalho que o CNJ vem fazendo, considerando que ainda há poucas práticas registradas na página (CNJ, 2023).

Vale destacar que boa parte das pesquisas na área de governança e gestão são de natureza teórica, havendo uma boa oportunidade para a pesquisa de natureza aplicada, pois ela pode gerar possíveis soluções para problemas específicos (Prodanov; Freitas, 2013), como por exemplo, para o fato identificado pelo levantamento do TCU: de que apenas 18% das organizações públicas participantes estão em nível de maturidade aprimorado.

O estudo bibliométrico de Teixeira e Gomes (2018) sobre governança pública identificou um estudo abrangente e amplo sobre tema, diante disso, foi sugerido estudos futuros para identificar órgãos públicos que vêm aderindo aos pressupostos do Referencial Básico de Governança Organizacional, considerado pelo referido estudo como “embrião indutor” de boas práticas no âmbito público nacional (Teixeira; Gomes, 2018). A identificação de adesão a práticas recomendadas tanto por manuais, referenciais ou normativos é um fator importante para que os órgãos superiores conheçam os impactos de suas iniciativas, além disso, demonstra o esforço que as organizações têm feito para a implementação dessas práticas.

A construção de um portfólio viabiliza o compartilhamento de experiências entre os órgãos do PJJ, reduzindo o caminho entre a compreensão teórica dos conceitos de governança e gestão públicas e a implementação de práticas nos órgãos. O presente estudo enfoca o aprimoramento da governança e gestão públicas na perspectiva organizacional, como forma de maximizar o bem-estar da sociedade brasileira (principal) por meio de serviços públicos de qualidade prestados pelas autoridades, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público (agente).

O formato de portfólio foi escolhido, pois representa, entre outras possibilidades de uso, uma coletânea com os melhores trabalhos de um profissional ou organização. É um documento muito utilizado por profissionais da área de design, artes, comunicação. O portfólio é um recurso que permite a comunicação criativa e original com qualquer público interessado, em suportes graficamente atraentes e criativos, onde o profissional busca apresentar as habilidades e domínio das técnicas em sua área e suas experiências nos melhores trabalhos do seu currículo (Santos; Gonzaga, 2016).

A disponibilização do portfólio em meio digital pode simplificar o compartilhamento de boas práticas e contribuir para implementação de novas práticas de de governança e gestão públicas a partir do *benchmarking*. Um pré-requisito fundamental para que o *benchmarking* seja utilizado com sucesso é haver mecanismos para aferir o desempenho que forneçam dados relevantes e um pré-requisito para que essa prática seja aplicada no setor público é haver a disponibilidade de dados de alta qualidade e credibilidade (Andersen; Henriksen; Spjelkavik, 2008). O banco de dados disponibilizado pelo TCU a partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública inclui dados que atendem a esse pré-requisito.

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (2016), a gestão do conhecimento é um processo de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional. Um portfólio digital com casos concretos de boas práticas em governança e gestão públicas no PJJ é uma ação de gestão do conhecimento e todas as ações para partilha e

difusão do conhecimento, pela sua importância estratégica, devem receber atenção especial das organizações (Brito, 2010). Dessa forma, a disponibilização desse produto atenderá aos 96,9% dos participantes da pesquisa de validação do produto que responderam que gostariam de conhecer boas práticas de outros órgãos e saber como foram implementadas.

Ainda em relação ao alinhamento com o Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão, a presente dissertação se coaduna com a linha de pesquisa de Planejamento e Controle de Gestão, especialmente nos eixos de Formação em Governança e Compliance e Formação Técnica, agregando conhecimentos sobre governança pública, planejamento orçamentário, gestão por competência, auditoria, contratações, planejamento de tecnologia da informação. Além disso, como é próprio de um mestrado profissional, este Trabalho de Conclusão de Curso gera uma dissertação cujo resultado é um produto técnico (portfólio) que busca aproximar a teoria e a prática no meio em que a pesquisadora está inserida, o Poder Judiciário Federal, sem, contudo, restringir os conhecimentos gerados somente a esta esfera, sendo aplicáveis a qualquer organização pública.

O grande potencial do portfólio é poder encurtar caminhos entre a teoria e a prática, fazendo com que os órgãos que ainda não possuem práticas de governança e gestão públicas implementadas possam aprender com aqueles que já adquiriram expertise no tema. Essa troca de informações entre quem deseja fazer e quem já fez é extremamente importante, um exemplo disso, é o grande projeto de modernização dos processos administrativos eletrônicos que é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, em 2004, e hoje utilizado por mais de 400 órgãos e entidades públicas de todos os poderes e esferas. Tudo isso só foi possível pelo compartilhamento da boa prática com outros órgãos e é exatamente essa a proposta do portfólio, compartilhar para viabilizar a troca entre os entes, gerando um movimento em todos ganham com a implementação de práticas que incrementam a governança e gestão: órgãos, servidores e cidadãos.

Além disso, o presente estudo evidencia também a adesão dos órgãos do PJJ ao Referencial Básico de Governança Organizacional (2020) do TCU, conforme estudo de Teixeira e Gomes (2018) em que os autores sugerem que seja feita avaliação para identificar o quanto os órgãos e entidades públicas aderiram aos pressupostos do referencial, tendo em vista que o objetivo desse material é ser prescritivo, trazendo as práticas que devem ser aplicadas para uma boa governança.

A maioria dos trabalhos relacionados à área de governança pública tem o caráter teórico, conforme destaca o estudo recente de Santos, Lima e Lima (2024) que evidencia que os estudos encontrados no levantamento bibliométrico tinham por objetivo entender a reforma

administrativa brasileira para contextualizar a governança no cenário nacional, conceituar a governança pública, demonstrando diferenças com a governança corporativa, e para entender sua importância na administração pública brasileira. Já este estudo trouxe uma abordagem aplicada do tema, envolvendo inclusive entrevistas, instrumento de coleta de dados pouco utilizado em pesquisas sobre governança pública (Peixe; Filho; Passos, 2018).

Por fim, vale destacar que a construção do portfólio proposto não tem objetivo de gerar um *ranking*, visto que os indicadores gerados a partir do levantamento do TCU são produzidos pela autoavaliação de cada organização e não passam por um processo de verificação da totalidade das informações, estando sujeito a imprecisões (TCU, 2018). Apesar disso, os indicadores são construídos utilizando um método robusto, conforme Acórdão do TCU nº 2164/2021 (TCU, 2021c), onde consta o método de cálculo dos indicadores e estrutura para compreensão dos dados, além disso, é solicitado ao respondente que informe. Portanto, o levantamento será utilizado para identificar os órgãos do PJF que potencialmente possuam boas práticas de governança e gestão públicas para integrar o portfólio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS

O conceito da Nova Gestão Pública, que dominou a agenda das reformas burocráticas em muitos países da OCDE no final dos anos 70 (Hood, 1991), também chegou ao Brasil com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado lançado pelo extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Nova Gestão Pública compreendeu um conjunto de teorias e estudos sobre a modernização da Administração Pública e introduziu instrumentos de gestão específicos do setor privado (Iacovino; Barsanti; Cinquini, 2017).

De acordo com Osborne (2006), a Nova Gestão Pública foi um estágio rápido entre a tradição estadista e burocrática da Administração Pública tradicional até a tradição embrionária plural e pluralista da Nova Governança Pública. “A Nova Governança Pública, portanto, tem o potencial de fornecer uma estrutura para alimentar a geração da nova teoria da Administração e Gestão Pública e para apoiar a análise e avaliação da evolução de políticas públicas” (Osborne, 2006).

O ato de governar diz respeito justamente a direcionar os esforços coletivos no sentido do bem comum e o senso comum brasileiro é povoado pela ideia de que não há direção e controle nas instituições públicas. E, fundamentalmente, esse é o conceito de Governança Corporativa, o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (Committee on the Financial Aspects, 1993) e que traz as bases da Governança Pública.

Segundo Frederickson (2004) quem primeiro utilizou o termo “governança” como uma alternativa para “administração pública” foi o autor Harlan Cleveland no início dos anos 70 quando citou, no seu livro “The Future Executive: A Guide For Tomorrow’s Managers”, que o que o povo queria era menos governo e mais governança. Frederickson (2004) alerta ainda para o uso indiscriminado da palavra governança e os múltiplos conceitos surgidos no mundo acadêmico para a palavra e diz que governança na administração pública “pode ser definida como o conjunto de princípios, normas, regras, papéis e procedimentos de tomada de decisão em torno dos quais os atores (gestores) convergem em uma dada arena de políticas públicas”.

No que se refere à políticas públicas, o termo governança pode ser definido como um conjunto de leis, regras administrativas, decisões judiciais e práticas que obrigam, prescrevem e permitem a atividade governamental para a produção e entrega de bens e serviços (Lynn; Heinrich; Hill, 2000). Em sentido amplo, pode ser definido como um processo complexo de

tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo (Matias-Pereira, 2020) e como a capacidade do governo de efetivamente formular e implementar políticas sólidas, promovendo o respeito dos cidadãos e do Estado pelas instituições que governam e a interação econômica e social entre eles (World Bank, 2020).

Teixeira e Gomes (2018, p. 533) em um estudo de revisão teórica da literatura sobre o conceito de governança pública assim concluíram:

Em que pese o grande diálogo acadêmico em torno do conceito de governança pública, tem-se que alguns princípios transitam e dialogam em todos os argumentos apresentados, como, por exemplo, a prestação de contas e a responsabilização dos agentes públicos; a transparência e a credibilidade de informações; as políticas, a gestão e as estruturas públicas eficientes, que legitimem as escolhas públicas e direcionem a atuação do gestor; e, as instituições e os processos de execução da política pública que ajam conforme interesse público.

Segundo a OCDE (2016), o objetivo da governança corporativa é ajudar a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade necessários para permitir a promoção, em longo prazo, do investimento, da estabilidade financeira e integridade dos negócios, dando apoio ao crescimento sustentado e tornando as sociedades mais inclusivas.

Para isso, uma boa governança pública está apoiada em quatro princípios: relações éticas; conformidade; transparência; e prestação responsável de contas; sendo que a busca permanente da prática desses princípios na administração do país ou na gestão de qualquer instituição deve ser vista como uma condição indispensável para que essa instituição possa continuar a progredir (Matias-Pereira, 2020).

No Brasil, o TCU foi quem primeiro desenhou um modelo de referencial teórico para a governança no setor público com a publicação do Referencial Básico de Governança Organizacional (2020, p. 36), segundo o qual:

Governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Em 2017 foi publicado o Decreto Federal nº 9.203, o primeiro normativo em âmbito nacional a tratar de governança pública, dispondo sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e definindo os seguintes princípios da governança pública: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência (Brasil, 2017).

No âmbito do Poder Judiciário, a partir da instalação do Conselho Nacional de Justiça em 2005, por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004, o órgão vem instituindo metas que contribuem com o avanço da governança (Maria; Miranda, 2015). No entanto, segundo os dados da pesquisa realizada por Maria e Miranda (2015), os tribunais ainda enfrentam desafios na construção da governança, um deles seria o relacionado à baixa interlocução entre órgãos do Poder Judiciário o que dificultaria o intercâmbio de informações entre tribunais.

O aprimoramento da governança pode melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados, como afirmam Santos e Rover (2019), comprovando em seu estudo que práticas de Governança Pública influenciam na eficiência da alocação dos recursos públicos em educação e saúde. Segundo De Luca *et al.* (2016), programas de desenvolvimento econômico, político e jurídico voltados para melhoria da qualidade da governança das instituições também têm o potencial de melhorar o desenvolvimento humano, incluindo riqueza, saúde e educação.

O TCU (2020) adota três perspectivas de observação da governança: organizacional (desempenho individual das organizações públicas); Políticas Públicas (desempenho dos programas e políticas públicas); Centro de Governo (direcionamento que o governo é capaz de dar à nação e da sua legitimação perante as partes interessadas).

De acordo com o TCU (2021), o iGG é composto pela avaliação das práticas de liderança, estratégia, controle e operações - gestão de pessoas, gestão de TI, gestão de contratações e gestão orçamentária. Sendo a liderança, estratégia e controle considerados mecanismos de governança pública, já as operações são consideradas atividades de gestão. Conforme questionário do levantamento, que consiste em uma autoavaliação, para cada um dos mecanismos de governança e das operações de gestão foram identificadas práticas que correspondam a uma evidência de que o componente está sendo aplicado na organização (TCU, 2021).

Conforme pode ser visto na Figura 3 – Relação entre governança e gestão (TCU, 2020b) a governança e a gestão estão relacionados, mas são conceitos diferentes.

Figura 3 - Relação entre governança e gestão



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (2020)

A Figura 3 demonstra que a governança é responsável por atividades que estão mais ligadas à orientação e controle das organizações, enquanto a gestão está focada na realização de atividades diárias de administração dos recursos (humanos, orçamentários, tecnológicos). Enquanto a governança se preocupa em agregar valor aos cidadãos e definir diretrizes para a gestão, essa se preocupa com os processos de implementação daquelas diretrizes.

A inserção contemporânea do tema governança e gestão no setor público é fundamental para proteger os cidadãos da ausência de diretrizes na condução das atividades finalísticas das organizações públicas, pois as demandas por bens e serviços públicos serão sempre crescentes e os recursos públicos jamais serão ilimitados, por esse motivo escolhas deverão ser feitas e serão mais eficientes e eficazes à medida que elas forem decididas em um ambiente que valorize a boa governança (Travaglia; Sá, 2017).

2.2 LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS DO TCU

2.2.1 Histórico e objetivo do levantamento

O controle externo é competência do Congresso Nacional e é exercido com o auxílio do TCU compreendendo a fiscalização da aplicação de dinheiro, bens e valores públicos da administração direta e indireta e o exame e julgamento das contas dos administradores públicos, conforme prevê a Constituição Federal. Cabe ao TCU as inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. A fiscalização da atividade de aplicação dos recursos pelos

administradores públicos, ocorre tanto do ponto de vista da legalidade quanto da eficiência, conduta elevada a princípio constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998.

A aplicação de práticas de governança e gestão na aplicação dos recursos públicos e na prestação dos serviços públicos vem sendo objeto de atenção pelo TCU. Para isso, a partir de 2007, o TCU iniciou um movimento de avaliação das suas entidades jurisdicionadas, inicialmente com foco em Tecnologia da Informação. Evoluindo em 2014 para a avaliação da Governança Pública e em 2017 para o Levantamento de Governança e Gestão Públicas, com o objetivo de avaliar a capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades jurisdicionadas da Administração Pública Federal (APF), a fim de acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro.

O levantamento tem o objetivo de evidenciar se as organizações públicas possuem práticas da governança organizacional pública ligadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle e práticas de gestão pública ligadas à Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia e Segurança da Informação, Gestão de Contratações e Gestão Orçamentária. Até o presente momento foram realizados três ciclos do levantamento: 2017, 2018 e 2021.

A partir do levantamento é gerado o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), que demonstra o estágio de maturidade da governança na organização agregando o resultado dos Índice de Governança Pública (iGovPub), Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação (iGovTI) e do Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContrat).

Os dados do levantamento de edições anteriores já foram utilizados em alguns estudos como o de Pascoal e Oliveira (2019) que buscou identificar quais práticas de governança corporativa são consideradas no levantamento e adotadas nos órgãos da APF. Já no estudo de Pasquali, Nottar e Mello (2021) o objetivo foi verificar se a adoção de práticas de governança pública tem correlação com o desempenho das universidades federais brasileiras. Por sua vez o estudo de Catela, da Silva e Castro (2022) analisou a relação entre auditoria interna governamental, governança pública e desempenho organizacional apresentada pelas organizações públicas federais.

O levantamento veio sanar a ausência de informação concreta e padronizada sobre qual o nível de maturidade das organizações públicas federais em governança e gestão públicas. No entanto, os seus resultados ainda são pouco divulgados pelos órgãos e de baixo conhecimento pelo público geral e até mesmo por servidores que atuam na APF. Além disso, os documentos produzidos pelo TCU são extensos o que dificulta a massificação da informação.

O levantamento da edição 2021 contou com a participação de 378 instituições da Administração Pública Federal (APF) brasileira e as práticas constante do seu questionário são aquelas recomendadas no Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020b). O referencial do TCU cita que da literatura internacional (OCDE, ONU, *The International Federation of Accountants – IFAC, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA*) e do Decreto nº 9.203/2017 há um conjuntos de princípios e diretrizes para a governança do setor público que servem como guia para a atuação das organizações públicas e entes jurisdicionados ao TCU (TCU, 2020b) e são utilizados como base para as práticas de governança do levantamento. Para as práticas de gestão pública também são utilizados princípios de organismos internacionais, referências da literatura nacional, normativos brasileiros (leis, decretos, resoluções), acórdãos anteriores do TCU, normas técnicas emitidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

2.2.2 Compreensão do modelo utilizado no levantamento

O Levantamento de Governança e Gestão Públicas realizado pelo TCU consiste em uma autoavaliação, respondida pelos órgãos da Administração Pública Federal, que utiliza o método *Control Self-assessment - CSA* para autoavaliação de controles, preconizado pelo *Institute of Internal Auditors – IIA*. A autoavaliação tem também uma etapa de va

No último ciclo realizado, entre os meses de maio e junho de 2021, um total de 378 organizações da APF participaram do levantamento. As questões do levantamento foram elaboradas a partir do Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020) e são agrupadas pelos temas: Governança Pública, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia e da Segurança da Informação, Gestão de Contratações e Gestão Orçamentária.

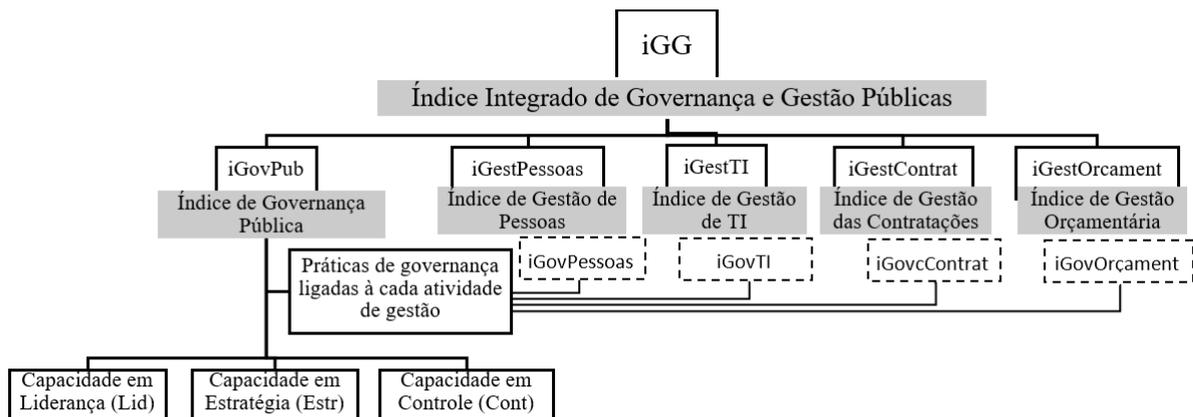
O questionário desenvolvido pelo TCU abrange não somente as práticas relacionadas à governança por meio dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, mas também inclui as funções de gestão (pessoas, tecnologia da informação, contratações e orçamento) que são comuns às organizações públicas e que são fundamentais para viabilizar a geração de valor público. O valor público compreende o impacto que as organizações públicas podem gerar no meio em que estão inseridas, buscando atender as expectativas dos cidadãos (MOORE, 1995).

Cada conjunto de práticas adotada nas funções de governança e gestão acima citados correspondem ao que o TCU chama de “agregador” e para cada agregador há um conjunto de questões em que cada órgão avalia se possui as práticas ligadas ao tema implementadas ou não. As questões citadas no Levantamento são baseadas em práticas citadas pela literatura, nos

princípios de governança para o setor público definidos por órgãos internacionais como Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA, The International Federation of Accountants - IFAC, - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e Organização das Nações Unidas – ONU (TCU, 2020b), em normativos nacionais, como o Decreto nº 9.203/2017 (Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional), Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos).

As práticas de governança e de gestão públicas compõem agregadores que formam indicadores que demonstram a capacidade de governança organizacional e gestão públicas das instituições da ADF conforme demonstrado na Figura 4 – Composição dos indicadores de governança e gestão públicas.

Figura 4 - Composição dos indicadores de governança e gestão públicas

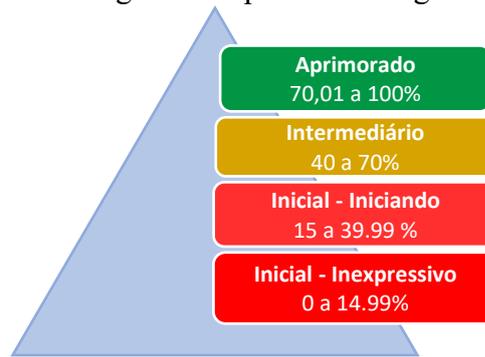


Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do TCU, 2021

Conforme pode ser visto na Figura 4, o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas agrega indicadores relativos a práticas de Governança Pública (Liderança, Estratégia e Controle) e de Gestão (de pessoas, de tecnologia da informação, das contratações e orçamento). Além disso, há ainda os Índices de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), Governança e Gestão de TI (iGovTI), Governança e Gestão Contratações (iGovContrat) e Governança e Gestão Orçamentária (iGovOrcament) que são gerados a partir dos agregadores das práticas de gestão públicas e governança ligadas a cada atividade de gestão.

Ao final do levantamento e geração dos indicadores as instituições públicas são agregadas em quatro faixas de classificação do iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas que correspondem à maturidade em governança e capacidade de gestão conforme Figura 5 – Estágios de capacidade em governança e gestão.

Figura 5 - Estágios de capacidade em governança e gestão

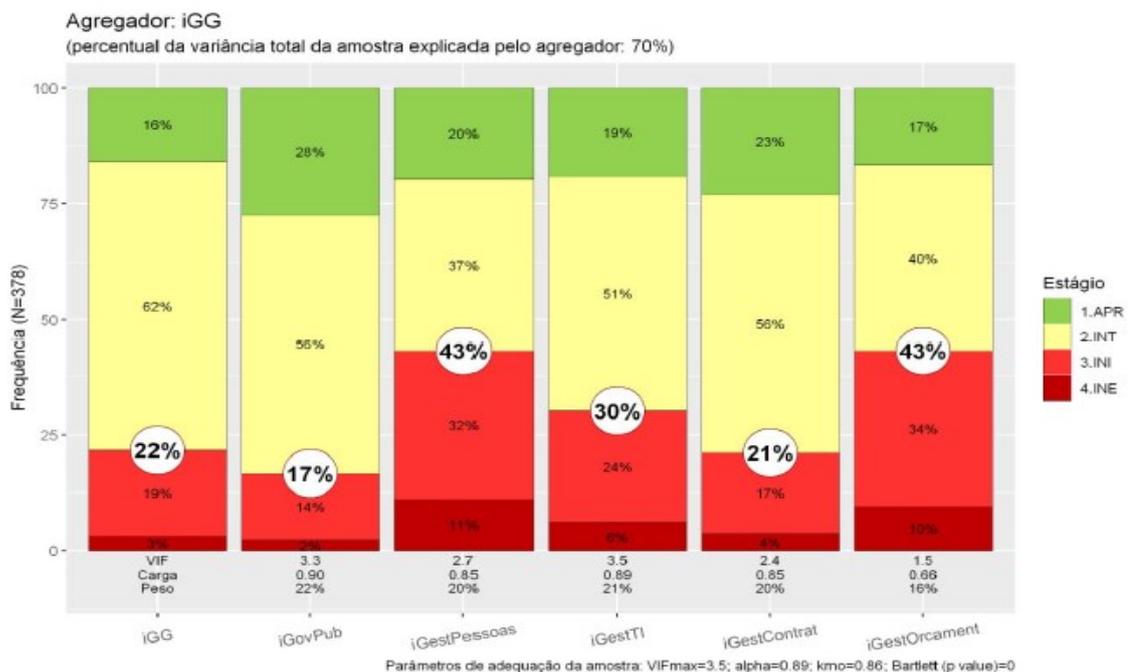


Fonte: adaptado de TCU, 2021

Conforme exposto na Figura 5, o estágio “Aprimorado” indica que a organização pública possui muitas práticas de governança e gestão públicas implementadas e que está em nível de maturidade mais avançado. O Relatório Individual do Levantamento é disponibilizado para que cada órgão possa avaliar seus resultados, definir planos de ação, se for o caso, para buscar melhorias na governança e gestão.

Ao final do levantamento é gerado um relatório consolidador com o perfil integrado de governança organizacional e gestão públicas (TCU, 2021d). A Figura 6 demonstra o resultado do Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) consolidado de todas as organizações participantes do levantamento de 2021.

Figura 6 - Resultado do Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) consolidado de todas as organizações participantes do levantamento de 2021



Fonte: TCU (2021)

Conforme pode ser visto na Figura 6, o número de organizações com nível de maturidade aprimorado ainda é muito baixo. No iGG apenas 16% das 378 organizações participantes do levantamento em 2021 alcançaram esse nível (aproximadamente 60 organizações). E quando se analisa a gestão de pessoas e gestão orçamentária, 43% das organizações participantes estão em nível inicial e inexpressivo. Um número preocupante, visto que os recursos de pessoal e orçamentário são escassos, necessitando de ainda mais atenção diante do cenário de aposentadorias e ajuste fiscal pelo qual o Brasil vem passando nos últimos anos.

2.2.3 Atividades e práticas recomendadas de governança e gestão públicas

As práticas de governança são avaliadas dentro de cada mecanismo, conforme demonstrado no Quadro 1 – Atividades e agregadores de governança pública.

Quadro 1 - Atividades e agregadores de Governança Pública

Mecanismo de Governança Pública	Agregador
Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer o modelo de governança 2. Promover a integridade 3. Promover a capacidade da liderança
Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerir riscos 2. Estabelecer a estratégia 3. Promover a gestão estratégica 4. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais 5. Monitorar o desempenho das funções de gestão
Controle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a transparência 2. Garantir a <i>accountability</i> 3. Avaliar a satisfação das partes interessadas 4. Avaliar a efetividade da auditoria interna

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do TCU, 2021

Observa-se no Quadro 1 que os itens avaliados em governança pública são práticas altamente recomendadas pela literatura como: promoção da integridade, gestão estratégica, gestão de riscos, promoção da transparência, *accountability*.

As práticas de gestão pública são avaliadas dentro de cada atividade, conforme demonstrado na Quadro 2 – Atividades e práticas de Gestão Pública.

Quadro 2 - Atividades e práticas de Gestão Pública

Atividades de Gestão Pública	Agregador
Gestão de Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar planejamento da gestão de pessoas 2. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores 3. Assegurar o provimento das vagas existentes 4. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados 5. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores 6. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho 7. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
Gestão de Tecnologia e da Segurança da Informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar planejamento de tecnologia da informação 2. Gerir serviços de tecnologia da informação 3. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação 4. Gerir riscos de tecnologia da informação e a continuidade dos serviços de TI 5. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação 6. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação 7. Executar processo de software 8. Gerir projetos de tecnologia da informação
Gestão de Contratações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a integridade na área de contratações 2. Desenvolver a capacidade da área de contratações 3. Realizar planejamento das contratações 4. Estabelecer processos de trabalho de contratações 5. Gerir riscos em contratações 6. Contratar e gerir com base em desempenho
Gestão Orçamentária	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer o processo orçamentário organizacional 2. Contemplar as prioridades no orçamento

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do TCU, 2021

O Quadro 2 – Atividades e práticas de Gestão Pública demonstra uma série de práticas de gestão pública em áreas sensíveis. A gestão de pessoas, por exemplo, tem sido uma grande preocupação para os tribunais, pode ser consultado em praticamente todo relatório de gestão disponibilizado em página da transparência dos tribunais e lá estará descrita a dificuldade em lidar com o grande número de aposentadorias sem reposição de novos servidores.

No âmbito da tecnologia da informação há o desafio, potencializado pela pandemia, de aumentar os serviços prestados de forma digital e a segurança da informação. As contratações são um desafio à parte para qualquer organização pública, diante da grande quantidade de normativos a serem atendidos. No campo orçamentário uma nova ordem vem sendo estabelecida há um tempo: redução de gastos, sem perda da qualidade do serviço prestado. Com tantos desafios, observa-se no Quadro 2 o mínimo exigido para que uma organização pública conduza suas atividades de gestão pública nessas áreas.

Por fim, para melhor compreensão do modelo utilizado na análise e seleção dos indicadores, o Quadro 3 – Modelo de análise das práticas selecionadas para o portfólio detalha os mecanismos de governança pública e as atividades de gestão públicas selecionadas a partir do levantamento do TCU.

Quadro 3 - Modelo de análise das práticas selecionadas para o portfólio

Dimensões analisadas	Indicadores do levantamento do TCU selecionados para o portfólio	Fundamentação teórica
Mecanismos de Governança Pública	Capacidade em Liderança (Lid)	Jensen e Meckling (1976) IFAC (2014)
	Capacidade em Estratégia (Estr)	ABNT ISO (2018) Boyne e Walker (2010)
	Capacidade em Controle (Cont)	Lei de Acesso à Informação (2014) OCDE (2017) IIA (2019) Macedo (2022) Raupp (2022)
Atividades de Gestão Pública	Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	Barros <i>et al.</i> (2023) Capuano (2015) OCDE (2018)
	Índice de Gestão de TI (iGestTI)	Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) Cardoso Júnior, (2011)
	Índice de Gestão das Contratações (iGestContrat)	Almeida e Sano (2018)
	Índice de Gestão Orçamentária (iGestOrçament)	IFAC (2014) Mucci, Frezatti e Dieng (2016)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do TCU, 2021

Os mecanismos de governança pública e as atividades de gestão pública geram indicadores que demonstram o percentual de adesão de uma série de práticas recomendadas pelo TCU e estes foram os indicadores utilizados para selecionar os órgãos do PJJ com potencial para compartilhar suas experiências com a implementação de ferramentas de governança e gestão. Tais práticas encontram fundamento tanto nas fontes indicadas pelo TCU no seu Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020a), quanto na literatura que foi consultada ao longo do desenvolvimento desta dissertação, conforme está demonstrado no Quadro 3 - Modelo de análise das práticas selecionadas para o portfólio.

3 METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização deste estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa, qualitativa com objetivo descritivo e de natureza aplicada, visto que foi gerado um produto com a finalidade auxiliar na solução de problemas (Silva; Menezes, 2005).

A pesquisa quantitativa utiliza números para classificar e analisar informações (Silva; Menezes, 2005). A pesquisa quantitativa envolveu a consulta da tabela dinâmica de dados brutos com as respostas de todas as organizações que responderam ao questionário em 2021, disponível na página do levantamento de governança do TCU (TCU, 2021a). Os dados dessa tabela foram utilizados para classificar em ordem decrescente o resultado de cada instituição do PJJ para o Índice de Governança Pública (iGovPub), Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação (iGovTI) e do Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContrat).

Já a pesquisa qualitativa coleta dados sem medição numérica com enfoque na compreensão dos fenômenos, explorando-os da perspectiva dos participantes da pesquisa e permitindo um aprofundamento nas suas experiências (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Nesse caso, a abordagem qualitativa foi utilizada para coletar as experiências dos participantes na implementação de ferramentas de governança e gestão públicas nas organizações da qual fazem parte.

Quanto ao método a pesquisa é do tipo documental, pois envolveu a organização de informações a partir do levantamento do TCU, conferindo-lhes uma nova perspectiva de acordo com os objetivos da presente pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

O campo de observação foram os 65 órgãos da administração direta do Poder Judiciário Federal que participaram do último Levantamento Integrado de Governança Pública do TCU no ciclo de 2021, sendo convidados a integrar o portfólio os três órgãos com melhor nível de maturidade em cada prática de governança e gestão recomendada pelo TCU.

Quanto às técnicas de coleta e análise de dados a pesquisa foi bibliográfica, documental e utilizou entrevistas semiestruturadas. Para a coleta de dados, o pesquisador qualitativo pode coletar dados utilizando técnicas como a observação não estruturada, entrevistas semiestruturadas, avaliação de experiências pessoais, revisão de documentos e segundo Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) este é um processo mais flexível e que

permite a reconstrução da realidade em que o participante está inserido. A coleta de dados foi secundária, utilizando dados abertos divulgados pelo TCU.

A pesquisa bibliográfica consistiu na leitura de livros, artigos científicos, materiais didáticos e informativos elaborados por órgãos públicos e de controle, de forma a fazer uma cobertura mais ampla do objeto de pesquisa, visto que, segundo Zanella (2017) é o recomendável quando os dados da pesquisa estão dispersos.

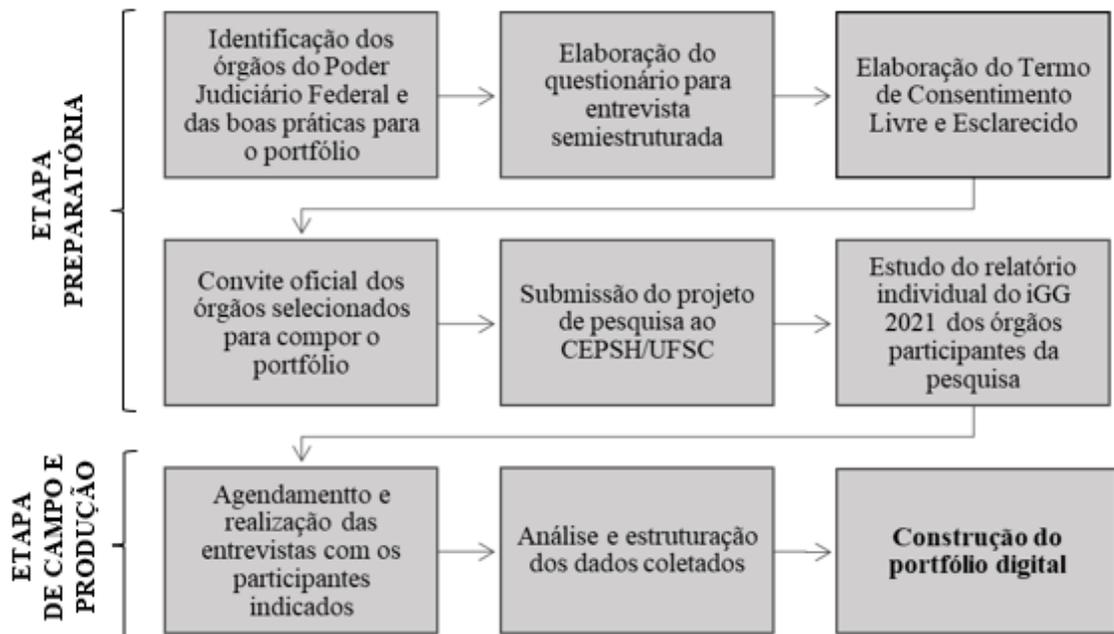
A pesquisa documental consistiu na leitura dos normativos vigentes sobre o tema governança e gestão, dos documentos relativos ao Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública disponibilizados pelo TCU, tais como: o questionário de avaliação de governança e gestão, o glossário do levantamento, os relatórios individuais de autoavaliação dos órgãos selecionados para o portfólio, método de cálculo dos indicadores. Além disso, foram utilizados os normativos pertinentes aos temas de governança e gestão pública no cenário brasileiro e no Poder Judiciário Federal.

Assim, o presente estudo se propôs a identificar os órgãos do Poder Judiciário Federal com boas práticas com potencial de compartilhamento e então estudar cada caso da seguinte forma: conhecer a boa prática, inventariar a boa prática e incluí-la no portfólio. Na seção seguinte são descritas as etapas da pesquisa e suas respectivas atividades.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Após a realização da fase da pesquisa bibliográfica e documental, para atingir o objetivo de identificar e mapear boas práticas em governança e gestão públicas no PJJ, a partir do levantamento realizado pelo TCU, a fase prática da pesquisa para elaboração do portfólio compreendeu as etapas descritas na Figura 8.

Figura 7 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora

A pesquisa contou com uma etapa preparatória que iniciou com a identificação dos órgãos do PJJ e das boas práticas que poderiam compor o portfólio, encerrando com o estudo do relatório individual do iGG (Figura 8), isso possibilitaria a identificação dos indicadores e agregadores em o órgão teve maior maturidade. A etapa de campo e produção iniciou com o agendamento das entrevistas com os participantes indicados pelos órgãos e encerrou com a construção do portfólio, a partir dos dados colhidos e em documentos citados na entrevista, além da consulta à página de internet do órgão e portal da transparência para coletar mais dados e evidências.

Para a etapa de identificação dos órgãos do PJJ e das boas práticas que poderiam compor o portfólio foi utilizada a tabela dinâmica de dados brutos disponibilizado na página do TCU referente ao levantamento de 2021 (TCU, 2021a) e foram levantados os três órgãos do PJJ que obtiveram os melhores resultados no nível de maturidade nos indicadores abaixo:

- nos mecanismos de governança – Capacidade em Liderança (Lid), Capacidade em Estratégia (Est) e Capacidade em Controle (Cont);
- nas operações de gestão – Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas), Índice de Gestão de Tecnologia da Informação (iGestTI), Índice de Gestão das Contratações (iGestContrat) e Índice de Gestão Orçamentária (iGestOrçament).

No presente estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada como ferramenta para coletar e inventariar as práticas de governança e gestão públicas, pois, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) este tipo de entrevista é baseada em um roteiro de assuntos ou perguntas, tendo o entrevistador a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações sobre os temas desejados. Após a entrevista, os dados coletados foram estruturados em tabelas, extraindo-se opiniões dos participantes que fossem importantes ao atingimento dos objetivos propostos, em seguida as tabelas foram analisadas, sendo este um processo essencial da análise de dados na pesquisa qualitativa, segundo os mesmos autores.

Para inventariar as boas práticas encontradas foi utilizada uma entrevista semiestruturada, Apêndice C, com a utilização da ferramenta “5W2H” (O quê? Onde? Quem? Por quê? Quando? Como? Quanto?), com o objetivo de fazer uma coleta de dados mais detalhada acerca da prática, porém, sem a intenção de estruturar o resultado no portfólio desta forma. Questões adicionais foram tratadas com o objetivo de identificar os benefícios gerados pela implementação da boa prática. Adicionalmente, também foi coletada a opinião dos participantes sobre o monitoramento pelo TCU dos níveis de maturidade de governança e gestão.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE foi elaborado atendendo ao previsto na Resolução CNS nº 510/2016 (CNS, 2016), prevendo desconfortos e riscos da participação na entrevista, benefícios da pesquisa, garantia de esclarecimento, liberdade de recusa e garantia de sigilo, entre outros direitos do participante, conforme consta no Apêndice B. Antes da realização de cada entrevista foi enviado aos participantes, por e-mail, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), documento homologado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH/UFSC).

Na etapa de convite oficial dos órgãos selecionados para compor o portfólio foram enviados ofícios para 13 órgãos, conforme pode ser visto na Quadro 6 – Órgãos do PJJ com maior grau de maturidade nos mecanismos de governança pública e Quadro 7 – Órgãos do PJJ com maior grau de maturidade nas operações de gestão pública. Os ofícios foram assinados pelo professor orientador e pela acadêmica pesquisadora. Foram convidados 12 tribunais federais e 1 conselho superior do PJJ. Cada ofício foi personalizado, contendo o objetivo da pesquisa, a prática detalhada em que o órgão obteve grau de maturidade aprimorado, como pode ser visto o ofício enviado ao TRE-BA no Apêndice A.

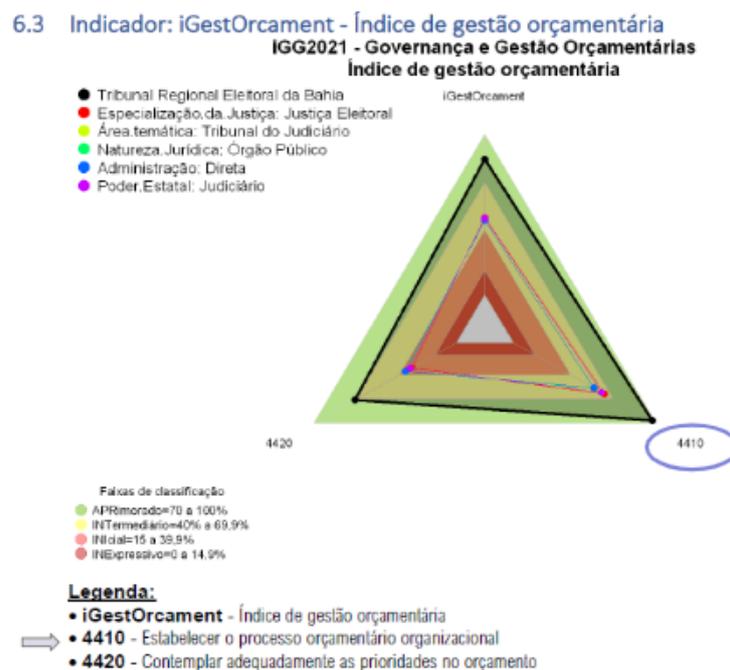
Além disso, foi esclarecido que a pesquisa abordaria atividades relativas à organização, sem coletar dados pessoais sensíveis dos participantes indicados. Das organizações convidadas, sete tribunais e 1 conselho superior emitiram autorização nos termos

exigidos pelo CEPESH/UFSC e assinado pela presidência, totalizando 8 órgãos do PJF. Destes, apenas um tribunal não foi incluído no portfólio, pois não foi possível entrevistar os servidores convidados, apesar do envio de e-mails para agendamento das entrevistas. Além disso, um outro tribunal emitiu autorização assinada por autoridade não competente (presidência) e por essa razão não pode ser incluído no portfólio.

Por se tratar de pesquisa cujos procedimentos metodológicos envolveram a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes (CNS, 2016), houve a necessidade de realizar a etapa de submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina – CEPESH/UFSC. O projeto foi submetido, por meio da plataforma brasil, ao CEPESH/UFSC, em 23/06/2022, e aprovado pelo Parecer Consubstanciado nº 5.667.568, de 27/09/2022 (Anexo B), em 25/09/2022.

Para a etapa estudo do relatório individual do iGG 2021 dos órgãos participantes da pesquisa foram extraídos da página do levantamento do TCU os relatórios individuais do iGG 2021 dos 8 órgãos que emitiram autorização para participação na pesquisa e que foram homologados pelo CEPESH/UFSC. A partir disso, foi consultado o relatório individual de autoavaliação de cada órgão selecionado, a fim de identificar os agregadores (conjunto de práticas) com melhor desempenho. Para exemplificar, utiliza-se a Figura 8 – Resultado do iGestOrçament – TRE-BA, extraída do formulário individual do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TCU, 2021b).

Figura 8 - Resultado do iGestOrçament – TRE-BA



Fonte: Relatório individual de autoavaliação do TRE-BA (destaques adicionados pela autora)

Observando a Figura 10 - Práticas compreendidas no agregador 4410 – TRE-BA, foi identificado que o TRE-BA obteve melhor desempenho no agregador 4410, em seguida foi consultado o questionário do levantamento de 2021 para verificar quais práticas eram compreendidas pelo agregador, conforme demonstrado na Figura 10 – Práticas compreendidas no agregador 4410 – TRE-BA.

Figura 9 - Práticas compreendidas no agregador 4410 – TRE-BA

Mecanismo/Operação	Grupo	Agregador	Prática
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4412. São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário. (organizações que não adotam a contabilidade pública devem utilizar os conceitos
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4413. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4414. Metas formais de economia financeira são estabelecidas
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4415. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA

Fonte: TCU (2021)

Então, no exemplo acima, as práticas da Figura 10 eram apresentadas ao participante da pesquisa para que ele indicasse aquela que mais contribuiu para o bom desempenho do órgão naquele mecanismo (governança) ou operação (gestão). Para cada entrevista foi elaborada uma apresentação totalmente personalizada. Como exemplo é juntada a apresentação realizada ao TRE-BA (Apêndice D) demonstrando o desempenho do órgão e com as questões que são apresentadas no Apêndice C – Questionário de Entrevista Semiestruturada.

Com a apresentação para cada entrevista pronta e o questionário de entrevista semiestruturada, na etapa de agendamento e realização das entrevistas com os participantes indicados pelos órgãos, foi enviado e-mail aos participantes indicados pelos órgãos, juntamente com a autorização concedida por cada presidente e o TCLE (Apêndice B), com tempo hábil para ciência dos termos ali descritos.

As entrevistas foram realizadas entre dezembro/2022 e novembro/2023 com 9 participantes com conhecimento técnico da área selecionada para a pesquisa e totalizaram 10 horas e 39 minutos. Para realização da entrevista foram utilizadas as plataformas Teams e Zoom e as reuniões gravadas para possibilitar a transcrição de dados. Durante as entrevistas foi exibida a apresentação com os resultados do órgão e o questionário da entrevista semiestruturada já ia sendo preenchido com pontos principais citados na entrevista para facilitar as atividades de análise e estruturação dos dados coletados.

Para a etapa de análise e estruturação dos dados coletados, em um primeiro momento todas as entrevistas foram transcritas utilizando o aplicativo disponível na página *Cockatoo*. Cada participante recebeu um código para que suas opiniões sobre alguns temas pudessem ser descritas resguardando o sigilo. Então todos os arquivos transcritos foram lidos e os vídeos foram revistos naquelas partes da transcrição que não ficaram claras. Para atender ao objetivo específico de inventariar as boas práticas encontradas e a descrição dos benefícios da prática, os pontos principais ligados aos benefícios das práticas, as etapas de implementação da prática (mapeadas com a ferramenta 5W2H) foram sendo organizados para utilização no portfólio. A opinião sobre o levantamento do TCU e outras informações relevantes foram sendo organizadas em tabelas, a partir disso foram elaboradas o Quadro 8 – Comentários sobre a Q4 – Benefícios do monitoramento dos níveis de maturidade pelo TCU e o Quadro 9 – Comentários sobre a Q5 – Plano de ação traçado pelo órgão após o levantamento do TCU que demonstram a opinião dos participantes sobre os temas ali descritos.

Para atender ao objetivo específico de construir um portfólio com boas práticas em governança e gestão públicas que possa ser utilizado pelos órgãos da administração pública e cumprimento da etapa final da pesquisa, o portfólio foi redigido com duas seções, uma com informações gerais e outra seção com os destaques relacionados à prática.

Na seção com informações gerais, logo abaixo do título da prática, foi realizado um resgate do histórico ligado à prática, sendo descrita a contextualização em que a prática foi implementada, se foi uma exigência de órgão governante superior ou para atendimento de uma necessidade do próprio órgão implementação da prática, normativos externos ou internos que regulamentam a prática e algumas informações básicas da prática. Na seção intitulada “destaques” foram descritos como a prática foi implementada, os benefícios que sua implementação trouxe para as atividades e para o cumprimento da missão institucional.

Apesar de haver muito mais conteúdo para inserir no portfólio, a ideia foi realmente produzir um conteúdo mais sintético que demonstrasse claramente os benefícios da prática para a organização, destinando uma página para cada prática.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O levantamento realizado pelo TCU é uma autoavaliação realizada pelos órgãos, então correu-se o risco de o órgão informar que possui muitas práticas implementadas e na verdade ter algo muito incipiente ou nem ter a prática implementada. Para reduzir esse risco, o TCU solicita no questionário que o órgão apresente indícios da prática dentro do órgão, como: página da internet que comprove a prática, descrição das estruturas que o órgão possui, indicação de atas de comitês existentes etc. Por outro lado, órgãos que fazem uma avaliação mais crítica podem subavaliar as práticas já existentes, justamente porque o levantamento é realizado por um órgão de controle e surge o receio de uma auditoria para checagem das práticas implementadas. No entanto, a base de dados foi utilizada apenas como um referencial de possíveis boas práticas, caso na entrevista isso não tivesse sido comprovado a boa prática não seria levada ao portfólio.

Outra limitação do estudo é relativa ao fato do levantamento não levar em conta as especificidades de governança e gestão públicas de cada entidade, considerando que há entidades dos mais diferentes segmentos (educação, bancos públicos, judiciário, conselhos profissionais). Porém, as práticas recomendadas no Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020b) e inseridas no questionário do levantamento dizem respeito ao planejamento, boa gestão, aplicação eficiente do dinheiro público, transparência e outras práticas altamente recomendadas na gerência dos recursos públicos. Ainda que o questionário não capte todas as diferenças entre as atividades dos respondentes, trazendo questões específicas ao cumprimento da missão de cada instituição, de forma geral, as práticas recomendadas são desejáveis nos entes públicos.

A pesquisa utilizou o banco de dados do último levantamento realizado pelo TCU que ocorreu em 2021, portanto, o cenário no momento das entrevistas, realizadas entre dezembro/2022 e novembro/2023, pode ter mudado, alguns órgãos que não tinham práticas implementadas no momento do levantamento já tiveram tempo suficiente para implementá-las e estes não foram captados no universo da pesquisa.

Outra limitação da pesquisa é o fato de ter sido utilizado somente o banco de dados de 2021, mas não os outros levantamentos realizados previamente em 2014, 2017 e 2018. A escolha pela utilização somente do banco de dados de 2021 foi em função do TCU ter aumentado a complexidade da autoavaliação deste ano e o fato de ter sido revisado e atualizado com a contribuição de gestores e especialistas, ou seja, o levantamento tornou-se mais

completo. Ainda, em comparação às edições anteriores houve uma evolução nos resultados das organizações participantes.

Também vale destacar que a seleção dos órgãos do PJJ foi realizada por meio dos indicadores (demonstram adesão de várias práticas) e não pela avaliação individual de cada prática. Pode ocorrer de um órgão ter alguma boa prática implementada e já com bons resultados advindos dela, mas ainda não ser o suficiente para ter um indicador geral de destaque naquele mecanismo de governança ou atividade de gestão e assim ter ficado de fora do portfólio.

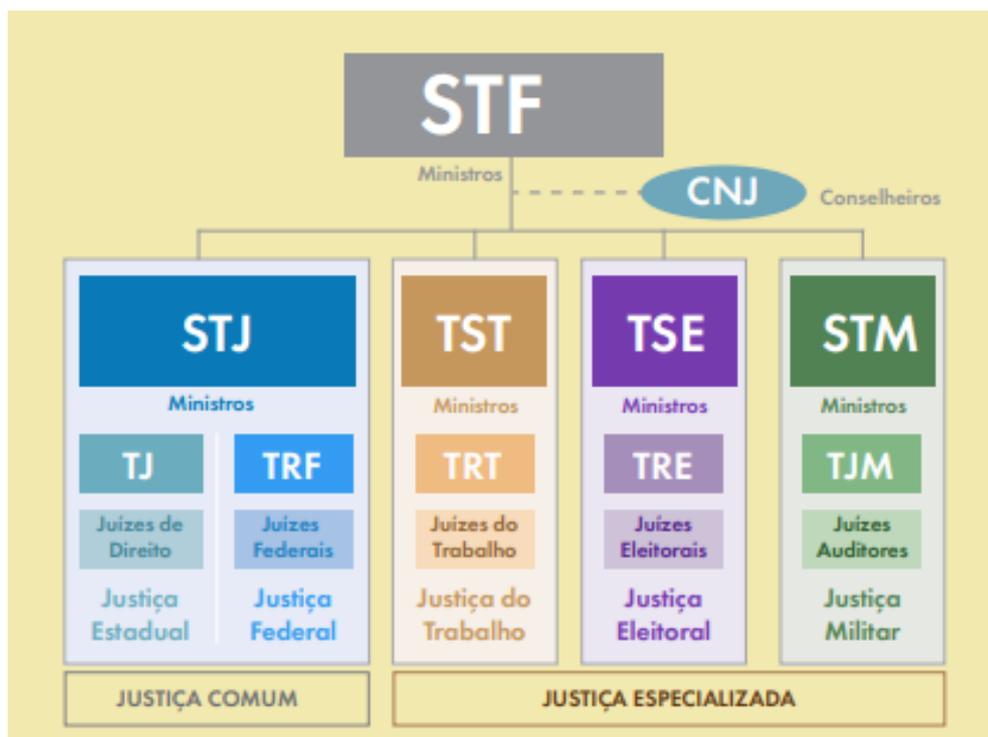
Além disso, pelo fato da pesquisa se basear em um banco de dados do TCU, utilizando conceitos de governança e gestão do referencial definido por aquele órgão, outras importantes práticas existentes na literatura, que é extensa no estudo desses dois fenômenos, podem não ter sido captadas pela pesquisa. No entanto, era necessário adotar um critério para que o convite fosse realizado de forma objetiva às instituições que integrariam o portfólio. Feitas tais considerações, passamos a apresentar os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS NO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL

O Poder Judiciário é um dos três poderes da União, ao lado do Executivo e Legislativo, tendo sua independência como uma garantia constitucional para atuar na interpretação das leis, garantia dos direitos da sociedade e mediação de conflitos entre as partes que buscam seus serviços. O Judiciário deve buscar uma atuação independente em relação às partes interessadas, a pressões externas e demais poderes, se atendo somente aos princípios e à Constituição Federal (Maria; Miranda, 2015). A Constituição Federal estabelece os órgãos do Poder Judiciário, conforme Figura 10 – Órgãos do Poder Judiciário Federal.

Figura 10 - Órgãos do Poder Judiciário



Fonte: Supremo Tribunal Federal (2018)

A partir do que pode ser visto na Figura 10, neste trabalho estão compreendidos no termo “Poder Judiciário Federal”: o Supremo Tribunal Federal; o Conselho Nacional de Justiça; o Superior Tribunal de Justiça; os Tribunais Regionais Federais da Justiça Federal; o Tribunal Superior do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho da Justiça do Trabalho; o Tribunal Superior Eleitoral e os Tribunais Regionais Eleitorais da Justiça Eleitoral; e o Superior Tribunal

Militar da Justiça Militar. Além disso, compuseram a amostra da pesquisa o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o Conselho da Justiça Federal e o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, por serem órgãos jurisdicionados do TCU e que participaram do Levantamento de 2021.

Constitucionalmente, o Poder Judiciário possui autonomia administrativa e financeira (Brasil, 1988). Neste sentido, o Poder Judiciário tem liberdade para organizar suas atividades, buscar formas de tornar a prestação jurisdicional mais célere, definir seu planejamento estratégico, gerir os recursos orçamentários disponibilizados para o cumprimento da sua missão. Considerando a amplitude do Poder Judiciário no território nacional, em 2004, com a Reforma do Judiciário, foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), até então o Poder Judiciário não possuía uma instância que direcionasse a gestão administrativa em âmbito nacional.

O CNJ ganhou o importante de controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. Temas como transparência, planejamento estratégico, gestão documental, sustentabilidade, gestão de pessoas passaram a integrar a pauta de regulamentação do CNJ. Como resultado desse movimento de modernização do Poder Judiciário, uma série de normativos ligados à governança e gestão públicas foram lançados pelo CNJ, conforme demonstra o Quadro 4 – Resoluções editadas pelo CNJ, apenas a título exemplificativo da sua atuação ao longo dos anos.

Quadro 4 - Resoluções editadas pelo CNJ

Resolução CNJ	Objetivo	Resolução vigente sobre o tema
Resolução Nº 70 de 18/03/2009	Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	Resolução Nº 325 de 29/06/2020
Resolução Nº 95 de 29/10/2009	Dispõe sobre a transição dos cargos de direção nos Órgãos do Poder Judiciário.	Em vigor
Resolução Nº 99 de 24/11/2009	Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito do Poder Judiciário.	Resolução Nº 370 de 28/01/2021
Resolução Nº 102 de 15/12/2009	Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos.	Em vigor
Resolução Nº 114 de 20/04/2010	Dispõe sobre o planejamento, a execução e o monitoramento de obras no poder judiciário;	Em vigor
Resolução Nº 215 de 16/12/2015	Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.	Em vigor

(continua)

(conclusão)

Resolução CNJ	Objetivo	Resolução vigente sobre o tema
Resolução Nº 221 de 10/05/2016	Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça.	Em vigor
Resolução Nº 240 de 09/09/2016	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.	Em vigor
Resolução Nº 309 de 11/03/2020	Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências.	Em vigor
Resolução Nº 333 de 21/09/2020	Determina a inclusão de campo/espço denominado Estatística na página principal dos sítios eletrônicos dos órgãos do Poder Judiciário, com vistas a reunir dados abertos, Painéis de Business Intelligence e Relatórios Estatísticos referentes à atividade-fim do Poder Judiciário.	Em vigor
Resolução Nº 347 de 13/10/2020	Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário.	Em vigor
Resolução Nº 395 de 07/06/2021	Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.	Em vigor
Resolução Nº 396 de 07/06/2021	Institui a Política Nacional do Poder Judiciário para o Meio Ambiente.	Em vigor
Resolução Nº 400 de 16/06/2021	Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.	Em vigor

Fonte: elaborada pela autora

Conforme detalhado no Quadro 4, a Resolução Nº 70 de 18/03/2009, que dispôs sobre Planejamento e Gestão Estratégica, foi fruto do I Encontro Nacional do Judiciário, resultando no Plano Estratégico e em 10 Metas Nacionais de Nivelamento para 2009 (CNJ, 2009). Essa Resolução representou para o Poder Judiciário a inauguração do período gerencialista, característico da reforma do Estado brasileiro, com estabelecimento de metas e proposta de ações para o aperfeiçoamento e efetividade na prestação jurisdicional (Sauerbronn *et al.*, 2016).

Além da edição de atos normativos para uniformização e fomento da gestão administrativa em âmbito nacional, o CNJ tem desenvolvido diferentes iniciativas, tais como:

- o acompanhamento de metas de âmbito nacional: publicando em sua página eletrônica o Painel de Gestão de Metas do Poder Judiciário em que é possível acompanhar o desempenho de cada tribunal no atingimento das metas;
- Prêmio CNJ de Qualidade: que tem como objetivo, entre outros, estimular o desenvolvimento da governança e gestão, contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional, promover a transparência, fomentar o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem o planejamento estratégico e a formulação das

metas nacionais. O Prêmio avalia quatro eixos (governança, produtividade, transparência, dados e tecnologia) e atribui aos tribunais uma das quatro categorias: Prêmio Excelência, Qualidade Diamante, Qualidade Ouro e Qualidade Prata;

- Ranking da Transparência do Poder Judiciário: objetiva avaliar o grau de informação a que os cidadãos têm acesso nos portais eletrônicos do Poder Judiciário, em cumprimento à Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527/2011. Todos os órgãos do Judiciário participam dessa avaliação que compreende itens como publicação de planejamento estratégico, licitações e contratos, Serviço de Informações ao Cidadão, informações de pessoal, e ao final é gerado um ranking classificativo;
- Programa Justiça 4.0 – Inovação e Efetividade na Realização da Justiça para Todos: o programa atua em quatro eixos – inovação e tecnologia, prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro e recuperação de ativos, gestão de informações e políticas judiciárias e fortalecimento de capacidade institucionais do CNJ. Esse programa colaborou, por exemplo, com a instalação do Balcão Virtual, permitindo o atendimento virtual direto e imediato com o setor de atendimento de cada unidade judiciária do país;
- Ações Coordenadas de Auditoria: são ações de auditoria realizadas em cada tribunal, mas coordenadas em âmbito nacional pelo CNJ, com definição de escopo, planos de trabalho e acompanhamento pela Comissão Permanente de Auditoria. Já foram objeto de auditoria os temas de acessibilidade digital, assédio e discriminação, contratação e gestão de soluções de tecnologia da informação, avaliação contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional.

Nota-se pelo exposto que a criação do CNJ foi medida disruptiva, modificando profundamente o modelo de gestão administrativa no Poder Judiciário, pois até então cada tribunal possuía autonomia para realizar sua gestão interna o que gerava assimetria na produtividade, eficiência e transparência. Ainda que haja muitos desafios na gestão administrativa do Poder Judiciário Federal, a normatização de vários temas, o acompanhamento constante de metas e da eficiência operacional dos tribunais pelo CNJ possibilitou um pareamento entre tribunais de diferentes estados e especializações.

4.2 ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL COM POTENCIAL PARA COMPARTILHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS

Analisando os dados disponibilizados na tabela dinâmica de dados brutos do levantamento de 2021 referentes à administração direta, observou-se que o Poder Judiciário teve o melhor desempenho no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas – iGG, conforme podemos ver no Quadro 5 – Resultados dos indicadores por Poder da União.

Quadro 5 - Resultados dos indicadores por Poder da União

Poder da União	Média de iGest Pessoas	Média de iGestTI	Média de iGest Contrat	Média de iGest Orcament	Média de Lid	Média de Estr	Média de Cont	Média de iGG
Executivo	41%	48%	53%	44%	53%	48%	59%	49%
Legislativo	47%	61%	56%	42%	51%	54%	72%	54%
Judiciário	51%	57%	60%	47%	52%	65%	64%	56%

Fonte: elaborado pela autora

Há uma pequena diferença entre os poderes da união na média do Quadro 5 - Resultados dos indicadores por Poder da União; esse melhor desempenho também ocorre em outros indicadores: Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas), Índice de Gestão de Contratações (iGestContrat), Índice de Gestão Orçamentária (iGestOrçament), Capacidade em Estratégia (Estr).

Foram selecionados 65 tribunais e conselhos integrantes do PJJ para apurar o grau de maturidade em governança e gestão. O resultado para os mecanismos de governança está demonstrado no Quadro 6 – Órgão do PJJ com maior grau de maturidade nos mecanismos de governança pública

Quadro 6 - Órgão do PJJ com maior grau de maturidade nos mecanismos de governança pública

Governança	Nome do Tribunal	% Adesão das Práticas	Portfólio
CAPACIDADE EM LIDERANÇA (Lid)	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná – TRE-PR	97%	Houve autorização do Tribunal, homologada pelo CEPESH/UFSC, mas o participante indicado não confirmou a entrevista
	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região – TRT-11 (AM/RR)	92%	Portfólio p. 5
	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul – TRE-MS	85%	Portfólio p. 6
CAPACIDADE EM ESTRATÉGIA (Estr)	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região – TRT-9 (PR)	92%	Convite realizado, mas não respondido
	Tribunal Regional Eleitoral do Acre – TRE-AC	92%	Convite realizado, mas não respondido
	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná – TRE-PR	90%	Houve autorização do Tribunal, homologada pelo CEPESH/UFSC, mas o participante indicado não confirmou a entrevista
CAPACIDADE EM CONTROLE (Cont)	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul – TRE-MS	91%	Portfólio p. 7 e 8
	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região – TRT-18 (GO)	90%	Portfólio p. 9
	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região – TRT-9 (PR)	88%	Convite realizado, mas não respondido

Fonte: elaborada pela autora

Foram mapeadas e incluídas no portfólio o total de 5 práticas implementadas pelo: TRT-11, TRE-MS e TRT-18 (Quadro 6). O TRT-9 (PR) e TRE-AC não responderam ao convite enviado por e-mail. O TRE-PR concedeu autorização formal e chegou a ser realizada uma reunião com um servidor, mas os participantes das áreas técnicas indicadas para responder à entrevista de mapeamento da prática não confirmaram a entrevista, o que impossibilitou a inclusão do órgão no portfólio. O TRE-MS compartilhou duas práticas na capacidade em controle por guardarem conexão (promover a transparência e garantir a *accountability*), como não foi possível registrar no portfólio as práticas dos outros tribunais listados acima, optou-se por incluir as duas práticas compartilhadas pelo referido tribunal.

O resultado para as operações de gestão está demonstrado no Quadro 7 – Órgão do PJJ com maior grau de maturidade nas operações de gestão pública.

Quadro 7 - Órgãos do PJJ com maior grau de maturidade nas operações de gestão pública

Operações	Nome do Tribunal	% Adesão das Práticas	Portfólio
ÍNDICE DE GESTÃO DE PESSOAS (iGestPessoas)	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (SC)	90%	Portfólio p. 10
	Superior Tribunal de Justiça	89%	Autorização concedida, mas não nos moldes exigidos pelo CEPESH/UFSC
	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	85%	Convite realizado, mas não respondido
ÍNDICE DE GESTÃO DE TI (iGestTI)	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (SC)	91%	Portfólio p. 11
	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (PR)	85%	Convite realizado, mas não respondido
	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (BA)	83%	Portfólio p. 12
ÍNDICE DE GESTÃO DAS CONTRATAÇÕES (iGestContrat)	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (SC)	90%	Portfólio p. 13
	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (PR)	90%	Convite realizado, mas não respondido
	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	90%	Houve autorização do Tribunal concedida, homologada pelo CEPESH/UFSC, mas o participante indicado não confirmou entrevista
ÍNDICE DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA (iGestOrçament)	Conselho Superior da Justiça do Trabalho	85%	Portfólio p. 14
	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	84%	Portfólio p. 15
	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região/SE	78%	Convite realizado, mas não respondido

Fonte: elaborado pela autora

Foram mapeadas e incluídas no portfólio o total de 6 práticas implementadas pelo: TRT-12 (SC), TRT-5 (BA), CSJT E TRE-BA. O TRT-9 (PR) e TRT-20 (SE) não responderam ao convite enviado por e-mail (Quadro 7 – Órgão do PJJ com maior grau de maturidade nas operações de gestão pública). O TJDFT respondeu ao e-mail informando que seria aberto um processo eletrônico, mas não chegou a enviar a autorização necessária. O STJ autorizou a realização da pesquisa, mas não pela autoridade competente exigida (presidência) pelo CEPESH/UFSC. O TRE-PR concedeu autorização formal e chegou a ser realizada uma reunião

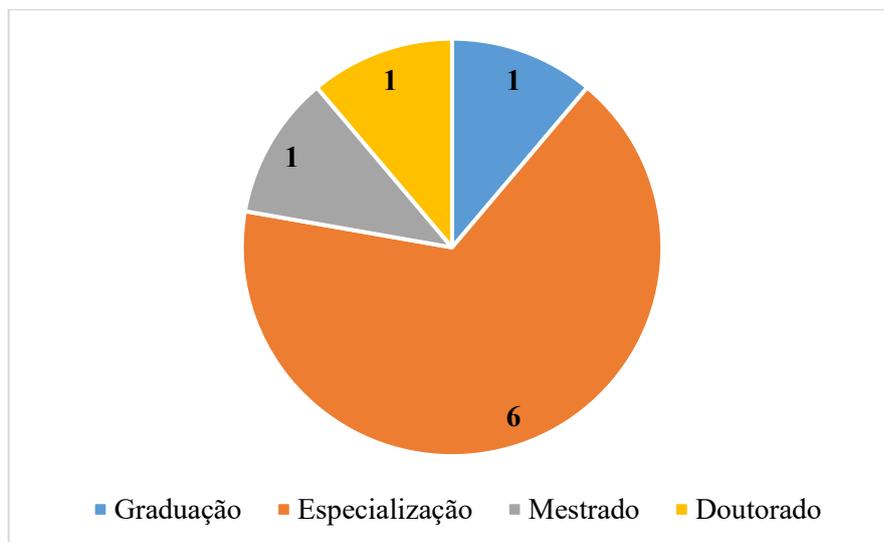
com um servidor, mas os participantes das áreas técnicas indicadas para responder à entrevista de mapeamento da prática não confirmaram a entrevista, o que impossibilitou a inclusão do órgão no portfólio.

Um ponto interessante a ser destacado é que dos 13 órgãos do PJJ convidados a integrar o portfólio, 7 são do ramo de especialização da Justiça do Trabalho, o que demonstra um nível de maturidade maior nas práticas de governança e gestão neste ramo de especialização da justiça. Isso pode ser explicado em parte por um dos achados nas entrevistas, em que um dos entrevistados cita que com a Resolução nº 63 de 2010 o Conselho Superior da Justiça do Trabalho padronizou a estrutura organizacional e de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho. Entre as unidades de apoio administrativo obrigatórias estava a de gestão estratégica, criada antes do primeiro levantamento realizado pelo TCU em 2014.

4.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram da pesquisa o total de 9 servidores, no início da entrevista foram solicitados dados para traçar um perfil dos participantes. Para a preservar o sigilo dos participantes, conforme previsto no TCLE (Apêndice B), será adotado na pesquisa o código E1, E2, E3, e assim sucessivamente, para nomear os entrevistados. Uma das questões levantada para traçar um perfil dos participantes da pesquisa foi com relação à formação superior, as respostas estão representadas na Figura 11 – Formação superior dos participantes.

Figura 11 - Formação superior dos participantes

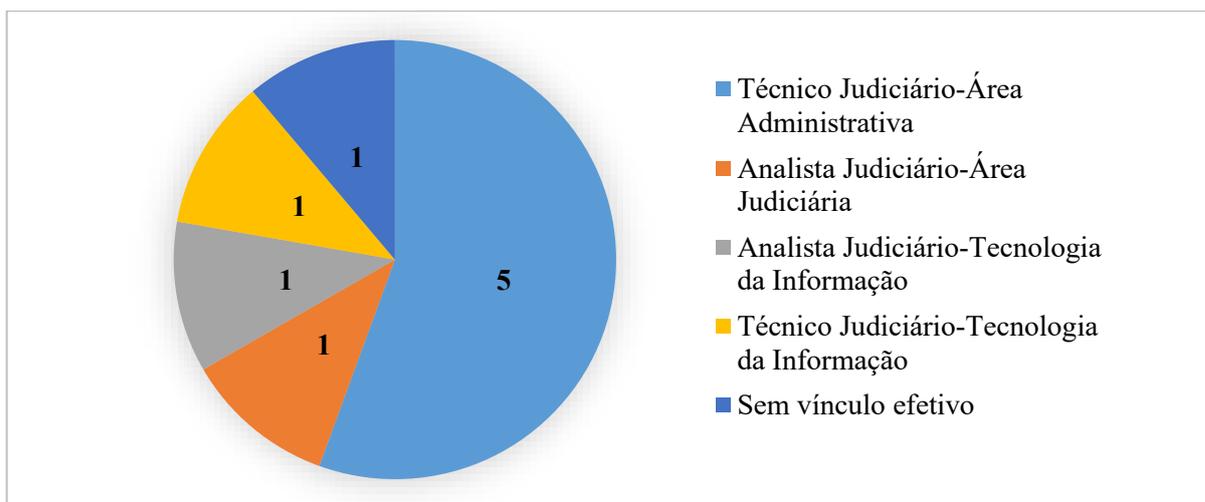


Fonte: elaborada pela autora

Os participantes da pesquisa possuem qualificação técnica tanto para exercer suas funções, quanto para responder ao questionário da pesquisa (Figura 11 – Formação superior dos participantes). A grande maioria além da graduação, possuem pós-graduação, 6 deles possuem especialização, 1 mestrado e 1 doutorado, além de um deles ter citado que está com o mestrado em andamento. Muitos dos participantes citaram possuir formação superior nas áreas em que atuam, o que se mostra bastante vantajoso para o órgão, que tem a atuação de servidores especializados nas áreas em que atuam, possibilitando com isso a melhoria nos processos de trabalho, conforme pode ser visto no portfólio. Cada uma das práticas ali descritas tem muita ligação com o fato de os servidores das áreas terem qualificação técnica e acadêmica para isso.

Também foi questionado qual o tipo de vínculo dos participantes da pesquisa com o órgão e os seus cargos, como demonstrado na Figura 12 – Vínculo dos participantes.

Figura 12 - Vínculo dos participantes

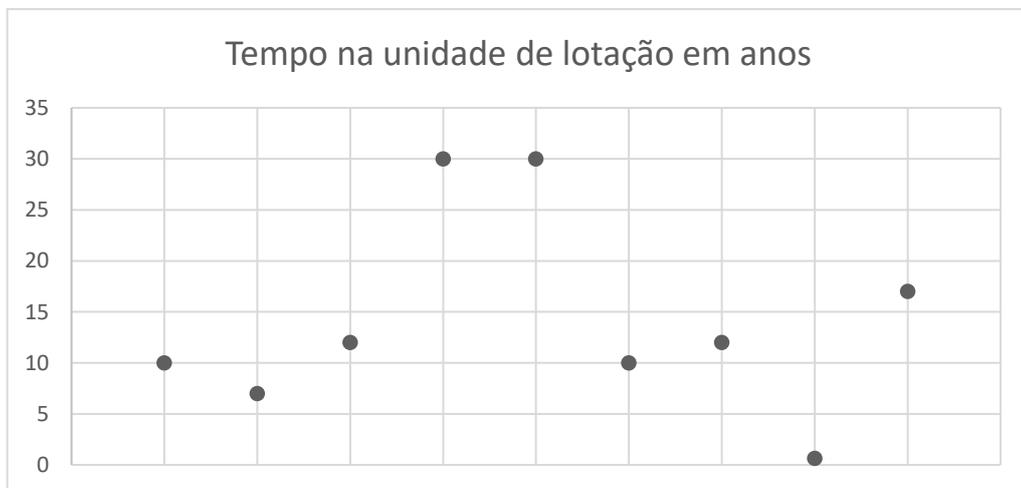


Fonte: elaborada pela autora

Apenas um participante não tinha vínculo efetivo com o órgão em que atuava (Figura 12 – Vínculo dos participantes), mas possuía qualificação acadêmica para ocupação do cargo. No PJJ é possível nomear servidores sem vínculo para cargos em comissão e funções comissionadas, dentro dos percentuais permitidos por lei. A maioria dos participantes ocupa o cargo de Técnico Judiciário – Área Administrativa. A partir da Lei nº 14.456/2022 passou a ser exigido o ensino superior completo para investidura na carreira de Técnico Judiciário do PJJ (Brasil, 2022). Observa-se que apesar da exigência ser recente, os participantes da pesquisa ocupantes do cargo já possuíam o ensino superior, o que, conforme já foi citado, é muito positivo para os órgãos em que atuam.

Para certificação de que os servidores indicados atendiam ao requisito de possuir conhecimento técnico sobre a prática a ser mapeada, conforme solicitado no ofício de convite (Apêndice A), foi questionado em qual unidade de lotação estavam exercendo suas atividades e há quanto tempo estavam nessa unidade, como consta na Figura 13 – Tempo na unidade de lotação em anos. Pelo nome da unidade de lotação já foi possível certificar que os servidores indicados eram realmente lotados em área que possuía os conhecimentos necessários para responder às perguntas da entrevista semiestruturada.

Figura 13 - Tempo na unidade de lotação em anos.

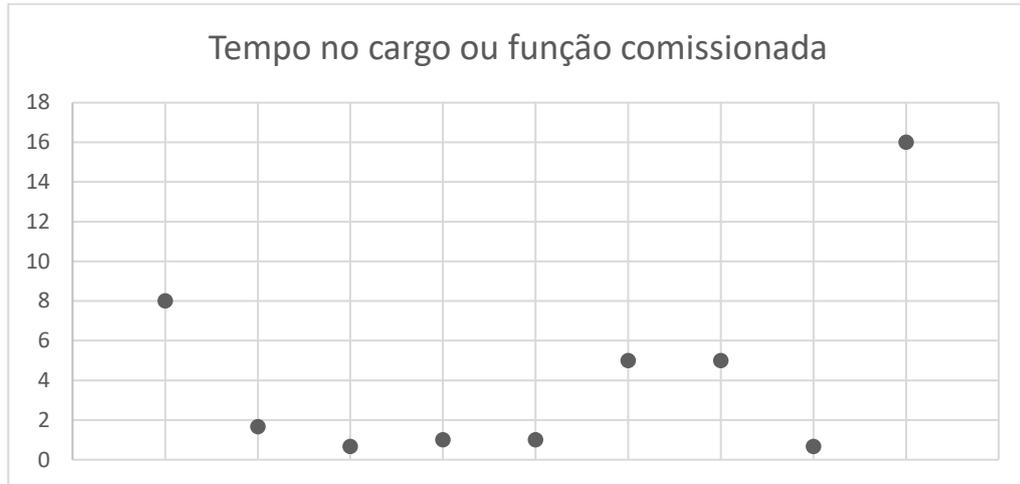


Fonte: elaborada pela autora

Os participantes da pesquisa estavam há bastante tempo na área em que atuam (Figura 13 – Tempo na unidade de lotação em anos), somente um servidor possuía menos de um ano na unidade de lotação, sendo que todos os outros possuíam mais de 7 anos de lotação e a metade deles possuíam mais de 10 anos na área, alguns chegando a 30 anos. Esse achado pode ser um indicativo de que o nível de maturidade nestas áreas pode estar relacionado ao fato dos servidores lotados ali terem a expertise necessária para a implementação de práticas em governança e gestão.

Também foi questionado o tempo no cargo ou função comissionada, como demonstrado na Figura 14 – Tempo no cargo ou função comissionada.

Figura 14 - Tempo no cargo ou função comissionada



Fonte: elaborada pela autora

Observa-se que o cenário na Figura 14 – Tempo no cargo ou função comissionada é um pouco diferente daquele da Figura 13 – Tempo na unidade de lotação em anos, visto que os órgãos do PJJ possuem mudança de gestão a cada biênio, na grande maioria. Tal mudança implica nas trocas dos cargos em comissão e funções comissionadas. Aqui 4 participantes estão há menos de 2 anos (2 deles há menos de 8 meses), 3 deles estão há mais de 5 anos e 1 há 16 anos.

Todos os participantes da pesquisa ocupam um cargo de gestão, apesar da maioria não estar ocupando o cargo ou função comissionada há muito tempo, mas estão na unidade de lotação há bastante tempo, cenário comum nos tribunais, em que nas áreas técnicas há uma baixa rotatividade de servidores. A baixa rotatividade de servidores em áreas técnicas pode vir do fato dos tribunais não possuírem política de sucessão e de ocupação de postos de trabalho críticos, assim é muito mais cômodo manter a lotação de um servidor por muitos anos em um posto crítico.

O levantamento possui o agregador 4140 (assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados) que pode evidenciar muito bem essa questão da baixa rotatividade em áreas técnicas: 70% dos participantes do PJJ ficaram com nível de maturidade baixo (inicial-iniciando ou inicial-inexpressivo) nesse indicador, a média geral do levantamento foi de 76%, demonstrando que essa é uma realidade em todas as organizações participantes do levantamento. Apesar de parecer vantajoso para a organização ter um servidor há muito tempo no mesmo posto, sabe-se que o indicado é que haja uma política para ocupação de postos críticos e sucessão, pois isso gera um cenário de insegurança, assim como é importante que seja oportunizado ao servidor a realização de outras tarefas, mudança de lotação.

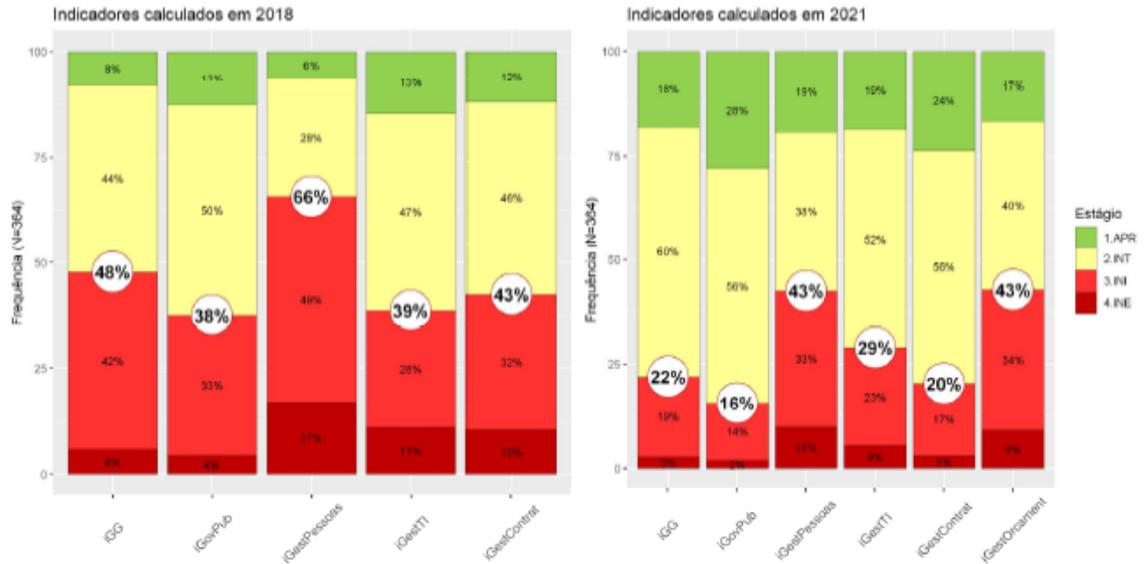
O perfil dos participantes indicados pelos órgãos realmente confirma que atendiam ao critério solicitado no ofício de convite: possuem conhecimentos técnicos sobre a área em que atuam e prática que foi mapeada. Com a realização das entrevistas e compartilhamento das experiências pelos participantes ficou bastante evidente que eles dominavam a área e a prática que foi mapeada, o que permitiu que o portfólio fosse gerado com muitas informações relevantes sobre a prática. Conforme já citado anteriormente, pela pesquisadora já conhecer o funcionamento interno do Poder Judiciário, especialmente em função da rotatividade gerada pelas mudanças periódicas de gestão, foi solicitado que o órgão indicasse um participante com conhecimento técnico da área e prática, o que foi perfeitamente atendido, permitindo gerar um portfólio com conteúdo relevante.

4.4 OUTRAS QUESTÕES LEVANTADAS NA ENTREVISTA

Além das questões relacionadas ao mapeamento das práticas do portfólio e compreensão dos seus benefícios para as organizações participantes, durante a entrevista foram realizadas duas questões para identificar a percepção dos participantes sobre os benefícios desse monitoramento dos níveis de maturidade de governança e gestão públicas que vem sendo realizado pelo TCU.

No relatório de resultados do Perfil integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas o TCU (TCU, 2021d) apresenta dois gráficos comparativos entre os resultados do levantamento de 2021 e 2018 (Figura 15) e é possível verificar uma melhoria dos indicadores, citando que a figura ali apresentada “mostra a lógica de intervenção dos trabalhos do iGG, induz a reflexão sobre as possíveis causas para a evolução do cenário. Além do esforço de implementação das boas práticas pelas próprias organizações respondentes, o empenho do TCU na promoção do tema, e dos Órgãos Governantes Superiores (OGS) na orientação e estabelecimento de normativos podem ter contribuído para a melhoria das capacidades em governança e gestão” (TCU, p. 19, 2021c).

Figura 15 - iGG comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: TCU (2021)

Em razão disso, foram incluídas no questionário da entrevista semiestruturada duas questões, com o objetivo de verificar se o levantamento tem estimulado as organizações jurisdicionadas ao TCU a adotarem boas práticas no tema de governança e gestão:

- Q4) Quais os benefícios para o órgão do monitoramento dos níveis de maturidade de governança e gestão públicas realizado pelo TCU com o Levantamento de Governança e Gestão Públicas?
- Q5) O órgão traçou algum plano de ação para melhoria da governança e gestão depois que o TCU iniciou o monitoramento em 2017?

Destaca-se no Quadro 8 – Comentários sobre a Q4 – Benefícios do monitoramento dos níveis de maturidade pelo TCU as respostas apresentadas pelos entrevistados para Q4.

Quadro 8 - Comentários sobre a Q4 – Benefícios do monitoramento dos níveis de maturidade pelo TCU

E1
<p>Esse levantamento do TCU é quase que uma, é como se fosse uma cobrança. Por exemplo, tem os itens e é bem detalhado. Então, cada unidade aqui... a gente sempre pega o que foi pedido, o que a gente não tem ainda. Mas aí o próprio TCU já ajuda muito, porque ele cobrando, aí facilita muito para gente. [...] então a gente não está tirando da nossa cabeça, porque as pessoas às vezes acham que a gente já está inventando moda. A gente é cobrado, muitas vezes, por órgãos superiores e quando a gente resiste muito assim, eu acho que isso prejudica, aí os outros órgãos começam a passar na frente, seguindo e a gente fica para trás.</p>

(continua)

(continuação)

E2
<p>A gente tem sempre conseguido responder o simulador lá do iGG com bons resultados. Olha, se a gente não monitora, a gente não sabe o que está acontecendo. Esse seria o nível mais básico do monitoramento. Mas também é uma oportunidade de reflexão. Então toda vez que a gente vai responder, por exemplo, ao simulador do iGG, a gente faz algumas reuniões e dentro dessas reuniões surgem muitas reflexões que se revertem em coisas benéficas, em mudanças e aprimoramentos benéficos para a atividade do dia a dia. Então ... a gente não responde o questionário para enviar, a gente responde o questionário para entender, para refletir.</p>
E3
<p>Os benefícios, eu acho, eu não sei, o nosso órgão já começa a se mexer, muita coisa que a gente fez, até pensando desde lá no início desse 1º levantamento do TCU, às vezes a gente pega o nosso planejamento, a gente pega aquele índice de governança do TCU e a gente começa a ver assim, isso aqui, mas como é que a gente está nisso aqui, isso é importante para a gente, não é? O que a gente pode desenvolver para melhorar esse índice? Porque eles pegam pontos muito importantes, né? Os benefícios são grandes assim de melhoria. E vai gerando um aprimoramento</p>
E4
<p>Eu acho que a gente consegue começar a ter uma gestão mais profissional a partir desses indicadores e dessas medidas, monitoramentos que são feitos. Quando se começa a fazer governança, o início é sempre um estágio de imaturidade. As organizações são imaturas no princípio e elas vão amadurecendo. Isso vale inclusive para o próprio TCU, desde o momento que ele iniciou a fazer o monitoramento, o próprio TCU foi amadurecendo no seu processo de monitoramento, tanto que ele foi ajustando perguntas questionários, métodos durante o processo e deve continuar fazendo isso é um processo de melhoria contínua a governança ela tem muito por isso né ou por melhoria contínua. Eu diria até que muitos dos aspectos do planejamento dos órgãos, só é feito porque ele é determinado por fora, pelos órgãos superiores. [...] Então, é muito importante que os órgãos superiores estabeleçam essas diretrizes e cobrem essas diretrizes, a execução dessas diretrizes, porque senão acho que não se faria,</p>
E5
<p>Às vezes essas informações que vem do TCU são informativas, são sugestivas, não são determinações. Mas no momento que é provocado, o pessoal resolve buscar atender. Algumas coisas a gente discute, né? Cabe aqui ver o que é que está sendo pedido, o que é que o órgão acha interessante que seja realmente construído e aquilo que não se aplica ou aquilo que se aplicava, mas não chegaria a atender aquilo que o TCU quer ou a expectativa do nosso órgão. Então, a gente precisa fazer essa filtragem.</p>
E6
<p>É natural se olhar uma autoavaliação como essa e dizer: isso aqui, você tem? Isso aqui eu tenho, isso aqui eu faço, posso não fazer com primor, mas eu faço, eu tenho uma iniciativa, eu tenho... Então você vai olhando, eu acho que acaba que é uma boa referência, mas eu volto a dizer, eu penso que indicador bom é aquele indicador que diz a você precisamente o que é que ele está olhando. E isso acho que é importante, se a gente tivesse isso, especificamente esse quadro, em toda a justiça no Brasil, nossa, a gente ia ver muitas coisas interessantes.</p>
E7
<p>Eu acho que a gente saber se está no caminho certo, né? De quais são as práticas necessárias. E o que vai ou já está sendo exigido ou vai ser exigido, né? Que a gente não faz ali. Tudo bem, a gente pode botar que não faz, mas se eles estão botando ali é porque eles querem que faça, né? A gente já entendeu o recado.</p>

(continua)

(conclusão)

E8
<p>Eu acho que o TCU poderia manter uma regularidade maior, até então o último levantamento havia ocorrido em 2018, em 2021, mas eu vejo a atuação do TCU muito importante para fomentar e para que a gente possa, inclusive, repassar essas melhores práticas de governança às unidades. Então, como eu mencionei até a atuação do Conselho Nacional de Justiça como um órgão indutor de melhoria dos tribunais, eu enxergo o TCU da mesma forma. Então, quando percebemos uma demanda externa, isso acaba nos dando respaldo para que a gente possa repassar, transmitir essas demandas às demais unidades do nosso tribunal, algo que a gente teria uma circunstância diferente se partisse somente da nossa iniciativa.</p> <p>Embora o questionário seja extenso e trabalhoso, a intenção do TCU não é tão somente fazer um levantamento, uma radiografia do nível de governança, mas direta ou indiretamente acaba incentivando os tribunais a buscarem uma melhoria contínua.</p> <p>E eu tenho plena certeza que se partisse tão somente da própria instituição, haveria uma resistência muito maior. Esses monitoramentos contínuos acabam realmente nos forçando a buscar essa melhoria contínua e facilitando justamente essa mudança na cultura organizacional.</p>
E9
<p>O TCU, quando faz esses questionamentos a nível de levantamento, a gente precisa apresentar para ele onde é que se encontra. Aí ele vai vendo o grau de facilidade ou grau de dificuldade para se obter aquela informação. Isso muitas vezes vem de uma forma crítica, onde o tribunal apresenta, quando faz as suas diligências e tudo mais, que solicite melhor em determinadas situações.</p> <p>Hoje, as páginas dos tribunais do nosso de especialização são padronizadas. Todos os tribunais seguem o mesmo padrão. Então, essas cobranças que o TCU faz e essas orientações dadas pelo Tribunal de Contas da União só trouxeram vantagem para a gente. porque ficou mais fácil o manuseio e o acompanhamento. Nada mais é do que a transparência puramente.</p>

Fonte: elaborada pela autora

Da análise do Quadro 8, verifica-se que os entrevistados são unânimes em dizer que o monitoramento tem trazido algum tipo de benefício para o órgão em que atuam. Embora os entrevistados E1, E7 e E9 citem que o levantamento é uma espécie de cobrança, apontando para práticas que vão ou já estão sendo exigidas, e que o fato delas constarem na autoavaliação significa que o TCU quer que seja feito.

O entrevistado E2 cita que responder ao questionário é uma oportunidade de reflexão e que são realizadas reuniões para isso, durante esses encontros surgem reflexões sobre as práticas recomendadas pelo TCU e isso resulta em mudanças e aprimoramentos para as atividades da sua área, reforçando ainda que o questionário não é respondido somente para cumprir a obrigação de enviar ao TCU, mas para entender e refletir.

Os entrevistados E1 e E8 ressaltam que o fato de o TCU realizar esse levantamento traz um respaldo para que seja repassado às áreas as necessidades de implementação dessas práticas de governança e gestão. O entrevistado E1 destaca que muitas vezes as áreas podem achar que as práticas são apenas alguma “moda” inventada pelos próprios servidores dos órgãos. Neste mesmo sentido, o E8 afirma que se as iniciativas partissem tão somente da própria

instituição, haveria uma resistência na implementação dessas práticas e destaca que o monitoramento, decorrente da atuação tanto do TCU quanto do CNJ, força a busca pela melhoria contínua e a mudança da cultura organizacional.

Conforme pode se verificar no portfólio, a contextualização de boa parte das práticas mapeadas inicia com um normativo superior, seja do CNJ ou algum conselho superior, dispondo sobre a necessidade de implementação da prática. Isso é evidenciado pelo entrevistado E4 quando diz que “muitos dos aspectos do planejamento dos órgãos, só é feito porque ele é determinado por fora, pelos órgãos superiores” e que a atuação desses órgãos no estabelecimento de diretrizes e monitoramento da atividade dos tribunais é essencial para que essas diretrizes sejam cumpridas. Alinhado a isso, o E8 cita ainda que “o prêmio CNJ, a transparência (ranking), [...] acabou permitindo um resultado maior em alguns projetos”. Esses achados reforçam o que já foi dito: que a criação do CNJ foi uma medida disruptiva que modificou profundamente a governança e gestão do Poder Judiciário.

Vale trazer aqui o contraponto realizado pelo entrevistado E5 que cita que “tem muitos tribunais que, com essa questão do CNJ, buscam implementar selo diamante, selo ouro. Não é a visão da nossa gestão. Não que a gente não busque atender a gestão do órgão e tentar obter o selo. Dentro do possível, a gente trabalha também para obter isso. É necessário, mas não é o principal. Nós colocamos como uma questão de excelência o nosso trabalho.” Além das normatizações superiores, a própria conscientização dos servidores tem contribuído para implementação de boas práticas de governança e gestão no âmbito do PJJ.

Convém adicionar ao debate que também foram citadas algumas críticas relacionadas ao levantamento realizado pelo TCU. Com relação ao fato de o levantamento ser uma autoavaliação, o entrevistado E6 ponderou que “como esse é um indicador de (gerador por) autoavaliação, você tem uma maneira de ler estas questões, tem uma questão de ordem semântica, então é possível que você tenha práticas muito distintas”. O entrevistado E4 cita que “a maneira como ele é encarado traz alguns vieses ainda um pouco negativos, gera uma certa competitividade nos tribunais [...] no começo a gente sofria, uma pressão para dar algumas respostas, digamos assim, melhores, mas quando eles começaram a pedir as evidências, a gente teve que fazer uma avaliação mais crítica. Então aí eu acho que a coisa entrou em um rumo um pouco mais objetiva”. A partir dessas percepções observa-se que pode haver uma interpretação semântica ou mais benevolente para as questões. No entanto, corroborando o foi dito pelo entrevistado E4, o TCU adicionou subitens para cada item de verificação (práticas) e solicitação de evidências auditáveis para o item/subitem com o objetivo de aumentar a confiabilidade das respostas dadas para cada item de verificação, foram (TCU, 2021d).

Ao ser questionado se haveria alguma crítica ao levantamento, o entrevistado E2 destacou que “não consigo pensar no malefício a não ser o fato de que dá bastante trabalho fazer isso”, evidenciando o fato do questionário ser longo. Na última edição o questionário em formato de texto totalizava 65 páginas e contava com 36 itens (além de subitens de verificação e evidências).

O entrevistado E4 ressalta ainda como negativa a possibilidade de geração de um *ranking* a partir do levantamento do TCU, o que, segundo ele, poderia gerar competitividade entre os tribunais. O TCU não divulga as informações nesse formato e desaconselha seu uso para fins comparativos entre instituições, recomendando a utilização dos dados para reflexões internas. Porém, é possível, a partir do banco de dados disponibilizado na página gerar uma lista com os indicadores em formato de *ranking*. Como citado anteriormente, a presente pesquisa não teve por objetivo gerar uma ordem de classificação para medir desempenho, o levantamento foi utilizado como critério objetivo para encontrar potenciais boas práticas de governança e gestão, visto ser o banco de dados mais robusto sobre os temas.

Durante a entrevista também foi perguntado aos participantes se eles tinham conhecimento se foi traçado algum plano de ação pelos órgãos após o levantamento do TCU, seja nas suas áreas de atuação ou em outras áreas. O Quadro 9 – Comentários sobre a Q5 – Plano de ação traçado pelo órgão após o levantamento do TCU demonstra que o levantamento do TCU tem provocado diferentes iniciativas nos órgãos participantes da pesquisa. Algumas iniciativas de formalização de plano de ação a partir dos resultados, conforme citado pelo entrevistado E1, E3, E4, E5, E7, E8 e E9. O entrevistado E2 citou não haver um plano formal, mas que o questionário acabava gerando melhorias e o entrevistado E1 citou que não sabia informar se na época em que foi aplicado o questionário foi gerado algum plano de ação.

Quadro 9 - Comentários sobre a Q5 – Plano de ação traçado pelo órgão após o levantamento do TCU

E1
E é cobrado aqui, sempre tem uma reunião para falar dos resultados. Aí as unidades que, às vezes, não têm tantas práticas assim, acabam tendo uma pontuação menor ali, acabam sendo cobradas mesmo, olha, tem que melhorar nisso, nisso, nisso. E a gente tende a fazer um plano de ação para poder implementar aquela prática. Então, todas aquelas práticas que têm ali, mesmo que naquele momento, naquele levantamento, seja respondido em relação a um ou outro que não faz, que não tem aqui, a unidade acaba envidando esforços para que aquilo se concretize, para que no próximo levantamento ela possa responder que sim, agora a gente tem tal prática.

(continua)

(conclusão)

E2
Então, assim, objetivamente, nós não temos um plano de ação formal, um plano de trabalho formal, mas nós fazemos isso na nossa prática acaba gerando melhorias ali para as atividades de vocês. Não só esse questionário do TCU, mas tudo que nos chega.
E3
Sim, a gente usou, a gente vem usando na nossa área todos os anos para fazer o nosso planejamento interno aqui, a gente tem como base o levantamento de governança do TCU.
E4
Eu não lembro exatamente qual foi o nível que a gente ficou, mas não chegava a ser o aprimorado. Não lembro se era um ou dois níveis antes, desde até algum tempo, mas eu sei que a partir dali começou-se a criar um plano de ação para ir solucionando os itens que a gente não estava em conformidade, que a gente não atendia.
E5
Foi criada uma governança da nossa área buscando atender a esses questionários do TCU. Tem um plano de governança que a nossa área desenvolveu a partir desse levantamento... você tem uma estratégia individual da nossa área, você tem a gestão de riscos, você tem vários tipos de planejamento, indicadores, que foram sendo criados à medida que a gente foi sendo questionado pelo TCU sobre a existência deles.
E6
Não sei responder se houve um plano de ação lá para trás. O que eu posso dizer efetivamente é que, por exemplo [...] (essa prática) é literalmente uma necessidade [...] de organizar.
E7
Sempre traça algum plano de ação a partir dos itens questionados pelo TCU, por exemplo, na área de sustentabilidade eles terão um curso.
E8
Os resultados do levantamento são acompanhados e acabam gerando até mesmo alguns indicadores para nosso planejamento.
E9
Sim. Aqui a gente tem comissões, aqui a gente tem comitês, para qualquer tipo de ação que venha a ser cobrado pelo Tribunal de Contas. Não só pelo Tribunal de Contas, mas também pelos conselhos.

Fonte: elaborada pela autora

Os achados da pesquisa corroboram as possíveis causas indicadas para a evolução dos estágios de maturidade em governança e gestão entre o levantamento de 2018 e 2021, registradas no relatório de resultados do levantamento do TCU (TCU, 2021d). No âmbito do

PJF, conforme evidências coletadas nas entrevistas, essa melhoria decorre: da promoção do tema pelo TCU com o levantamento, da normatização dos temas pelos órgãos superiores no judiciário e pelo próprio esforço das organizações respondentes.

4.5 INVENTÁRIO DAS BOAS PRÁTICAS ENCONTRADAS E DESCRIÇÃO DOS BENEFÍCIOS

4.5.1 Práticas de governança pública

Foram mapeadas 5 práticas de governança pública, conforme pode se ver na Quadro 10 – Práticas de governança pública mapeadas.

Quadro 10 - Práticas de governança pública mapeadas

Indicador do mecanismo de Governança	Nome do órgão	Código do agregador	Código da prática	Prática mapeada no portfólio
CAPACIDADE EM LIDERANÇA (Lid)	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região – TRT-11 (AM/RR)	1130. Promover a capacidade da liderança	1133. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas	Avaliação de Competências (p. 5)
	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul – TRE-MS	1110. Estabelecer o modelo de governança	1111. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida	Sistema de Governança e Gestão (p. 6)
CAPACIDADE EM ESTRATÉGIA (Estr)	Nenhum órgão convidado participou da pesquisa neste indicador, conforme consta no Quadro 6 – Órgão do PJF com maior grau de maturidade nos mecanismos de governança pública			
CAPACIDADE EM CONTROLE (Cont)	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul – TRE-MS	3110. Promover a transparência	3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas	Página da Transparência (p. 7 e p. 8)
	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul – TRE-MS	3120. Garantir a <i>accountability</i>	3121. A organização presta contas diretamente à sociedade	Painéis de <i>Business Intelligence</i> para prestação de contas (p. 9)
	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região – TRT-18 (GO)	3140. Assegurar a efetividade da auditoria interna	3141. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna	Avaliação de importância do processo pela alta administração para definição do Plano Anual de Auditoria

Fonte: elaborado pela autora

Para o agregador 1130 - Promover a capacidade da liderança, conforme relatório de resultados do levantamento do TCU (TCU, 2021d), somente 20% de todas as organizações que responderam ao questionário estavam em nível aprimorado no indicador e 49% em um nível inicial ou inexistente. Esse dado mostra a relevância da inclusão da prática implementada pelo TRT-11 relacionada ao aprimoramento das competências da alta administração com a iniciativa de avaliação de competências (p. 5 do Apêndice E).

A gestão por competências no setor público tem sido objeto de estudos tanto nacionais quanto internacionais (Barros *et al.*, 2023) e a força de trabalho foi citada por vários entrevistados como um dos pontos fundamentais para que o órgão atingisse um grau de maturidade aprimorado nas práticas de governança. Capuano (2015) destaca, no estudo que trata sobre experiências de países avançados sobre gestão por competências no setor público, que os governos têm se preocupado com as atividades gerenciais e há o entendimento de que desenvolver lideranças é crucial para um cenário de instabilidade e mudanças.

É também uma recomendação da OCDE (2018) sobre a liderança e competência na função pública que seja assegurada capacidades, competências de gestão e conhecimentos especializados para materializar serviços com valor o público. Observa-se que por meio da identificação de competências para o desempenho das atividades da alta administração, o TRT-11 relata que a capacitação tem sido ofertada com base em um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI que respeita as necessidades de capacitação de cada colaborador, com base nas competências necessárias para o cumprimento da missão institucional.

O cumprimento da missão institucional passa pelo problema de induzir o Poder Judiciário (agente), por meio do servidor público, a se comportar como se estivesse agindo para aumentar o bem-estar do cidadão (principal), sendo este o conceito de problema de agência descrito por Jensen e Meckling (1976), os autores também afirmam que esse tipo de problema está presente em todas as organizações, inclusive públicas. Nesse ponto surge a necessidade de definir formalmente funções e obrigações dentro de uma organização pública, para que a responsabilização (*accountability*) possa ser possível. Neste sentido o TRE-MS definiu formalmente seu Sistema de Governança e Gestão (p. 6 do Apêndice E). Um dos benefícios descritos nessa prática foi a definição de papéis de cada instância de governança e gestão, trazendo atribuições claramente definidas e garantindo o comprometimento de todos no cumprimento da missão institucional.

No que se refere à prestação de contas à sociedade, desde a publicação da Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527 de 2011, as organizações públicas vêm buscando o cumprimento das obrigações de dar publicidade a uma série de informações obrigatórias e

próprias de quem cuida de recursos públicos. A LAI estabelece obrigação de transparência ativa (aquela em que o cidadão tem acesso direto) e passiva (aquela em que requer a informação ao ente público). Em um estudo realizado com prefeituras brasileiras acerca da transparência passiva, Raupp (2022) detectou que há prefeituras para as quais não é possível enviar o requerimento de informação por nenhum dos meios utilizados na pesquisa, mesmo esta sendo uma exigência legal desde 2011.

A LAI exige transparência ativa para a organização, serviços, informações relativas aos recursos públicos, licitações e contratos, informação relativa à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos, ações, metas e indicadores, sendo estas apenas algumas das informações obrigatórias requeridas pela LAI. Já para transparência passiva os órgãos devem dar opções para que qualquer cidadão requeira pedidos de acesso às informações públicas descritas na lei.

Com relação à transparência e *accountability*, o Comitê de Governança Pública da OCDE (2017) fez recomendação no sentido de promover a transparência, garantindo o acesso à informação e respostas à pedidos de informação. A síntese de estudos nacionais anteriores acerca do tema transparência passiva realizada no mesmo estudo realizado por Raupp (2022) revela ainda um descumprimento da LAI por parte de diversos entes públicos, inclusive o Poder Judiciário, seja por não disponibilizar informações solicitadas, pelo excesso de formalismo para disponibilizar a informação, por nem sequer ter a possibilidade de requerimento ou ainda por não possuir transparência eletrônica (ativa) satisfatória. O CNJ editou a Resolução nº 215, em 2015, que dispõe sobre o acesso à informação e a aplicação da LAI no Poder Judiciário e em 2018 criou o Ranking da Transparência pelo CNJ. Ambas medidas que buscam incentivar os tribunais e conselhos a fornecerem informações claras e organizadas.

Diante dos estudos, recomendações, normas legais e ações para fomentar a transparência e *accountability*, as iniciativas do TRE-MS destacam-se como um esforço em manter informação relevante, atualizada e sistematizada disponível na sua Página da Transparência (p. 8 e 9 do Apêndice E) e nos Painéis de *Business Intelligence*. Apesar de ser uma obrigação legal, conforme os estudos citados, os órgãos descumprem a LAI, então iniciativas e esforços como esse são necessários e mostram que é possível sim fazer da transparência e *accountability* uma rotina nas atividades do órgão. Inclusive, a presente pesquisa só foi possível pela disponibilização de endereço de *e-mails* ou de formulário da ouvidoria nas páginas dos tribunais. Ter informação disponível possibilita além do acesso irrestrito à informação, o acesso a banco de dados para realização de pesquisas acadêmicas visando a melhoria do serviço público.

Os painéis de *business intelligence* cumprem dupla função de um lado fornecem informações tempestivas e com melhor qualidade, promovendo aos gestores a possibilidade de promover análise adequada, baseada em dados e não só na percepção dos gestores, de outro lado, é por meio de ferramentas de visualização de dados que os usuários podem compreender informações antes não integradas e não estruturadas (Macedo, 2022). Assim, os painéis cumprem tanto a função de prestar contas à sociedade por meio de informações compiladas e objetivas, quanto a função de munir os gestores com informações tempestivas e centralizadas.

O Ranking da Transparência, criado pelo CNJ, foi um fator citado durante as entrevistas para o incentivo à implementação de boas práticas nos tribunais. Conforme citado anteriormente, o CNJ tem desenvolvido diferentes iniciativas para o fomento da governança, gestão e produtividade, como o Ranking da Transparência e o Prêmio CNJ de Qualidade. Observa-se que o TRE-MS promoveu uma série de melhorias na sua página tendo como referencial o ranking (p. 7 do Apêndice E).

Em contrapartida, o entrevistado E5 pondera que “tem muitos tribunais que, com essa questão do CNJ, buscam implementar selo diamante, selo ouro. Dentro do possível, a gente trabalha também para obter isso. É necessário, mas não é o principal. Nós colocamos como uma questão de excelência o nosso trabalho”. Muito pertinente a reflexão realizada pelo entrevistado E5 em que se deve buscar não apenas os selos e rankings, mas a excelência no trabalho, no entanto, percebemos no mapeamento dessa prática do TRE-MS e de outras práticas, como iniciativas simples, como a criação de um selo ou ranking por órgão superior pode promover melhorias que muitas vezes a existência de uma norma legal não se mostrou suficiente, como demonstraram os estudos citados.

No TRT-18, as atividades de auditoria sofreram mudanças, uma delas ocorreu antes mesmo da publicação da Resolução CNJ nº 309/2020, que aprovou diretrizes técnicas para as atividades de auditoria interna. A partir de 2014, o TRT-18 implementou a prática de avaliar a importância do processo pela alta administração para definição do plano de auditoria (p. 9 Apêndice E). A metodologia utilizada inclui uma etapa de avaliação pela alta administração da importância e riscos do processo, constantes da cadeia de valor, para a definição do plano anual de auditoria.

Observa-se que a prática que o TRT-18 utiliza no seu processo de planejamento encontra-se alinhada aos critérios sugeridos pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA). O IIA possui um conjunto de normas com o propósito de estabelecer requisitos obrigatórios para a prática profissional de auditoria interna (*International Professional Practices Framework - IPPF*), havendo duas categorias para as normas – normas de atributos (descrevem as

características das organizações e auditores internos) e normas de desempenho (descrevem a natureza da auditoria interna e os critérios de qualidade para mensuração desse trabalho) (IIA, 2019). Segundo a norma de desempenho ligada ao planejamento é previsto que o responsável pela auditoria estabeleça um plano baseado em riscos e nas metas da organização para fixar quais as prioridades das atividades de auditoria interna.

Por todo o exposto apresentado nas práticas de governança confirma-se que as iniciativas encontram apoio na literatura e nas recomendações de organismos internacionais sobre o tema. O entrevistado E1 destacou que sua organização “chegou nesse nível aprimorado [...] por não ter uma resistência à mudança” e pelo espírito de “tem que fazer, é diferente, é complexo, mas vamos enfrentar”. Citou ainda que muitos tribunais chegaram a pedir o trabalho que foi realizado pela sua área para entender como funcionava e utilizar como base para implementação. Nesse ponto, destaca-se o potencial que o compartilhamento de boas práticas tem para influenciar outras organizações e fazer com que caminhos já percorridos na implementação de novas ferramentas sejam aproveitados no processo de melhoria da governança.

4.5.2 Práticas de gestão pública

Foram mapeadas 6 práticas para cada operação de gestão (pessoas, tecnologia da informação, contratações e orçamento), como descrito no Quadro 11 – Práticas de gestão pública mapeadas. Conforme relatório de resultados do levantamento do TCU (TCU, 2021d), nessas operações de gestão apenas um pequeno percentual das 378 organizações participantes está em um estágio de maturidade aprimorado - iGestPessoas 20%, iGestTI 19%, iGestContrat 23% e iGestOrcament 17%.

Quadro 11 - Práticas de gestão pública mapeadas

Operações	Nome do Tribunal	Código agregador	Código da prática	Prática mapeada no portfólio
ÍNDICE DE GESTÃO DE PESSOAS (iGestPessoas)	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região/SC	4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados 4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados	Seleção e Movimentação de Pessoal por Competências (p. 10)
	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região/SC	4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação	4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação	Planejamento de Tecnologia da Informação (p. 11)
ÍNDICE DE GESTÃO DE TI (iGestTI)	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região/BA	4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação	4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (p. 12)
	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região/SC	4340. Estabelecer processos de trabalho de contratações	4341. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	Caderno de Modelo de Contratação (p. 13)
ÍNDICE DE GESTÃO DAS CONTRATAÇÕES (iGestContrat)	Conselho Superior da Justiça do Trabalho	4420. Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento	4421. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas	Sistema Integrado de Gestão Orçamentária e Financeira (p. 14)
	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido	Programa de Qualificação do Plano, Orçamento e Gasto ProQUALI (p. 15)

Fonte: elaborada pela autora

A definição qualitativa e quantitativa de demanda por colaboradores é um dos desafios demonstrados por esse resultado, pois 43% das organizações participantes estão em estágio iniciando e inexistente, ou seja, a iniciativa do TRT-12 (SC) de realizar seleção e movimentação de pessoal por competências (p. 10 do Apêndice E) é uma realidade inexistente em muitas organizações. da melhor maneira possível as competências e habilidades dos servidores.

Segundo o estudo de Capuano (2015), a gestão por competências tem sido utilizada em países mais avançados, nas últimas três décadas, como uma metodologia para promover meritocracia em busca de melhor desempenho. Esses mesmos benefícios foram descritos durante o mapeamento da prática no TRT-12 (SC), demonstrando que a seleção e movimentação por competências promove um melhor aproveitamento da força de trabalho para atingimento dos objetivos da instituição.

Relativamente à operação de gestão de tecnologia da informação foram levantadas duas práticas no agregador 4210 – Realizar planejamento de tecnologia da informação (TI), o processo de planejamento de TI do TRT-12 (SC) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do TRT-5 (BA). A área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) teve especial destaque no cenário da pandemia da Covid-19, pois com a prestação de serviço ao público de forma remota ficou ainda mais evidente a importância da gestão de TI. O movimento de transformação digital no Poder Judiciário já havia começado em 2009, quando foi criado o Processo Judicial Eletrônico (PJe).

O papel da tecnologia para a prestação de um serviço público mais rápido e acessível é bastante claro no cenário atual, poucos são os cidadãos que optariam por um atendimento presencial diante da disponibilidade de atendimento remoto, considerando que não estejam em um cenário de exclusão digital. Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) destacam como imprescindível ver a tecnologia, por meio da prestação de serviços públicos digitais, como ferramenta de concretização direta dos direitos sociais. Os autores destacam ainda que as TICs têm potencial para auxiliar em dois processos: o de inovação e o de fomento à prestação de serviços públicos condizentes com as expectativas dos cidadãos.

A área de TIC, como uma atividade tão essencial nos tribunais, necessita de um processo de planejamento e o TRT-12 (SC) (p. 11 do Apêndice E) executa esse processo tendo por base a Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário e juntamente com o Subcomitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. Como resultado desse processo de planejamento, execução e monitoramento a área de TIC do TRT-12 (SC) tem um percentual elevado de satisfação dos usuários internos e externos.

Neste mesmo sentido é a prática mapeada no TRT-5 (BA) (p. 11 do Apêndice E), o tribunal possui atualmente um Plano Diretor de TIC alinhado à estratégia nacional de TIC do judiciário e da justiça do trabalho e ao planejamento estratégico do TRT-5, além do plano orçamentário e de contratações. Com isso, o TRT-5 tem entregado alguns serviços relevantes para a sociedade, como, por exemplo, o *Pje-mobile*, versão para celular do sistema utilizado no

judiciário, participação no projeto Gemini que agregou inteligência artificial no suporte a decisões do Pje.

Ambas as práticas ligadas à gestão de TI corroboram o estudo de Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) que destaca que as novas mídias de TICs têm potencial para facilitar o acesso e oferta de serviços públicos. Assim como reforçam a fala do entrevistado E3, se referindo-se aos normativos e cumprimento das suas exigências, que “o difícil é exatamente isso, é não ser só um documento. É ter uma efetividade, para gente ver o resultado para instituição, para que aquilo dê sucesso”. Pelas experiências relatadas nas duas práticas de gestão de TI percebe-se que o planejamento não é um mero documento formal, mas vem possibilitando a entrega de serviços públicos relevantes com a utilização de tecnologia.

A prática de realizar planejamento não se restringe apenas à TI, havendo indícios de que realmente essa é uma rotina dos participantes da pesquisa, conforme pode se verificar nesse trecho destacado pelo entrevistado E9: “tudo aqui a gente faz com planejamento, a gente não faz nada assim aleatório, é preciso de um estudo, de um estudo técnico preliminar e de viabilidade”.

Nesse mesmo sentido, o entrevistado E2 reforça: “estou falando em não fazer coisas que não vão servir para nada [...] eu passo a ter a exigência de pensar mais antes de começar a executar. Então, eu tenho menos projetos descontinuados, eu tenho menos projetos iniciados sem ter o devido embasamento, porque eles são discutidos antes de serem iniciados”. Especialmente na fala do entrevistado E2, fica claro a preocupação proferida no estudo de (Cardoso Júnior, 2011) em que cita que o planejamento é uma atividade intensamente ligada à gestão e que planejamento sem gestão é um processo que estará sujeito a fracassos e descontinuidades, podendo transformar-se em conjunto de papéis burocráticos sem eficácia instrumental.

Ainda na questão da construção de papéis de planejamento que realmente tenham eficácia instrumental, foi mapeada a prática de definição de processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações do TRT-12 (SC), por meio do Caderno de Modelo de Contratações (p. 13 do Apêndice E). A gestão das contratações é um desafio para os órgãos públicos, considerando a complexidade dos processos licitatórios. Mas, para auxiliar na etapa de planejamento, uma etapa decisiva para o sucesso da contratação, o TRT-12 (SC) definiu por meio de normativos internos os procedimentos de planejamento para cada tipo de contratação, estabelecendo que os documentos da fase preparatória devem ser elaborados com base no Caderno de Modelo de Contratações, sendo este um documento dinâmico e acessível a todos que planejam as compras públicas no tribunal.

O estabelecimento de procedimentos para planejamento de compras públicas cria uma padronização e documenta o conhecimento sobre as contratações, possibilitando minimizar fatores que prejudicam a celeridade do processo que, como enfatizado por Almeida e Sano (2018), esse deve ser um princípio buscado pelos servidores dos órgãos públicos federais. Os autores apontam ainda que um dos fatores que influencia a falta de celeridade das compras públicas é a falta de integração entre o setor requisitante e o setor de compras. A prática do TRT-12 (SC) demonstra estar alinhada à literatura referida, prevendo nos normativos a criação de uma equipe de planejamento das contratações, reunindo um integrante das áreas: demandante (setor requisitante), técnica e administrativa (setor de compras).

No que se refere à gestão orçamentária, o relatório de resultados do levantamento do TCU (TCU, 2021d) apresenta um resultado preocupante, em que 43% de todas as organizações participantes estão em estágio inicial ou inexistente no indicador de gestão orçamentária (iGestOrcament). O cenário é preocupante exatamente por se tratar de recursos públicos que estão sendo geridos sem um planejamento, sem a definição de indicadores que permitam gerenciar o processo orçamentário, sem estabelecimento de prioridades relacionadas às atividades da organização que demandam recursos.

Para contribuir com esse tema duas práticas de gestão orçamentária foram registradas o Sistema Integrado de Gestão Orçamentária e Financeira do CSJT (p. 14 do Apêndice E) e Programa de Qualificação do Plano, Orçamento e Gasto - ProQUALI do TRE-BA (p. 15 do Apêndice E). A prática do CSJT traz um alinhamento entre gestão estratégica e orçamento, tendo um plano intraorganizacional dedicado ao orçamento e finanças. Além disso, utiliza para o gerenciamento do orçamento de 24 tribunais do segmento da justiça do trabalho, o Sistema Integrado de Gestão Orçamentária e Financeira que permite gerir informações orçamentárias de forma unificada e em tempo real.

O Programa de Qualificação do Plano, Orçamento e Gasto – ProQUALI do TRE-BA, tem desempenhado um importante papel para implementação da estratégia. Trata-se de um programa robusto que traz quatro projetos que buscam qualificar o gasto público, por meio de processos de planejamento e monitoramento do orçamento, oficinas de discussões que tornam o orçamento mais democrático e criam um senso de responsabilidade para todos, um plano diretor que estabelece diretrizes para demandas e ações e um projeto para qualificar a fiscalização de contratos no âmbito da execução orçamentária e financeira.

O estudo de Mucci, Frezatti e Dieng (2016) revelou que para que o orçamento desempenhe sua função de planejamento e diálogo ele deve estar associado à percepção de que o artefato é útil e relevante. Nesse sentido, o CSJT e o TRE-BA têm demonstrado que ter um

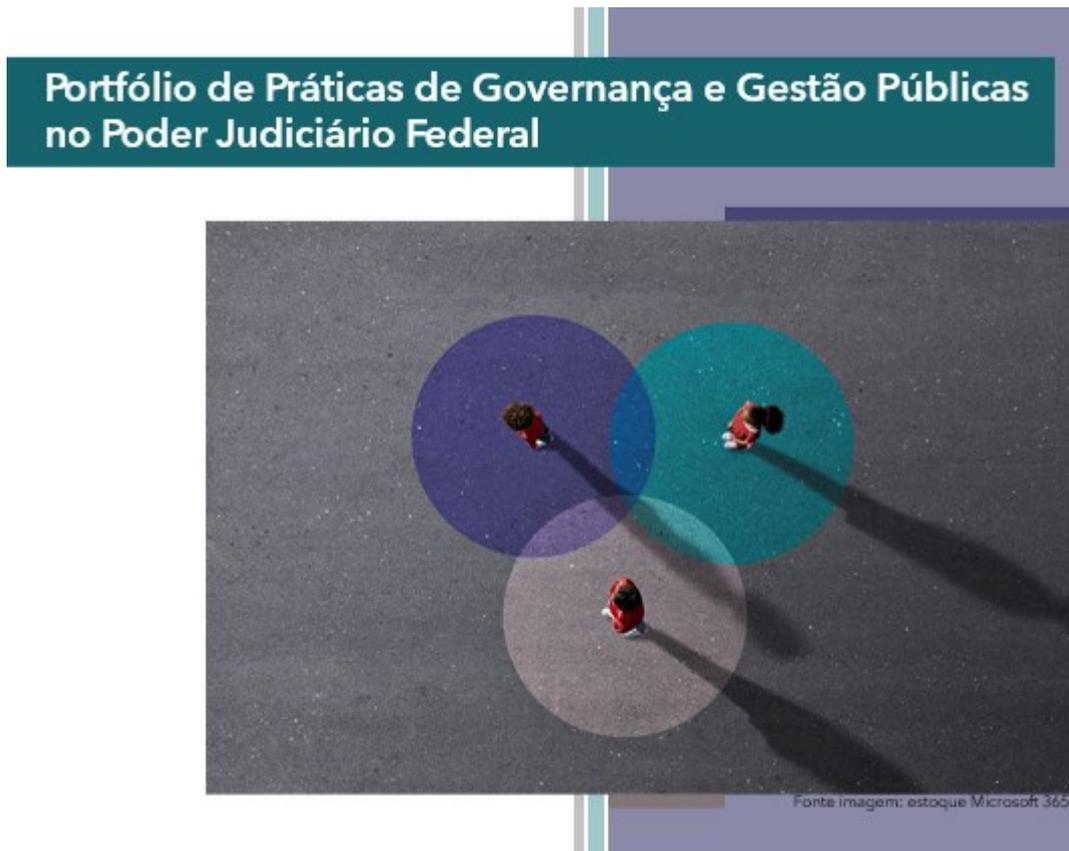
orçamento alinhado à estratégia pode fazer desse artefato uma peça útil. Assim como citado pelos autores, o TRE-BA demonstra ainda que o orçamento não é um processo estático e exerce outras funções, além da financeira, promovendo um espaço para o diálogo organizacional.

Com relação ao aprimoramento nas áreas de gestão por meio das práticas registradas no portfólio, o entrevistado E2 destacou: “eu percebo aqui um ambiente muito receptivo aos aprimoramentos, ao desenvolvimento de processos, a olhar para os processos atuais e procurar sempre identificar oportunidades de melhoria”. Já o entrevistado E5 cita que “a gente consegue fazer com que os outros gestores nos ouçam. Isso eu acho que é o principal benefício que a gente consegue com todo esse trabalho”. A pesquisa conseguiu captar indícios de um ambiente receptivo ao aprimoramento de processos em muitas das entrevistas realizadas, reforçando a importância de dar amplo conhecimento às iniciativas do portfólio como fator impulsionador do aprimoramento na gestão pública.

4.6 PORTFÓLIO COM BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS

Como resultado da fase de levantamento de dados e entrevistas foi elaborada a dissertação cujo resultado é o produto técnico intitulado “Portfólio de Governança e Gestão Públicas do Poder Judiciário Federal”. Optou-se por construir um documento com um caráter mais visual que pudesse despertar o interesse pela leitura (Figura 16 – Capa do Portfólio). O formato de portfólio torna a leitura mais dinâmica e as informações têm maior potencial de serem lidas pelas partes interessadas. Por essa razão, na página de apresentação do portfólio foi colocado o tempo estimado de leitura do portfólio completo (26 minutos) e o tempo para leitura de cada prática (2 minutos), como forma de demonstrar ao leitor que o tempo dedicado à leitura é curto.

Figura 16 - Capa do portfólio



Fonte: elaborado pela autora

Na apresentação e na nota da autora buscou-se dar uma visão geral do produto gerado e os critérios utilizados para selecionar os tribunais e conselho selecionados. Também é informando que o portfólio é fruto de uma dissertação de mestrado no PPGCG/UFSC, apontando também por meio de *link* para as produções científicas do programa, como forma de dar publicidade a outros produtos técnicos e dissertações. Optou-se ainda por uma identidade visual em que as práticas de governança estão identificadas pela cor verde e as de gestão pela cor lilás logo no sumário e ao longo de todo o portfólio (Figura 17 – Identidade visual do portfólio).

Figura 17 - Identidade visual do portfólio

SUMÁRIO	
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO (AM/RR)	
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	5
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MATO GROSSO DO SUL	
SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO.....	6
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MATO GROSSO DO SUL	
PÁGINA DA TRANSPARÊNCIA.....	7
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MATO GROSSO DO SUL	
PAINÉIS DE <i>BUSINESS INTELIGENCE</i>	8
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO (GO)	
AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA E RISCOS DO PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DOS PLANO ANUAL DE AUDITORIA.....	9
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO (SC)	
SELEÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL POR COMPETÊNCIAS.....	10
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO (SC)	
PLANEJAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	11
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO (BA)	
PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	12
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO (SC)	
CADERNO DE MODELO DE CONTRATAÇÕES.....	13
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO	
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.....	14
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA	
PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DO PLANO, ORÇAMENTO E GASTO - PROQUALI.....	15

Fonte: elaborada pela autora

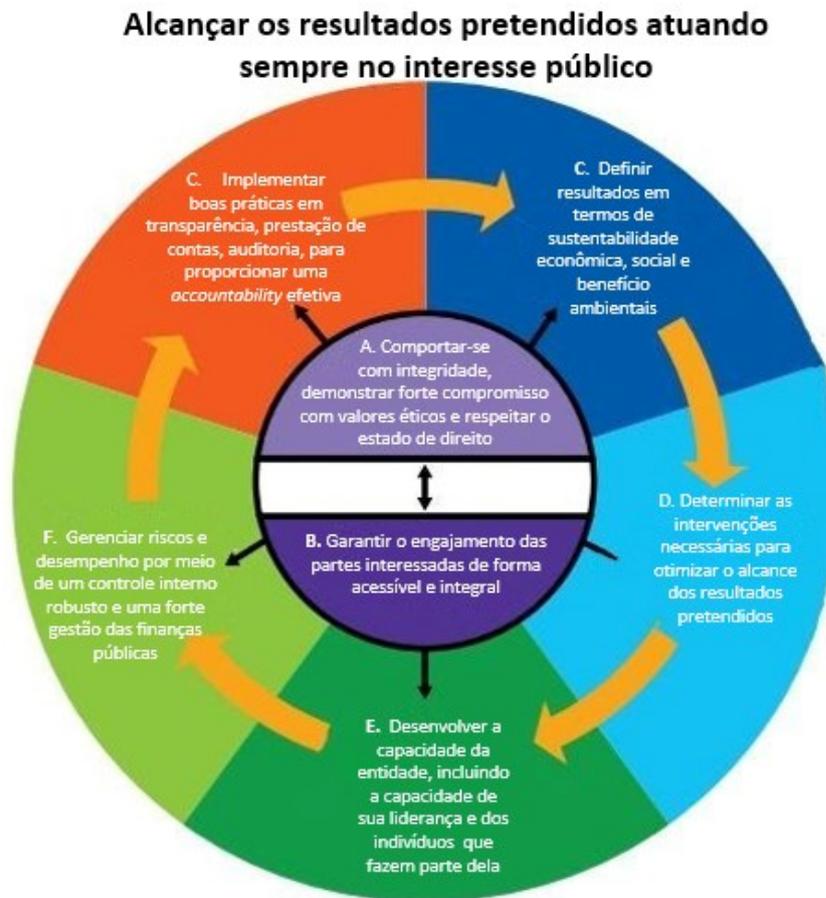
As informações contidas em cada prática são suficientes para dar as informações mais relevantes sobre a prática e despertar o interesse do leitor. O leitor poderá acessar mais informações seguindo alguns *links* já disponibilizados no próprio portfólio. Caso deseje implementar a prática ou obter mais informações poderá entrar em contato com o órgão desejado, visto que todos eles disponibilizam os principais contatos em suas páginas, com link no portfólio.

O entrevistado E8 destaca a importância de iniciativas para compartilhamento de boas práticas na área de governança, enfatizando que “realmente é necessário que haja essa troca de informações para a área de governança, porque ainda é uma área incipiente, principalmente no judiciário, pelo menos no meu ponto de vista, ela já é muito mais consolidada na iniciativa privada, é realmente interessante esse enfoque [...] de fornecer justamente um guia de boas práticas que possa servir de um repositório prático mesmo, que fomente a melhoria dos tribunais”.

Além disso, o entrevistado E8 cita que por meio desse levantamento do TCU “consequimos identificar outras instituições que possuem um nível de maturidade de gestão e governança maiores do que o nosso e que a gente possa inclusive fazer esse *benchmarking*, entrar em contato e até essa troca de ideias para que a gente consiga melhorar também e alcançar o nível deles.” De acordo com o exposto, o portfólio vem atender a essa necessidade de documentar práticas de outras instituições que já possuam um estágio de maturidade mais aprimorado e permitir a interação e troca de ideias entre órgãos do poder judiciário e entre outras organizações públicas. O portfólio se propõe a mostrar que não é necessário que cada tribunal desenvolva sua própria solução para um problema de governança ou gestão, as soluções podem ser buscadas em cooperação com entes semelhantes.

Observa-se nas práticas de governança mapeadas uma forte vinculação aos Princípios para a Boa Governança no Setor Público definidos pelo *International Federation of Accountants* (IFAC, 2014) – Figura 18 – Relações entre os princípios para a boa governança.

Figura 18 - Relações entre os princípios para a boa governança



Fonte: reproduzido com dados da IFAC (2014) e com tradução livre

As diversas práticas mapeadas no portfólio estão ligadas aos princípios para a boa governança (Figura 18), tais como: transparência, prestação de contas, auditoria, *accountability* efetiva, desenvolvimento da capacidade das lideranças e dos indivíduos que fazem parte da entidade, práticas de controle interno, de gestão das finanças públicas, de garantia do engajamento das partes interessadas. Ressalta-se que a partir de 2024, as dimensões social e ambiental, princípio citado no item C da Figura 18, passará a integrar também o levantamento do TCU, (Acórdão 1.205/2023-Plenário) do TCU. O novo instrumento de pesquisa passará a se chamar iESGo, e integrará à avaliação de governança e gestão essas duas dimensões, utilizando os conceitos de ESG (*Environmental, Social and Governance*), amplamente difundido no mundo corporativo.

As práticas colecionadas no portfólio encontram reforço na literatura de outros importantes organismos internacionais e na literatura acadêmica, demonstrando que o levantamento do TCU se mostrou como um meio legítimo para identificar e mapear boas

práticas de governança e gestão e construir um portfólio no PJJ, conforme levantado no problema de pesquisa.

A pesquisa de Azevedo e Klumb (2014) constatou que após a implementação de um conjunto de melhores práticas de TI houve, na percepção dos gestores da área de TI do TRE-SC, uma melhoria na qualidade e agilidade dos serviços prestados pela área aos usuários que refletiu de forma positiva na qualidade dos serviços disponibilizados. Esse também foi um benefício citado pelo TRT-SC que possui um Índice de Gestão de TI de 91% e possui uma boa avaliação de satisfação dos usuários internos e externos de TI. A partir disso, o portfólio é apresentado como um documento que compila boas práticas no Poder Judiciário Federal se mostrando como uma oportunidade para que outras organizações públicas conheçam, implementem e possam gerar benefícios que auxiliem no cumprimento da sua missão institucional.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa se propôs a mapear boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal, a partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU, para, com isso, gerar uma dissertação cujo resultado é o produto técnico no formato de portfólio.

A pesquisa demonstrou que foi possível identificar boas práticas de governança e gestão públicas por meio do resultado do último levantamento realizado pelo TCU, em 2021, mostrando-se como um instrumento relevante para encontrar importantes iniciativas nessas áreas. Também foi possível mapear um levantamento histórico e as etapas de implementação das práticas, assim como catalogar seus benefícios para as organizações participantes do portfólio.

As práticas mapeadas no portfólio demonstram a aplicação de importantes princípios constitucionais da administração pública nas entidades participantes da pesquisa, em especial a publicidade e eficiência, e práticas debatidas pela literatura nas áreas de governança e gestão pública. Quando um cidadão busca por informações em um portal de internet de um órgão, ele espera ter ali o mínimo que por lei lhe é garantido. De outro lado, um servidor que deseja mudar de lotação dentro do seu órgão gostaria de conhecer os critérios necessários para tal. Exemplos que podem parecer pequenos, diante de grandes desafios que a administração pública possui, mas que ainda não são realidade em muitos órgãos, conforme revelado pelo levantamento do TCU.

As iniciativas identificadas nos órgãos do PJJ trouxeram exemplos de como melhorar a governança e gestão públicas das entidades públicas e possibilitaram a construção de um portfólio que se propõe a estimular a saudável interação entre entes públicos para consolidação de uma rede colaborativa de troca de experiências em dois temas tão pertinentes aos desafios de administrar a coisa pública. O portfólio contribui com a gestão do conhecimento nesse âmbito, visto que a pesquisa de validação inicial do produto demonstrou que as iniciativas nessa área ainda são incipientes.

Aqueles órgãos que desejem melhorar sua transparência, gestão de pessoas, sistema de governança, planejamento, contratações, gestão orçamentária encontram no portfólio uma gama de opções para aprendizado com quem já fez. A velha máxima de que não é preciso reinventar a roda, encontra força com o portfólio. Uma visita técnica, um termo de cooperação entre órgãos e, pronto, uma nova prática pode ser implementada em um órgão com custos bem reduzidos.

Muitas vezes a administração pública pode gastar com capacitações genéricas na tentativa de equacionar um determinado problema, sendo que a solução muitas vezes está guardada em outro órgão do serviço público. Em uma época em que já está provado que o marketing de influência funciona, gerando inclusive uma gama de novas profissões, produzir um conteúdo que inspire outros órgãos a buscarem soluções para desafios semelhantes parece mesmo imperativo. É isso que o presente portfólio vem entregar: uma vitrine em que se expõe boas soluções para os desafios das entidades públicas.

As práticas de governança pública mapeadas apresentam exemplos de iniciativas que evidenciam benefícios à organização e à sociedade, ligadas ao aprimoramento das lideranças, estabelecimento de um sistema formal de governança, garantia da transparência ativa e passiva, prestação de contas à sociedade com uso de ferramentas tecnológicas, integração entre instância de governança e unidade de auditoria.

As práticas de gestão públicas mapeadas documentaram iniciativas que contribuíram com o aperfeiçoamento das áreas táticas e operacionais dos órgãos como: para o melhor aproveitamento da força de trabalho, por meio da seleção de perfis profissionais baseada em competências, a valorização da ferramenta de planejamento como instrumento de compromisso e entrega dos serviços pelas áreas, o uso de sistemas para geração de informações relevantes e a gestão do conhecimento como ferramenta de melhoria das contratações públicas.

Ainda que algumas práticas representem o cumprimento de leis e normativos superiores, há órgãos de todas as esferas que ainda não iniciaram sua implementação. Por essa razão, o portfólio se mostra como uma ferramenta capaz de encurtar caminhos para o fiel cumprimento de leis e normativos que só beneficiam a sociedade, seja com mais transparência ou com a certeza de que se pratica governança e gestão na administração pública brasileira.

Os resultados dos estudos das entrevistas realizadas com os servidores dos órgãos integrantes do portfólio demonstraram um ambiente receptivo à implementação das boas práticas, além de reforçar que o objetivo da pesquisa de compartilhar boas práticas, especialmente necessário em um cenário de grandes desafios para o Poder Judiciário, é também um anseio dos servidores.

Foi possível observar ainda que a atuação do TCU, especialmente na realização do levantamento, e a atuação do CNJ, como controlador e normatizador da atuação administrativa do Poder Judiciário, tem sido fatores primordiais para impulsionar a implementação de boas práticas nas áreas de governança e gestão no PJJ. Ainda que haja debates acerca do custo do controle no Brasil e até mesmo da competência para atuação do TCU como indutor de

governança e gestão nos seus órgãos jurisdicionados, o estudo demonstra que a atuação do órgão tem sido significativa para estimular o aperfeiçoamento desses campos.

Também foi possível concluir que os entrevistados identificam benefícios do monitoramento de governança e gestão públicas pelo TCU para as suas organizações e a grande maioria tem formalizado plano de ação para implementar mais boas práticas a partir dos seus resultados individuais no levantamento, ainda que haja algumas críticas ao modelo. Nesse ponto, o estudo contribui com o direcionamento das ações do TCU, trazendo contribuições para o levantamento e confirmando o atingimento de alguns objetivos propostos na ação.

O presente estudo promove a reflexão acerca de temas amplamente debatidos na literatura como precursores da boa prestação de serviço público, trazendo uma contribuição prática aos entes que ainda não estão em um estágio de maturidade aprimorado nessas dimensões e fazendo um contraponto ao senso comum de que a administração pública é um espaço somente de ineficiência. Observa-se ainda que na administração pública tem se aplicado práticas que não são meramente a cópia da iniciativa privada, como no princípio da Nova Gestão Pública, mas há um processo de compreensão da natureza da coisa pública e do que seria aplicável a ela em termos de ferramentas de governança e gestão.

O portfólio traz a grande contribuição de demonstrar que não é necessário que 94 tribunais e conselhos pensem cada um em uma solução diferente para resolver problemas que afligem a todos, muitos caminhos podem ser reduzidos e muito recurso pode ser economizado se a cultura da aprendizagem interorganizacional e a gestão do conhecimento tornarem-se rotina.

Como em alguns congressos no serviço público, em que se apresentam boas práticas para os participantes do evento, ter um documento que colecion periodicamente essas boas práticas de forma objetiva e categorizada, como um portfólio, democratiza o compartilhamento de soluções para além dos participantes de um evento. Além disso, ter essa vitrine de boas práticas documentada aumenta o alcance e pode influenciar na implementação dessas práticas em um prazo e custo menores, resultando em melhoria das rotinas de trabalho e dos serviços públicos prestados como os relatados pelos participantes da pesquisa.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de a base de dados utilizada ser a de 2021 (último levantamento realizado), portanto, a pesquisa pode não ter captado outras práticas implementadas por órgãos do PJJ após esse marco temporal. Também não foram utilizadas as bases de dados do levantamento de anos anteriores (2014, 2017 e 2018). Outra limitação, é que foram selecionados somente os órgãos do PJJ que tiveram o melhor indicador geral em cada mecanismo de governança ou atividade de gestão e não foram avaliadas as práticas de cada

agregador individualmente. Além disso, o estudo pode ter deixado de registrar outras importantes práticas de governança e gestão preconizadas pela literatura, porque utilizou o levantamento do TCU como critério objetivo para a seleção dos órgãos.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se o estudo da relação entre produtividade nos órgãos do PJJ e os resultados nos índices de governança e gestão, considerando que o CNJ disponibiliza esses dados. Outra possibilidade de estudo é que seja verificado se o nível de maturidade dos órgãos pode estar relacionado ao tempo de lotação e menor rotatividade de servidores nas áreas. Ainda podem ser realizados estudos no sentido de elaborar portfólios de práticas de governança e gestão em outros segmentos participantes do levantamento do TCU, como universidades, conselhos profissionais, estatais, assim como o presente trabalho pode ser atualizado com as novas dimensões (social e ambiental) previstas para o levantamento de 2024.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; SPJELKAVIK, I. Benchmarking applications in public sector principal-agent relationships. **Benchmarking**, v. 15, n. 6, p. 723–741, 2008.
- BARROS, A. C. DE S. *et al.* Competências no setor público: Panorama da produção científica (inter)nacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, p. e89044, 2023.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 27 fev. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 14.456**, de 21 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14456.htm>. Acesso em: 30 nov. 2023.
- BRITO, E. DE J. O. **Gestão do Conhecimento e Qualidade como Vetores de Competitividade na Administração Pública Local**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia das Organizações) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.
- CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371–394, 2015.
- CARDOSO JÚNIOR, J. C. Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: Elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. **IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, v. 1584, p. 1–62, 2011.
- CATELA, P. A.; DA SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R. Auditoria interna, governança pública e desempenho de organizações públicas brasileiras: o que revelam os dados do Tribunal de Contas da União. **ENCONTRO DA ANPAD**, 46., online, set. 2022. **Anais [...]**. EnANPAD, 2022.
- CNJ. **Resolução n. 70**, de 18 março de 2009. Planejamento e a Gestão Estratégica no Âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, 2009. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf
- CNJ. **Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/portal>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- CNS. **Resolução CNS 510/2016**. Disponível em: <https://cep.ufsc.br/legislacao/>. Acesso em: 5 jul. 2022.
- COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS. The Report of the Cadbury Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practice. **Corporate Governance: An International Review**, v. 1, n. 3, p. 124–124, 1993.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. **Diário da Justiça**, Brasília, v. 201, p. 2–10, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240**, de 09 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. 2016.

CRISTÓVAM, J. S. DA S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. DE. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 43, n. 84, p. 209–242, 2020.

DAVID WELLER, L. Benchmarking: A paradigm for change to quality education. **TQM Magazine**, v. 8, n. 6, p. 24–29, 1996.

DE ALMEIDA, A. A. M.; SANO, H. Função compras no setor público: Desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 89–106, 2018.

FREDERICKSON, H. G. Whatever Happened to Public Management? Governance, Governance Everywhere. **Centre For Public Services Organisations Seminar**, p. 1–36, 2004.

GAYGISIZ, E. How are cultural dimensions and governance quality related to socioeconomic development? **Journal of Socio-Economics**, v. 47, p. 170–179, 2013.

HOOD, C. A Public management for all seasons?. **Public Administration**, v. 69, p. 3–19, 1991.

IIA. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)**. São Paulo: IIA Brasil, 2019.

IACOVINO, N. M.; BARSANTI, S.; CINQUINI, L. Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: the Case of the Tuscany Region. **Public Organization Review**, v. 17, n. 1, p. 61–82, 2017.

IFAC. **International Framework: Good Governance in the public sector**. New York: IFAC, 2014.

JENSEN, C.; MECKLING, H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KLUMB, R.; DE AZEVEDO, B. M. A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 961–982, 2014.

LYNN, L. E.; HEINRICH, C. J.; HILL, C. J. Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 233–261, 2000.

MACEDO, S. M. de. **Manual de Gestão Empresarial para Micro e Pequenas Empresas (MPes) Comerciais**: caderno de ferramentas básicas e a construção de dashboards com o

Software Power BI. 2022. Dissertação (Mestrado em Controle de Gestão) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

MAGD, H.; CURRY, A. Benchmarking: Achieving best value in public-sector organisations. **Benchmarking**, v. 10, n. 3, p. 261–286, 2003.

MARIA, R.; MIRANDA, L. Governança judicial : uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional. **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 315–344, 2015.

MARINO, P. DE B. L. P. *et al.* Indicadores de governança mundial e sua relação com os indicadores socioeconômicos dos países do Brics TT - Global Governance Indicators: how they relate to the socioeconomic indicators of the Brics countries TT - Indicadores mundiales de gobernabilidad. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 5, p. 721–744, 2016.

MAZZALI, Rubens; ERCOLIN, C. A. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

MOORE, M. H. **Creating Public Value**: strategic management in government. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283–304, 2016.

NGUYEN, C. V. *et al.* Do Good Governance and Public Administration Improve Economic Growth and Poverty Reduction? The Case of Vietnam. **International Public Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 131–161, 2019.

OCDE. **Princípios de Governo das Sociedades do G20/OCDE**. Paris: OCDE, 2016.

OCDE. **Integridade Pública**. Paris: Comitê de Governança Pública da OCDE, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

OCDE. **Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública**. Paris: OCDE, 2018. (Coleção: Instrumentos jurídicos da OCDE/LEGAL/0445)

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

PASCOAL, M. N. O.; OLIVEIRA, O. V. DE. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, p. 215–231, 2019.

PASQUALI, J. C.; NOTTAR, D. I. DA S.; MELLO, G. R. DE. Práticas de Governança Pública e Sua Relação com o Desempenho das Universidades Federais Brasileiras. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 19, n. 2021, p. 202–221, 2021.

PEIXE, Blênio; FILHO, Celso; PASSOS, G. Governança pública e accountability: uma análise bibliométrica das publicações científicas nacionais e internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 36, p. 77–96, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRZEWORSKI, A. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal. *In*: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. [org.]. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1996

RAUPP, F. M. A transparência passiva nos maiores municípios brasileiros passados dez anos da Lei de Acesso à Informação. **Revista da CGU**, v. 14, n. 25, p. 20–32, 2022.

SAMPIERI, H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. S.; GONZAGA, A. M. **Portfólios On-line: modos de (O)usar**. Manaus: IFAM, 2016.

SANTOS, R. R. dos; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 732–752, 2019.

SAUERBRONN, F. F. *et al.* Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 1, p. 8–31, 2016.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. **Portal**, v. 29, n. 1, p. 121, 2005.

STF. **Cartilha do Poder Judiciário**. 2018.

TCU. **Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, alterado pelo Acórdão nº 976/2019**. Disponível em: portal.tcu.gov.br. Acesso em: 10 dez. 2020.

TCU. **Referencial básico de governança organizacional**. [s.l: s.n.]. v. 53

TCU. **Tabela dinâmica de dados brutos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E8A58908F018ADCCBCEF7B10>. Acesso em: 22 out. 2021a.

TCU. **Relatório individual da autoavaliação - TRE-BA**. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021-18-TRE-BA.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022b.

TCU. **Esclarecimentos sobre uso dos resultados**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F750376EF017504A2D81C0E81>. Acesso em: 15 mar. 2021.

TCU. **Referencial Básico de Governança Organizacional**. 3. ed.

TCU. **Acórdão TCU 2021**.

TCU. **Relatório de fiscalização: Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas**, 2021d.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519–550, 2018.

TRAVAGLIA, K. R.; SÁ, L. F. V. N. DE. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 22–53, 2017.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2013.

APÊNDICE A – OFÍCIO ENCAMINHADO AO TRE-BA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

A Sua Excelência o Senhor
Desembargador ROBERTO MAYNARD FRANK
Presidente do Tribunal de Regional Eleitoral da Bahia
Salvador-BA

Ref.: Pesquisa acadêmica - “Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal”.

Senhor Presidente,

Por meio deste, apresentamos a acadêmica pesquisadora Teciane de Oliveira Dias, com matrícula regular no Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina (comprovante matrícula anexo), que está realizando a pesquisa intitulada “Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal”. O portfólio é, tradicionalmente, um documento utilizado para reunir os melhores trabalhos de empresas ou profissionais. A realização da pesquisa proporciona a produção de conhecimento científico no Poder Judiciário e a gestão do conhecimento por meio da catalogação das práticas em um portfólio. Além disso, tem potencial para contribuir com um dos macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário (2021-2026) - “Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e Governança Judiciária” - na medida em que a troca de experiências entre organizações com objetivos similares pode agilizar a implementação de boas práticas.

Vimos através desta solicitar a coleta de dados de sua instituição, informando que um dos compromissos assumidos pela pesquisadora, como integrante da carreira do Poder Judiciário Federal, lotada na Justiça Federal do Distrito Federal, é possibilitar aos órgãos integrantes da pesquisa e aos demais órgãos o acesso integral ao produto da pesquisa. A primeira fase da presente pesquisa consistiu em identificar órgãos do Poder Judiciário com potencial para compartilhamento de boas práticas a partir do resultado do último Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas realizado pelo Tribunal de Contas da União em 2021. O Poder Judiciário Federal surgiu como objeto de pesquisa por possuir o melhor Índice de Governança e Gestão Públicas da Administração Direta Federal.

No referido Levantamento, o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia destacou-se nas práticas relacionadas à Gestão Orçamentária, assim pretendemos com a presente pesquisa inventariar uma prática da referida área, dentre aquelas constantes do Levantamento do TCU, e registrar os benefícios da prática para a instituição. Para isso, contamos com a colaboração de Vossa Excelência para indicar uma servidora ou servidor com conhecimento técnico da área de Gestão Orçamentária para uma

entrevista semiestruturada em formato online, em dia e horário a ser definido de acordo com a agenda do entrevistado.

A referida pesquisa abordará informação sobre atividades exercidas pelos órgãos do Poder Judiciário Federal relativas à sua organização, resultados de programas, projetos ou ações. O estudo utilizará informações de acesso público e é resguardado pela Lei nº 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação. Não serão coletados dados pessoais sensíveis dos servidores indicados para participação da entrevista, sendo observada a Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, além disso, será resguardado o nome dos servidores participantes.

Agradecemos a compreensão de Vossa Excelência e colaboração com o processo de produção de conhecimento científico no âmbito do Poder Judiciário Federal. Informamos a página do Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (<https://ppgcg.ufsc.br/>) em que poderão ser confirmados como integrantes do Programa o Professor Orientador (aba “Corpo Docente”), Dr. Pedro José Von Mecheln, e a acadêmica pesquisadora (aba “Regulares”), Teciane de Oliveira Dias. Por fim, colocamos à disposição de Vossa Excelência o contato da pesquisadora e aguardamos o retorno, conforme segue:

Celular da acadêmica pesquisadora: (48) 99191-4092 (WhatsApp) e e-mail: tecianedias@gmail.com e teciane.dias@trf1.jus.br.

Na oportunidade, renovamos protestos de elevado apreço e distinta consideração.

Respeitosamente,

PEDRO JOSE VON MECHELN
Professor Orientador

TECIANE DE OLIVEIRA DIAS
Acadêmica Pesquisadora

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Nome do Participante: _____

Cargo: _____ Data da entrevista: ____/____/____

E-mail (caso queira receber os resultados da pesquisa):

Pesquisador responsável: Teciane de Oliveira Dias

Pesquisador: Prof. Dr. Pedro Jose Von Mecheln

Instituição:

PREZADO(A) PARTICIPANTE

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa que apresenta as seguintes características:

- 1. Título da pesquisa:** Portfolio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal.
- 2. Objetivo principal:** Construir um portfólio digital com casos concretos de boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal.
- 3. Justificativa:** Segundo o Levantamento Integrado de Governança Pública realizado pelo Tribunal de Contas da União, o Poder Judiciário Federal possui o melhor Índice de Governança e Gestão Públicas da Administração Direta Federal, tendo implementado diversas práticas de governança e gestão públicas recomendadas pelo TCU. A partir de pesquisa prévia realizada para validação do projeto de pesquisa, com 127 respondentes integrantes do Poder Judiciário Federal, 96,9% responderam que gostariam de conhecer boas práticas de governança e gestão públicas e saber como foram implementadas em outros órgãos. A catalogação das boas práticas proporciona a gestão do conhecimento no Judiciário e possibilita a realização de *benchmarking* para potencializar a implementação de mais práticas de governança e gestão públicas tanto no Judiciário, quanto em outras entidades públicas.

4. **Procedimentos:** Entrevistas: aplicadas com objetivo de identificar as práticas implementadas e mapear o processo de implementação.
5. **Desconfortos e Riscos:** O desconforto poderá existir devido ao tempo da entrevista, assim como pode ocorrer o constrangimento do participante ao responder alguma perguntada entrevista. Contudo, como a participação é voluntária o participante poderá se recusar a responder, retirar seu consentimento ou interromper a sua participação. Além disso, o foco da pesquisa é a organização pública e suas práticas relacionadas à governança e gestão pública, por isso os riscos de quebra de sigilo, por exemplo, são reduzidos, visto que serão abordadas perguntas tão somente relativas a questões de interesse público.
6. **Benefícios:** A participação é voluntária e não trará qualquer benefício direto ao participante, mas proporcionará: (i) conhecimento das práticas de governança e gestão públicas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União; (ii) identificação das boas práticas implementadas no âmbito da sua organização; e (iii) mapeamento das boas práticas implementadas no âmbito da sua organização.
7. **Despesas e ressarcimento:** As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade dos pesquisadores e, por isso, o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelos pesquisadores no valor integral mediante comprovação.
8. **Garantia de indenização:** É garantida indenização no valor integral do prejuízo do participante em casos de danos materiais ou morais, comprovadamente, decorrentes da sua participação na pesquisa, por meio de decisão judicial ou extrajudicial.
9. **Garantia de esclarecimento, liberdade de recusa e garantia de sigilo:** O participante será esclarecido sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar e é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa não irá acarretar qualquer penalidade. Mesmo que este não seja o foco da pesquisa, qualquer informação pessoal revelada ao longo da entrevista terá garantia de sigilo.

- 10. Acesso aos dados:** Os dados coletados na pesquisa, por serem de interesse público, serão publicados em um portfólio digital. Caso, durante a pesquisa algum dado pessoal sensível seja revelado, mesmo que este não seja o foco, estes dados serão descartados.
- 11. Dados Pessoais:** Os dados pessoais coletados na pesquisa serão os seguintes: nome do respondente, órgão de lotação, cargo do servidor, tipo de vínculo (efetivo ou comissionado), unidade de lotação, cargo ou função comissionada, tempo no cargo ou função comissionada, tempo na unidade de lotação. Os dados coletados serão anonimizados na pesquisa. O tratamento de dados pessoais para fins acadêmicos é uma das hipóteses de tratamento de dados pessoais prevista na Lei Geral de Proteção de Dados, a Lei nº 13.709/2018. Os dados coletados já são amplamente divulgados nos portais eletrônicos dos órgãos do Poder Judiciário Federal, não se constituindo um dado sigiloso.
- 12. Dados Pessoais Sensíveis:** Não faz parte da pesquisa a coleta e tratamento de Dados Pessoais Sensíveis previstos no art. 5º, inciso II da Lei Geral de Proteção de Dados, a Lei nº 13.709/2018.
- 13. Confidencialidade:** Os dados coletados na pesquisa não são dados confidenciais, no entanto, mesmo que este não seja o foco da pesquisa, qualquer informação pessoal revelada ao longo da entrevista terá garantia de sigilo.
- 14. Em caso de dúvidas:** entrar em contato com o pesquisador responsável no e-mail: yon.melchen@ufsc.br; endereço: Campus Universitário, Trindade, Florianópolis-SC, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão; ou com o pesquisador Teciane de Oliveira Dias, telefone (48) 99191-4092; e-mail: teciane.dias@trf1.jus.br; endereço: Servidão Lucas Vital Cardoso, nº 94, Córrego Grande, Florianópolis-SC.
- 15.** Os pesquisadores têm capacidade profissional adequada para desenvolver suas funções nesta pesquisa que visa construir um portfólio digital com mapeamento de boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal.
- 16.** Esta pesquisa está de acordo com as normas da Resolução 466/2012 e com o Conselho Nacional de Saúde (CNS).

17. Você receberá uma via (e não cópia) deste documento, assinada por você e pelo pesquisador, e rubricada em todas as páginas por ambos. Por isso pede-se seu consentimento:

Eu, _____
_____, compreendo meus direitos como um participante e voluntariamente consinto em participar deste estudo e em ceder meus dados para a realização desta pesquisa. Compreendo sobre o que, como e por que este estudo está sendo feito.

Local e data: _____; ____/____/____.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Identificação do órgão participante

Nome do órgão participante:

Prática a ser mapeada:

Identificação do respondente

Nome do servidor responsável pela implementação da prática:

Servidor efetivo ou sem vínculo:

Cargo efetivo do servidor:

Unidade de lotação:

Cargo ou Função Comissionada:

Tempo no cargo ou função comissionada:

Tempo na unidade de lotação:

Entrevista semiestruturada para mapeamento da prática:

1. Considerando que o (*nome do indicador*) do (*nome do órgão*) foi de (XX%), o que demonstra que o (*nome do órgão*) está no nível (aprimorado) de (*governança ou gestão*), o que você destacaria como fundamental para esse resultado?
2. Quais são os benefícios desse nível de (gestão orçamentária) para o (*nome do órgão*)? E do ponto de vista prático o que o (*nome do órgão*) entrega à sociedade?
3. Quais os benefícios para o (*nome do órgão*) do monitoramento dos níveis de maturidade de governança e gestão públicas realizado pelo TCU com o Levantamento de Governança e Gestão Públicas?
4. O (*nome do órgão*) traçou algum plano de ação para melhoria da governança e gestão depois que o TCU iniciou o monitoramento?
5. Em consulta ao Relatório Individual da Autoavaliação do (*nome do órgão*) verificamos que as práticas de (*governança ou gestão*) no agregador “XXXX-Descrever o agregador” estão em nível aprimorado. Entre as práticas listadas no questionário do TCU, qual a prática que mais contribuiu para os bons resultados de (*governança ou gestão*) do (*nome do órgão*)?
5W2H (*Why/Who/When/Where/How/How Much*) da prática destacada na questão 5.

Nome da prática: _____

O quê?	Quando?	Onde?	Por quê?	Por quem?	Como?	Custo?
<i>Exemplo</i> Nome da prática indicada na questão 5 pelo entrevistado						

APÊNDICE D – APRESENTAÇÃO REALIZADA AO TRE-BA



6.1 Indicador: iGovOrçament - Índice de governança e gestão orçamentárias
IGG2021 - Governança e Gestão Orçamentárias
Índice de governança e gestão orçamentárias

- Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
- Especialização da Justiça: Justiça Eleitoral
- Área temática: Tribunal do Judiciário
- Natureza Jurídica: Órgão Público
- Administração: Direta
- Poder: Estatal: Judiciário



- Faixas de classificação
- APRemorado=70 a 100%
 - INTermediário=60% a 69,9%
 - INÍcio=15 a 39,9%
 - INEExpressivo=0 a 14,9%

Legenda:

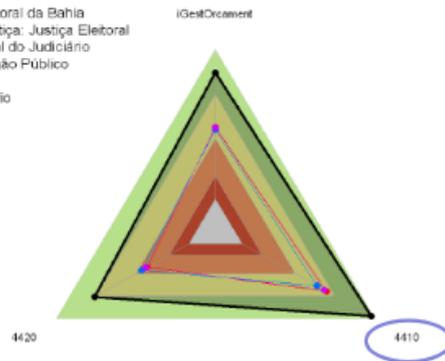
- **iGovOrçament** - Índice de governança e gestão orçamentárias
- **GovernançaOrçament** - Índice de governança orçamentária
- ⇒ **iGestOrçament** - Índice de gestão orçamentária

Índice de Gestão Orçamentária -

iGestOrçament- 84%

6.3 Indicador: iGestOrçament - Índice de gestão orçamentária
 IGG2021 - Governança e Gestão Orçamentárias
 Índice de gestão orçamentária

- Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
- Especialização da Justiça: Justiça Eleitoral
- Área temática: Tribunal do Judiciário
- Natureza Jurídica: Órgão Público
- Administração: Direta
- Poder Estatal: Judiciário



- Faixas de classificação
- APRimorado=70 a 100%
 - INTERmediário=40% a 69,9%
 - INICIAL=15 a 39,9%
 - INEpressivo=0 a 14,9%

Legenda:

- iGestOrçament - Índice de gestão orçamentária
- ⇒ ● 4410 - Estabelecer o processo orçamentário organizacional
- 4420 - Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento

Índice de Gestão Orçamentária -

iGestOrçament- 84%

3

Mecanismo/Operação	Grupo	Agregador	Prática
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4412. São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário. (organizações que não adotam a contabilidade pública devem utilizar os conceitos
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4413. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4414. Metas formais de economia financeira são estabelecidas
4000. Operações	4400. Gestão orçamentária	4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional	4415. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA

4



Entre as práticas listadas no Questionário do TCU, qual a prática que mais contribuiu para os bons resultados em Gestão Orçamentária do TRE-BA?

(Mapeamento da prática com método 5W2H)

5



Considerando que o iGestOrçament - Índice de Gestão Orçamentária do TRE-BA foi de 84% e com melhores resultados no agregador "4410 - Estabelecer o processo orçamentário organizacional", o que demonstra que o TRE-BA está no nível "Aprimorado", o que você destacaria como fundamental para esse resultado?

6



Quais os benefícios desse nível de Gestão Orçamentária para o TRE-BA?

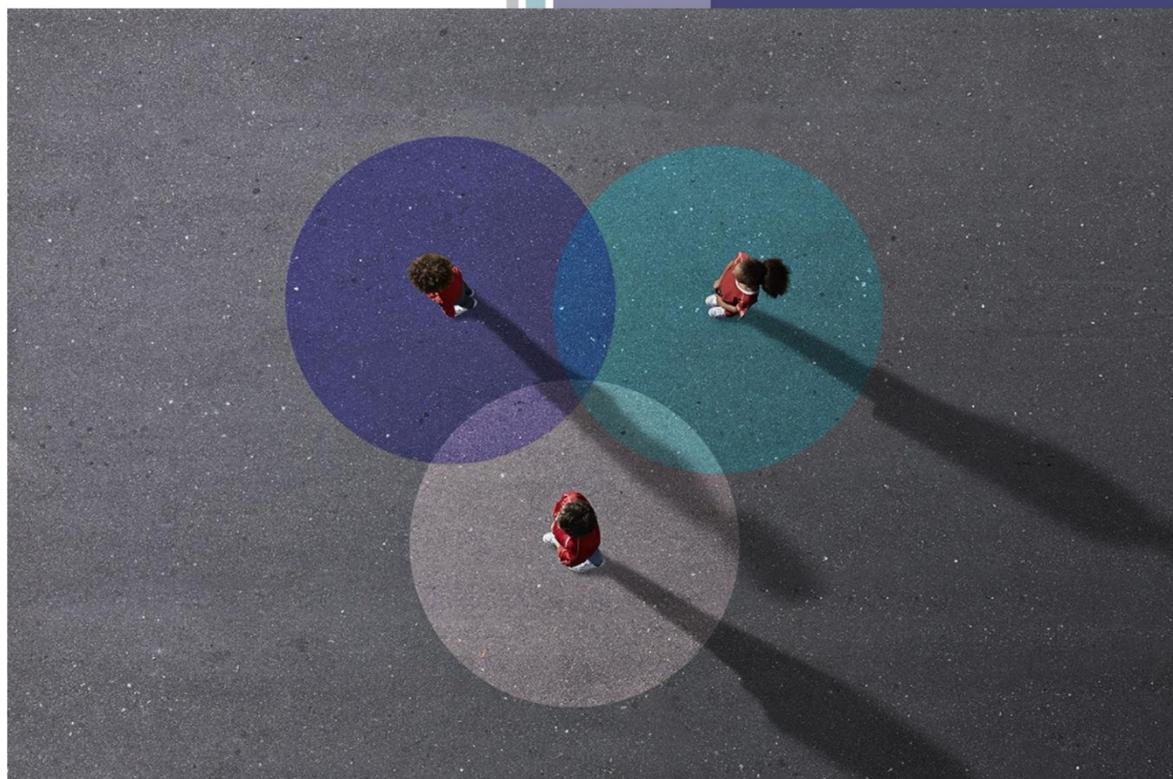
Quais os benefícios para o TRE-BA do monitoramento dos níveis de maturidade de governança e gestão públicas realizado pelo TCU com o Levantamento de Governança e Gestão Públicas?

O TRE-BA traçou algum plano de ação para melhoria da governança e gestão depois que o TCU iniciou o monitoramento em 2017?

7

**APÊNDICE E – PORTFÓLIO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO
PÚBLICAS NO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL**

Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal



Fonte imagem: estoque Microsoft 365

Teciane de Oliveira Dias

APRESENTAÇÃO



TEMPO ESTIMADO DE
LEITURA
Portfólio completo: **26 min**
Cada prática: **2 min**

O [Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário](#) é um produto técnico fruto do trabalho de dissertação apresentado junto ao Programa de Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina - PPGCG-UFSC para obtenção do título de mestre pela autora. A dissertação completa, pode ser lida [AQUI](#) (link) assim como outros produtos e produções do programa, podem ser acessados na [página do PPGCG-UFSC](#) (ppgcg.ufsc.br).

A autora é, atualmente, servidora da Justiça Federal do Distrito Federal e as crescentes demandas por melhorias nas áreas de governança e gestão públicas foram o fator motivador para a produção do presente portfólio. Muito se tem feito para implementação de boas práticas no Poder Judiciário Federal, mas ainda há pouca documentação dessas iniciativas. O presente portfólio tem por objetivo contribuir com a gestão do conhecimento no Poder Judiciário e motivar outras organizações públicas a implementarem novas práticas de governança e gestão públicas por meio do *benchmarking*, um processo que permite aprender com quem já fez.

Os tribunais e o conselho constantes deste portfólio foram selecionados a partir dos resultados apresentados no processo de autoavaliação realizado por meio do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do Tribunal de Contas da União - TCU. O banco de dados utilizado é de 2021 e é público, estando [disponível na página do TCU](#). O conteúdo gerado aqui é fruto de entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores do Poder Judiciário Federal, entre dezembro/2022 e novembro/2023 e ainda de pesquisa documental nas páginas de internet das referidas organizações.

O portfólio apresenta: cinco práticas ligadas à governança implementadas no Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região (Amazonas e Roraima), Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul e Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (Goiás); seis práticas ligadas à gestão implementadas no Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (Santa Catarina), Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Bahia), Conselho Superior da Justiça do Trabalho e Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.



SUMÁRIO

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO (AM/RR)

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS..... 4

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MATO GROSSO DO SUL

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO.....5

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MATO GROSSO DO SUL

PÁGINA DA TRANSPARÊNCIA.....6

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MATO GROSSO DO SUL

PAINÉIS DE *BUSINESS INTELLIGENCE*.....7

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO (GO)

AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA E RISCOS DO PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DOS PLANO ANUAL DE AUDITORIA.....8

GOVERNANÇA

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO (SC)

SELEÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL POR COMPETÊNCIAS.....9

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO (SC)

PLANEJAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....10

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO (BA)

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....11

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO (SC)

CADERNO DE MODELO DE CONTRATAÇÕES.....12

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.....13

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DO PLANO, ORÇAMENTO E GASTO - PROQUALI.....14

GESTÃO

Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - TRT-11 (Amazonas e Roraima)

CAPACIDADE EM LIDERANÇA PRÁTICA 1133 - AS COMPETÊNCIAS DOS MEMBROS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO SÃO APRIMORADAS



Institucional | Serviços | Notícias | Jurisprudência | Transparência

Você está aqui: Início >> Gestão por Competência

Gestão por Competência

06 Outubro 2015 Acessos: 18271

PROGECOM
Programa de Gestão de Pessoas por Competências TRT11
Tutorial Progecom
1º Ciclo
2º Ciclo
3º Ciclo

Fonte imagem: TRT-11

[Acesse aqui o portal do TRT-11](#)

Avaliação de Competências

O TRT-11 possui Capacidade de Liderança em 92% e está em um estágio aprimorado, destacando a prática "1133 - As competências dos membros da alta administração são aprimoradas" como a que mais contribuiu para os bons resultados em Liderança.

A partir de 2015 TRT-11 iniciou a definição de diretrizes para o [Programa de Gestão por Competências](#) e o mapeamento de competências que foi positivado pelo Tribunal Pleno, órgão soberano responsável pelas questões administrativas e judiciais. Em 2017, o TRT-11 iniciou um estudo com um grupo de trabalho para mapeamento das competências de todos os postos de trabalho.

Os estudos acabaram impactando também o organograma e o regulamento geral que sofreram modificações impostas tanto pela Resolução nº 63/2010 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que padronizou a estrutura organizacional e de pessoal da Justiça do Trabalho, quanto pelos resultados dos estudos do mapeamento organizacional. Sofreram revisão unidades que não apresentavam atribuições bem definidas e outras unidades estratégicas foram criadas, como por exemplo: governança de contratações, governança de pessoas, governança de Tecnologia de Informação, governança e gestão estratégica.

Atualmente, a [Resolução TRT11 nº 283/2021](#) disciplina a avaliação de competências com objetivo de identificar lacunas de competências, sendo criado também o Comitê de Gestão por Competências.

DESTAQUES

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM TODAS AS ÁREAS

Todas as competências necessárias para o desempenho de cargos e funções foram mapeados, foram descritos os perfis para todos os cargos efetivos e desenhadas as matrizes de competências para cada posto de trabalho. Além disso, foram mapeados o currículo e a formação de cada servidor.

CAPACITAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

A partir do conhecimento das competências exigidas para cada unidade descrita no organograma é possível ofertar uma capacitação mais personalizada para aprimorar as competências tanto dos membros da alta administração quanto dos demais colaboradores. Para isso é utilizado o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI e o Programa de Desenvolvimento Gerencial - PDG

LOTAÇÃO DE SERVIDORES COM BASE EM COMPETÊNCIAS

A lotação de servidores e designação para cargos ou funções de confiança, sempre que possível, é realizada utilizando as matrizes de competências e o mapeamento de perfis.

Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul - TRE-MS

CAPACIDADE EM LIDERANÇA
PRÁTICA 1111 - A ESTRUTURA
INTERNA DE GOVERNANÇA DA
ORGANIZAÇÃO ESTÁ
ESTABELECIDADA

[Acesse aqui o portal do TRE-MS](#)



Fonte imagem: TRE-MS

Sistema de Governança e Gestão

O TRE-MS definiu por meio da [Resolução nº 702/2020](#) o seu [Sistema de Governança e Gestão](#). A regulamentação de um sistema de governança e gestão veio partir da necessidade de avaliar, direcionar e monitorar os serviços prestados pelo TRE-MS.

Também impulsionou a edição da [Resolução nº 702/2020](#), normas emanadas por órgãos superiores, tais como: o [Decreto nº 9.203/2017](#) da Presidência da República com a definição da política de governança da administração pública federal; o Tribunal de Contas da União com o [Referencial Básico de Governança](#); entre outros normativos do Conselho Nacional de Justiça, a [Resolução nº 95/2009](#) que dispõe sobre transição dos cargos de direção nos órgãos do Poder Judiciário; a [Portaria nº 352/2018](#) do Tribunal Superior Eleitoral com a instituição do Comitê e Subcomitês Gestores da Justiça Eleitoral com a finalidade de aperfeiçoar a estratégia e garantir a melhoria constante daquela Justiça especializada.

O TRE-MS fez um estudo comparativo dos modelos de governança existentes em diversos tribunais eleitorais e definiu três instâncias de governança para a instituição: Tribunal Pleno, Conselho de Governança Institucional e Comitê Permanente de Gestão Estratégica.

A formalização das instâncias de governança trouxe um comprometimento dos componentes de cada instância por trazer as atribuições de cada um claramente definidas. As reuniões funcionam como uma forma de manter o comprometimento na realização das atividades acordadas.

DESTAQUES

DEFINIÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA

Com a definição do Sistema de Governança e Gestão os papéis de cada instância de governança foram definidos, trazendo clareza aos papéis a serem desempenhados por cada instância.

DEFINIÇÃO DE PLANOS INSTITUCIONAIS

Foram definidos os seguintes planos institucionais: Plano Estratégico Institucional, Plano de Diretrizes, Plano Estratégico Setorial, Plano Diretor e Plano Integrado de Eleição.

TRANSPARÊNCIA PARA AS REUNIÕES DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Na [página da Transparência do TRE-MS](#) podem ser consultadas as atas de reuniões tanto do Conselho de Governança Institucional, quanto do Comitê Permanente de Gestão Estratégica. Além disso, é possível consultar todas as diretrizes e ações da governança e gestão também na [página da Governança Institucional](#).

Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul - TRE-MS

CAPACIDADE EM CONTROLE PRÁTICA 3111 - TRANSPARÊNCIA ATIVA E PASSIVA SÃO ASSEGURADAS ÀS PARTES INTERESSADAS

[Acesse aqui o portal do TRE-MS](#)



Fonte imagem: TRE-MS

Página da Transparência

A partir do resultado de 2018 no Ranking da Transparência do Conselho Nacional de Justiça, com 58,2% de requisitos atendidos, o TRE-MS percebeu que precisava definir formalmente uma equipe para administrar as informações disponibilizadas no Portal da Transparência e em 2019 criou o Comitê da Transparência com representantes de todas as unidades do tribunal e com a supervisão da Assessoria de Governança e Projetos Institucionais. O Ranking da Transparência do CNJ tem como finalidade avaliar o grau de informação que é disponibilizado pelos tribunais, a partir de dados objetivos.

O Comitê da Transparência identificou os requisitos que não foram atendidos pelo TRE-MS em 2018 e estabeleceu um plano de ação para disponibilização das informações que não foram publicadas no Portal no ano anterior. Já no primeiro ano do Comitê, em 2019, o TRE-MS cumpriu 93,44% dos requisitos exigidos pelo Ranking da Transparência. Em 2022, o TRE-MS atingiu 100% no Ranking, cumprindo os 84 requisitos necessários. Ainda em 2022, o TRE-MS obteve o selo Diamante do Prêmio CNJ de Qualidade, ficando em 1º lugar no segmento Justiça Eleitoral e o 2º lugar em todos os segmentos de Justiça. E em 2023, obteve o 1º lugar geral no Prêmio. O Prêmio avalia os eixos de Governança, Produtividade, Transparência e Dados e Tecnologia.

A transparência passiva é garantida pela disponibilização do [canal da Ouvidoria](#) na página do Tribunal, havendo a publicação trimestral dos relatórios de atendimento. Além de haver uma página dedicada à [Ouvidoria Eleitoral da Mulher](#).

DESTAQUES

DEFINIÇÃO FORMAL DE EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PORTAL DA TRANSPARÊNCIA

Designar membros de todas as unidades do tribunal foi extremamente relevante para que o TRE-MS tenha hoje o maior e mais variado número de informações disponíveis ao público no seu Portal da Transparência. Considerando que as informações ali disponibilizadas são geradas e captadas em diversas áreas contar como membros dessas áreas gerou um engajamento maior e um resultado enorme entre 2018 (58,2%) e 2022 (100%) comparando o resultado do Ranking da Transparência do CNJ.

PRESTAÇÃO DE CONTAS À SOCIEDADE

As informações disponibilizadas hoje no Portal da Transparência são as mais variadas possíveis: instruções para acesso à informação, planos de auditoria interna, atuação e produtividade dos magistrados, dados das contratações, dados relativos a servidores e magistrados (remuneração, benefícios, quantitativo de cargos efetivos, servidores em trabalho remoto), atas de Comitês, dados orçamentários e financeiros, gestão socioambiental, obras públicas e outros.

Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul - TRE-MS

CAPACIDADE EM CONTROLE PRÁTICA 3121 - A ORGANIZAÇÃO PRESTA CONTAS DIRETAMENTE À SOCIEDADE

[Acesse aqui o portal do TRE-MS](#)



Fonte imagem: TRE-MS

Painéis de *Business Intelligence* para prestação de contas

O TRE-MS começou a disponibilizar em maio de 2021 os painéis de *Business Intelligence (BI)*. *Business Intelligence* é um processo de captação de dados, consolidação, análise e disponibilização de informações para tomada de decisões. Ou seja, o TRE-MS passou a captar dados brutos relativos, por exemplo, a processos judiciais, atendimento em Cartórios Eleitorais, licitações, processos administrativos, gestão orçamentária e gerar informações significativas e relevantes para gestão do órgão e também para a sociedade.

O TRE-MS identificou uma carência de ferramentas de gestão de forma objetiva em tempo real. Algumas vezes a Presidência solicitava a quantidade de processos judiciais em estoque e o levantamento da informação ocorria de forma manual e quando estava concluída já apresentava alguma defasagem. Os painéis de BI vieram como uma solução para permitir a geração de informação em tempo real e um acompanhamento permanente dos indicadores, taxas, índices de produtividade.

Os painéis de BI são fruto de uma parceria com o TRE-GO. O TRE-GO, por meio do seu Laboratório de Inovações, desenvolveu essa solução e a utiliza desde maio de 2019. Até abril de 2023, o projeto já havia sido replicado em 12 tribunais, inclusive no TRE-MS. Uma equipe do TRE-GO esteve presente no TRE-MS e conduziu todo o processo de implantação do projeto, inclusive requisitos, equipamentos, softwares, uma preparação do acesso ao banco de dados.

DESTAQUES

INFORMAÇÃO EM TEMPO REAL
A administração do TRE-MS passou a ter informação em tempo real sobre temas sensíveis e importantes para a tomada de decisão, evitando a captação de dados e a geração de informação de forma manual. Ter informações significativas permitiu ao tribunal atuar de forma direcionada e pontual em problemas específicos identificados.

AFERIÇÃO DA PRODUTIVIDADE
Os dados disponíveis no BI permitiram que o TRE-MS monitorasse de forma mais apurada a produtividade individual de cada serventia, reduzindo o estoque e o tempo de tramitação de processos pendentes e fomentando uma maior celeridade em determinadas classes, como ações penais, por exemplo.

PRESTAÇÃO DE CONTAS À SOCIEDADE
O processo de *accountability* compreende a prestação de contas e responsabilização dos gestores. Com os painéis de BI, o TRE-MS tem disponibilizado informações de interesse da sociedade também, tais como: licitações, gestão orçamentária, produtividade dos Cartórios Eleitorais e magistrados, estatística de processos julgados.

Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - TRT-18 (Goiás)

CAPACIDADE EM CONTROLE PRÁTICA 3141 - A INSTÂNCIA SUPERIOR DE GOVERNANÇA PARTICIPA DA ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA

[Acesse aqui o portal do TRT-18](#)

MATRIZ DE PRIORIDADES

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO PARA ADMINISTRAÇÃO	Muito Alta	Prioridade Alta	Prioridade Alta	Prioridade Muito Alta	Prioridade Muito Alta	Prioridade Muito Alta
	Alta	Prioridade Média	Prioridade Média	Prioridade Alta	Prioridade Muito Alta	Prioridade Muito Alta
	Média	Prioridade Baixa	Prioridade Média	Prioridade Média	Prioridade Alta	Prioridade Alta
	Baixa	Prioridade Muito Baixa	Prioridade Baixa	Prioridade Baixa	Prioridade Média	Prioridade Média
	Muito Baixa	Prioridade Muito Baixa				
		Muito Alta	Alta	Média	Baixa	Muito Baixa

CONFIABILIDADE NOS CONTROLES INTERNOS DO PROCESSO

Fonte imagem: TRT-18

Avaliação pela Alta Administração da Importância e Riscos do Processo para definição do Plano Anual de Auditoria

As atividades de auditoria no TRT-18 passaram por transformações profundas nas suas atividades. Antes desempenhavam funções de controle interno das unidades administrativas, participando da gestão como uma espécie de assessoria jurídica. Com as orientações vindas do TCU e também normativos do CNJ, tais como a [Resolução nº 309/2020](#), que aprovou diretrizes técnicas para as atividades de auditoria interna, a unidade de auditoria passou a desempenhar uma atividade independente e objetiva.

Mesmo antes da publicação dessas diretrizes pelo CNJ a unidade de auditoria já elaborava o Plano Anual de Auditoria. Em 2014, quando foi elaborado o plano para 2015, a unidade de auditoria decidiu incluir a alta administração na elaboração do plano, pois algumas vezes surgia o pedido posteriormente à aprovação do plano para a realização de auditoria em alguma área que a administração enxergava alguma vulnerabilidade.

Para inclusão da alta administração nesse processo de planejamento o TRT-18 decidiu adotar uma metodologia utilizada pelo Banco Central e adaptou às suas necessidades. Essa metodologia é baseada em riscos e tem início com a avaliação de importância dos [processos que compõem os macroprocessos da cadeia de valor](#) do TRT-18, conforme pode ser consultado na [página da transparência da auditoria](#).

DESTAQUES

CRITÉRIO OBJETIVO PARA ELABORAÇÃO DO PAA

Cabe à alta administração a avaliação da importância de cada [processo](#) com base nos quesitos: o nível de contribuição para os objetivos estratégicos, risco de reputação na imagem do tribunal e a alocação de recursos necessária.

Paralelamente a isso, a unidade de auditoria avalia a confiabilidade dos controles internos de cada processo. Com o resultado da avaliação desses dois critérios objetivos é utilizada Matriz de Prioridades para definição das auditorias que serão realizadas no próximo ano. A metodologia reduz a subjetividade na elaboração do PAA, possibilitando que visões diferentes sejam agregadas ao processo de planejamento.

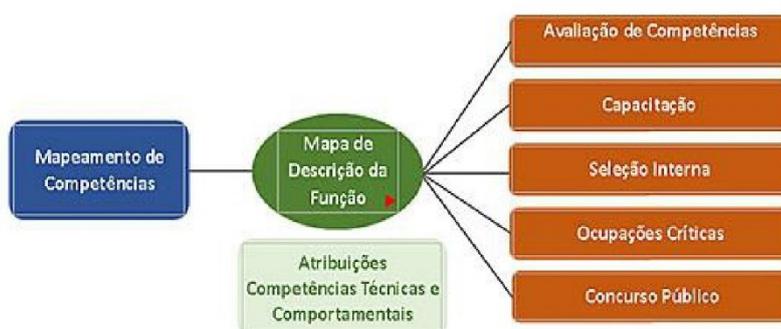
ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Depois que a alta gestão começou a participar da elaboração do PAA as ações de auditoria passaram a estar mais alinhadas com as expectativas dos gestores das unidades administrativas, considerando também a visão da auditoria sobre o processo, o que gerou ambiente mais favorável para as atividades de auditoria.

Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - TRT-12 (Santa Catarina)

PRÁTICAS 4121 E 4122 - OS PERFIS PROFISSIONAIS DESEJADOS PARA CADA OCUPAÇÃO OU GRUPO DE OCUPAÇÕES DE GESTÃO E COLABORADORES ESTÃO DEFINIDOS E DOCUMENTADOS

[Acesse aqui o portal do TRT-12](#)



Fonte imagem: TRT-12

Seleção e Movimentação de Pessoal por Competências

O TRT-12 possui um Índice de Gestão de Pessoas de 90% e está em um estágio aprimorado, destacando a prática “4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.

Antes mesmo da regulamentação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT, o TRT-12 já fixava quantitativo de servidores, especialmente, para a área judiciária. A definição quantitativa de colaboradores e gestores foi realizada, inicialmente, pela Resolução CSJT nº 53/2008 que definia a padronização da estrutura organizacional da Justiça do Trabalho, fixando a quantidade de servidores nas varas de trabalho em função da quantidade de processos judiciais no ano e fixando um percentual máximo de servidores nas unidades administrativas. Posteriormente, também foi editada a Resolução nº 219/2016 do Conselho Nacional de Justiça que dispôs sobre a distribuição de servidores, cargos em comissão e funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário.

O Programa de Gestão por Competências foi implementado em 2013 no TRT-12 e tem sido a base para capacitação, seleção interna, movimentação de pessoal, mapeamento de ocupações críticas, programa de sucessão e o mapa da função dos postos de trabalho são utilizados como base para definir o conteúdo programático dos concursos. O Programa define em termos qualitativos a demanda por servidores ou gestores, fixando habilidades e comportamentos necessários para cada posto de trabalho.

DESTAQUES

MAPA DE DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES
A partir do trabalho da equipe de Gestão de Pessoas as competências comportamentais e técnicas foram mapeadas em oficinas realizadas com os setores. A partir desse mapeamento foram elaborados os mapas de descrição da função dos postos de trabalho do TRT-12, revisados a cada 2 anos, o que permite identificar a demanda por servidores e gestores de forma qualitativa.

TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL
A movimentação de servidores é realizada, em regra, pela abertura de editais de seleção com os mapas de descrição das funções para o posto de trabalho. Os servidores que comprovarem possuir as competências necessárias poderão participar da seleção para o posto de trabalho ou função comissionada. Durante o ano de 2022 foram publicados 52 editais de movimentação por competências. A seleção traz transparência ao processo de movimentação de servidores.

VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR
O processo de seleção e movimentação por competências valoriza o servidor que busca o seu aperfeiçoamento, promovendo a meritocracia e também o melhor aproveitamento da força de trabalho para o cumprimento da missão institucional.

Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - TRT-12 (Santa Catarina)

PRÁTICA 4211 - A ORGANIZAÇÃO EXECUTA PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

[Acesse aqui o portal do TRT-12](#)

Governança de TIC - Portal da Transparência

Buscando o contínuo aprimoramento de seus processos e o gerenciamento de riscos da tecnologia da informação e comunicação, a Governança de TIC tem na transparência um de seus princípios fundamentais. Compreendida como um desdobramento da Governança Institucional, no âmbito do TRT-SC possui como principal instância de apoio o Comitê de Governança de TIC, cuja organização, competências e funcionamento encontram-se estabelecidos na **PORTARIA PRESI n.º 200, de 29 de julho de 2021**.

Segurança da Informação e Comunicação

Plano Orçamentário de Tecnologia da Informação e Comunicação

Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

Monitoramento do Plano de Capacitação de TIC

Quadro de Pessoal de TIC

Fonte imagem: TRT-12

Planejamento de Tecnologia da Informação

O TRT-12 possui um Índice de Gestão de Tecnologia da Informação de 91% e está em um estágio aprimorado, destacando a prática "4281 - A organização executa processo de planejamento de Tecnologia da Informação" como a que mais contribuiu para os bons resultados em gestão de Tecnologia da Informação (TI).

O processo de planejamento iniciou formalmente com a regulamentação pelo Conselho Nacional de Justiça. O Tribunal possui hoje três [instrumentos de planejamento para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação \(TIC\)](#): [O Plano de Contratações de TIC \(PCTIC\)](#), [Plano Anual de Capacitação de TIC \(PACTIC\)](#) e o [Plano Diretor de TIC \(PDTIC\)](#). O PCTIC e PACTIC são planos operacionais e tem periodicidade anual, já o PDTIC é um plano estratégico com viés tático e tem periodicidade bianual.

O processo de planejamento do PDTIC é executado tendo por base a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), fixada pela Resolução CNJ n° 370/2021, o PDTIC do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e os objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico do TRT-12. Após amplo debate pelos membros do Subcomitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação - CGovTIC os objetivos e metas do PDTIC são definidos.

DESTAQUES

PLANO DE CONTRATAÇÕES DE TIC (PCTIC) E PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DE TIC (PACTIC)

O processo de planejamento do PCTIC é executado a partir de um levantamento formal direcionado a todas as áreas do tribunal a respeito das potenciais demandas para o exercício seguinte. Já o processo de planejamento do PACTIC é executado internamente, a partir do conhecimento das competências necessárias para a execução dos objetivos e metas do PDTIC.

ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS

Para acompanhamento do [PCTIC](#) e [PACTIC](#) são utilizados painéis de *Business Intelligence* disponibilizados no Portal da Transparência.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO GERA PROJETOS RELEVANTES

O processo de planejamento recai na escolha e execução de projetos que vão se refletir necessariamente em benefícios para o cumprimento da missão institucional.

SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DE TI

Todo o processo de planejamento, execução e monitoramento entrega serviços aos usuários internos e externos. Segundo pesquisa realizada em 2022, 75,96% dos usuários externos e 84,44% dos usuários internos estão satisfeitos com os serviços da área de TI do TRT-12.

Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região - TRT-5 (Bahia)

PRÁTICA 4212 - A ORGANIZAÇÃO POSSUI PLANO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO VIGENTE



PDTIC Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações

[Acesse aqui o portal do TRT-5](#)



Fonte imagem: TRT-5

Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

O TRT-5 possui um Índice de Gestão de Tecnologia da Informação de 83% e está em um estágio aprimorado, destacando a prática "4212 - A organização possui plano de tecnologia da informação vigente" como a que mais contribuiu para os bons resultados em gestão de Tecnologia da Informação (TI).

Com esse nível de maturidade em TI o TRT-5 tem entregue alguns serviços relevantes para a sociedade como, por exemplo: o desenvolvimento da solução nacional do Processo Judicial Eletrônico (PJe *mobile*), a participação no projeto Gemini que agregou inteligência artificial no suporte a decisões no Poder Judiciário dentro do PJe, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) Trabalhista que oferece serviços ligados à questão trabalhista (como Superintendência Regional do Trabalho e Emprego, Senai, Senac, Ministério Público do Trabalho), a atuação na segurança da informação para minimizar riscos de *cyber* ataques.

Atualmente, o TRT-5 possui os seguintes planos vigentes: [Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações \(PDTIC\)](#); [Plano de Contratações de TIC](#) e [Plano Orçamentário de TIC](#). O PDTIC situa-se no plano tático-operacional, foi aprovado pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicações por meio de ato formal e projetos e investimentos na área de TI. Além disso, o plano está alinhado tanto à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, ao Plano Diretor da Justiça do Trabalho e ao planejamento estratégico.

DESTAQUES

OS PLANOS AUXILIAM NA PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS
Antes da elaboração dos planos de PDTIC as demandas apareciam de forma indiscriminada e não existia um critério para priorização. Muitos projetos eram iniciados, mas não eram concluídos. Com a elaboração plano diretor foi possível concluir mais projetos e mensurar o que foi ou não realizado e por quê. Além disso, ter esse plano facilita o planejamento orçamentário e de aquisições.

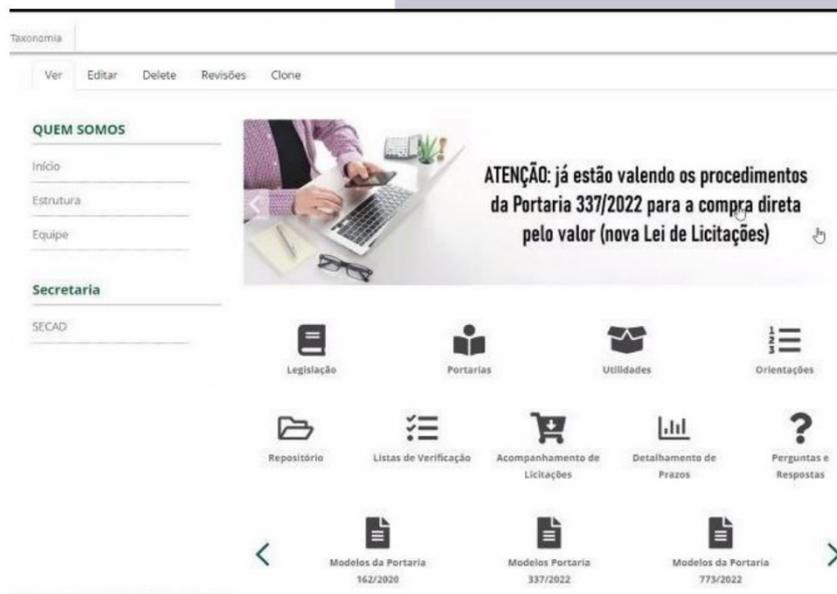
COMITÊ DE GOVERNANÇA DE TIC
O Comitê é composto por gestores de diversas áreas e também participa da aprovação do plano, juntamente com a Diretoria-Geral e Presidência. A submissão do PDTIC ao Comitê permite que a área de TI tenha outras visões, entenda a percepção de quem está recebendo o serviço de TI e também descentralizou a priorização de demandas. O plano acaba representando melhor a instituição como um todo.

REVISÃO DO PLANO
Ao final de 12 meses de execução do plano, são realizadas algumas reuniões com o Comitê de Governança de TIC para fazer uma revisão e acompanhamento da execução do plano vigente.

Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - TRT-12 (Santa Catarina)

PRÁTICA 4341 - A ORGANIZAÇÃO DEFINIU PROCESSO DE TRABALHO PARA PLANEJAMENTO DE CADA UMA DAS CONTRATAÇÕES

[Acesse aqui o portal do TRT-12](#)



Fonte imagem: TRT-12

Caderno de Modelo de Contratação

O TRT-12 possui um Índice de Gestão das Contratações de 90% e está em um estágio aprimorado, destacando a prática “4341- A organização definiu processo de trabalho para o planejamento de cada uma das contratações” como a que mais contribuiu para os bons resultados em Gestão das Contratações.

O Tribunal estabeleceu procedimentos de planejamento para cada tipo de contratação por meio de atos normativos, recentemente atualizados para a Lei nº 14.133/2021- Nova Lei de Licitações, tais como: [Portaria Presi nº 337/2022](#), [Portaria Presi nº 263/2023](#), [Portaria Presi nº 773/2023](#). Tais atos estabelecem que os documentos de planejamento da contratação deverão ser elaborados com base no Caderno de Modelo de Contratação disponibilizado na página da intranet da Secretaria Administrativa. Optou-se por não incluir o Caderno de Modelo como anexo das Portarias para que tal documento pudesse sempre ser atualizado com exemplos práticos, com acórdãos relevantes do TCU.

Merece destaque também o fato de o Tribunal ter institucionalizado a equipe que elabora os documentos de planejamento das contratações, com membros da área demandante, da área técnica e da área administrativa e ainda o refinamento para a aprovação desses documentos que é realizado pela Diretoria-Geral. Consta nesse Caderno de Modelos também checklists para verificação do atendimento às exigências normativas a serem preenchidos por cada membro da Equipe de Planejamento da Contratação.

DESTAQUES

RODA DE CONVERSA

As Portarias foram elaboradas por equipe multiprofissional envolvendo as áreas interessadas nas contratações e após a publicação de cada ato normativo foi realizada uma roda de conversa para apresentação e debate

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EQUIPE

A composição da Equipe de Planejamento da Contratação é prevista pelas Portarias

ESPAÇO PARA SUGESTÕES

Há disponível na página da intranet em que fica o repositório relativo às contratações um espaço para sugestão de melhorias dos procedimentos

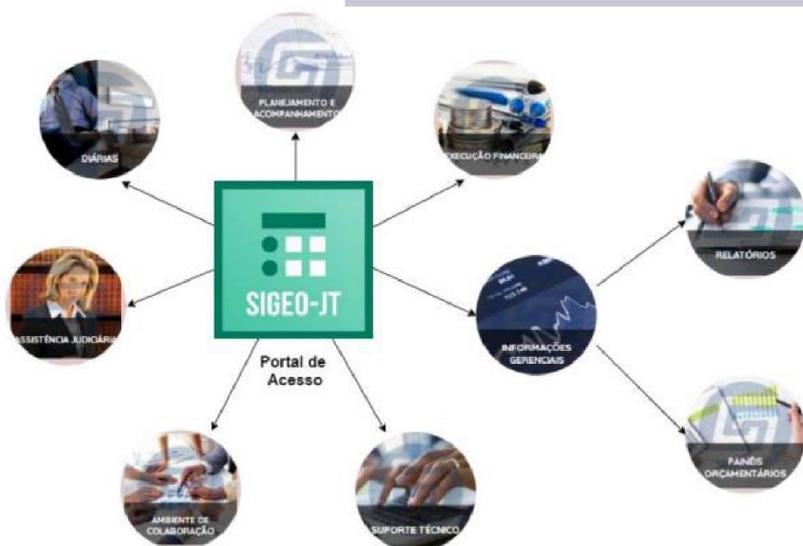
GRUPO PERMANENTE PARA REVISÃO DOS NORMATIVOS E CADERNO DE MODELO

Diante da necessidade de constante atualização dos normativos e caderno de modelo, o grupo temporário criado para essa finalidade tornou-se grupo permanente.

Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT

PRÁTICA 4421 - AS PRIORIDADES, RELACIONADAS COM AS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO, QUE DEMANDAM RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS SÃO CONHECIDAS

[Acesse aqui o portal do CSJT](#)



Fonte imagem: CSJT

Sistema Integrado de Gestão Orçamentária e Financeira

O CSJT possui um Índice de Gestão Orçamentária de 85% e está em um estágio aprimorado, destacando a prática "4421-As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas" como a que mais contribuiu para os bons resultados em Gestão Orçamentária.

Cabe destacar que o CSJT tem a natureza de órgão de supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. Ou seja, sua missão é supervisionar e uniformizar a gestão orçamentária da Justiça do Trabalho, então sua atuação é neste nível, ficando a cargo de cada Tribunal Regional do Trabalho (TRT) o planejamento e a execução orçamentária propriamente dita.

Para a supervisão e definição de prioridades orçamentárias a Justiça do Trabalho utiliza o Sistema Integrado de Gestão Orçamentária e Financeira - Sigeo-JT, desenvolvido por um grupo de TRT's, onde as informações relativas ao planejamento, execução e acompanhamento orçamentário e financeiro são processadas.

O CSJT tem trabalhado atualmente na elaboração de um indicador que possa medir a qualidade da execução orçamentária da Justiça do Trabalho, mensurando aquela parcela do orçamento que realmente exija um planejamento maior do gestor. No entanto, esta é uma iniciativa ainda em andamento, iniciada após o levantamento do TCU em 2021.

DESTAQUES

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Uma das diretrizes do [Modelo da Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho](#) é o alinhamento da estratégia com o planejamento e execução do orçamento.

No [Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para 2021-2026](#) foi definido o objetivo estratégico de aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira. Tal objetivo busca assegurar a eficiência da gestão de custos vinculada à estratégia.

PLANO INTRAORGANIZACIONAL PARA ORÇAMENTO E FINANÇAS

O [Plano Intraorganizacional para Orçamento e Finanças](#), elaborado pelo CSJT, define diretrizes para o efetivo alinhamento entre planejamento estratégico e o Plano

SISTEMA ÚNICO PARA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A utilização do SIGEO-JT nos 24 Tribunais Regionais auxilia no processo de execução e acompanhamento orçamentário e financeiro, possibilitando que os procedimentos sejam uniformizados e racionalizados. O sistema oferece diversos relatórios gerenciais e o [portfólio completo das suas funcionalidades pode ser consultado no portal do CSJT](#).

NOTA DA AUTORA

A construção do conhecimento é um processo complexo e gratificante. Cada um de nós constrói conhecimento tão logo o ar infle pela primeira vez nossos pulmões. Assim como o ar para nossa vida, o conhecimento é um combustível necessário para avançar e isso vale ainda mais para o mundo corporativo. Nenhum processo é melhorado sem que haja um esforço para captar, reter e aplicar conhecimento. Aplicar conhecimentos que já foram testados e aprovados por outras entidades com missão similar é uma prática que economiza tempo e dinheiro, em um período em que esses recursos são escassos.

Entregar produtos à sociedade brasileira ao menor custo e prazo possíveis e com qualidade elevada é um desafio que se impõe. Em uma cadeira nos sentamos como cidadãos, impacientes por serviços públicos de qualidade, e na outra nos sentamos como servidores públicos. O que muda quando trocamos de cadeiras? Trazemos para cadeira do servidor público nossa ansiedade para que os serviços públicos melhorem? A reflexão se faz necessária e esse portfólio surge nesse contexto e é uma prova de que, sim, há muita gente trabalhando na cadeira de servidor público para, por meio das ferramentas de governança e gestão públicas, entregar valor público à sociedade.

Por isso, cara leitora e caro leitor, este portfólio foi construído para que você encontre outros tribunais que, assim como o seu, vêm buscando aperfeiçoar sua governança e gestão pública. O portfólio torna concreto esses dois conceitos que muitas vezes parecem abstratos, por meio de iniciativas que demonstram como governança e gestão públicas se aplicam na prática e as vantagens que a sua instituição pode ter com isso, para além do cumprimento das leis e demandas de órgãos superiores.

Aproveite esta vitrine de boas práticas, busque o contato de outro tribunal que já implementou a prática, adapte à realidade do seu órgão e colha bons resultados. Uma visita técnica para conhecer de perto uma boa prática pode encurtar caminhos e viabilizar melhorias de forma mais rápida e econômica.

Um agradecimento especial aos tribunais e conselho e às servidoras e servidores que participaram da pesquisa e tornaram possível a elaboração deste portfólio.

“Não posso imaginar mais feliz sabedoria que esta: que é preciso ser um iniciante.”

(RILKE, 1898)

FICHA TÉCNICA DO PORTFÓLIO

REDAÇÃO E DESIGN GRÁFICO

Teciane de Oliveira Dias
tecianedias@gmail.com
teciane.dias@trf1.jus.br

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. Pedro José Von Mecheln
Professor do Programa de Pós-
Graduação em Planejamento e
Controle de Gestão - PPCGC da
Universidade Federal de Santa
Catarina

ppgcg.ufsc.br

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO TRE-BA EXIGIDA PELO CEPESH/UFSC

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
1ª Av. do Centro Administrativo da Bahia, 150 - Bairro CAB - CEP 41.745-901 - Salvador - BA

AUTORIZAÇÃO Nº 2021859 / 2022 - PRE/SGPRE/GAB

Em resposta ao convite solicitando participação na pesquisa intitulada “Portfólio de Práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal”, realizada pela acadêmica de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão - PPGCG da Universidade Federal de Sabta Catarina, Teciâne de Oliveira Dias, com orientação pelo Prof. Dr. Pedro José Von Mecheln, **informamos a autorização para realização da pesquisa** no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.

Em atenção às diretrizes éticas que regem a pesquisa, **nos comprometemos a cumprir os termos da Resolução CNS nº 510, de 07 de abril de 2016**, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana.

Desembargador Roberto Maynard Frank

Presidente do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia



Documento assinado eletronicamente por **ROBERTO MAYNARD FRANK, Presidente**, em 27/07/2022, às 12:42, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tre-ba.jus.br/autenticar> informando o código verificador **2021859** e o código CRC **331E8ADD**.

ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP SH/UFSC Nº 5.667.568

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PORTFÓLIO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL

Pesquisador: TECIANE DE OLIVEIRA DIAS

Área Temática:

Versão: 4

CAAE: 60012622.5.0000.0121

Instituição Proponente: CSE - Centro Socioeconômico

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.667.568

Apresentação do Projeto:

A pesquisa busca identificar boas práticas de Governança e Gestão Públicas no Poder Judiciário Federal, a partir dos dados do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas realizado pelo Tribunal de Contas da União no ano de 2021. De acordo com esse levantamento, o Poder Judiciário Federal obteve o melhor desempenho nas práticas ligadas à Governança (Estratégica, Controle e Liderança) e Gestão (Pessoas, Orçamento, Contratações e Tecnologia da Informação). O objetivo da pesquisa é construir um portfólio digital com casos concretos de boas práticas em governança e gestão públicas do Poder Judiciário Federal.

Participarão da pesquisa 13 tribunais do Poder Judiciário Federal, serão entrevistados os servidores responsáveis pelas áreas de gestão (pessoas, tecnologia da informação, orçamento e contratações) ou governança (liderança, controle e estratégia) a depender do tipo do desempenho do tribunal na boa prática selecionada. Será utilizada entrevista semiestruturada com objetivo de descobrir os benefícios e como a boa prática implementada, utilizando para isso o método 5w2h.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo os pesquisadores, os objetivos da pesquisa são:

Objetivo Primário:

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 5.667.568

Identificar e mapear boas práticas em governança e gestão públicas no Poder Judiciário Federal a partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU.

Objetivos Secundários:

- Identificar os órgãos do Poder Judiciário Federal com potencial para compartilhamento de boas práticas a partir do resultado do último Levantamento Integrado de Governança Pública e do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas do TCU;
- Inventariar as boas práticas encontradas com a ferramenta "5W2H", a descrição dos benefícios da prática e o contato do responsável pela implementação;
- Construir um banco com boas práticas em governança e gestão públicas que seja fonte de consulta para os órgãos do PJJ e demais órgãos da Administração Pública.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo os pesquisadores, são riscos e benefícios da pesquisa:

Riscos:

Em relação aos riscos, destaca-se um, comum a todas as pesquisas com seres humanos, que é a quebra de sigilo, a qual pode ocorrer de forma involuntária e não intencional. No caso de ocorrência dessa situação, o participante que achar-se no direito de receber por compensação de danos materiais ou morais, será indenizado mediante comprovação. Enfatiza-se que os pesquisadores tomarão todas as precauções recomendadas e possíveis para que isso não aconteça, além do que o nome dos participantes não será citado, sendo referido sempre como o "entrevistado X, Y, Z do Tribunal", visto que a organização pública e suas práticas relacionadas à governança e gestão pública é o objeto de interesse da pesquisa. Outro risco elevado, é a possibilidade de os participantes serem parcialmente identificados na interpretação dos resultados ou até mesmo a identificação do participante a partir da boa prática mapeada e, por isso, se tomará o cuidado para que características individuais não sejam associadas a identidade do participante. As implicações destes riscos podem ser, por exemplo: o participante ser demandado por outros órgãos do Judiciário interessados na boa prática, durante a entrevista o participante pode não ter uma boa prática a compartilhar naquela área o que pode gerar um desconforto, o participante pode registrar opinião pessoal que não se coaduna com a dos dirigentes máximos o que pode gerar desconfortos no ambiente de trabalho. Para minimizar esses riscos o participante receberá o mapeamento final da boa prática e os trechos da entrevista que serão utilizados na

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 5.667.568

dissertação para apreciação e validação final.

Benefícios:

A disponibilização do portfólio em meio digital pode simplificar o compartilhamento de boas práticas e contribuir para implementação de novas práticas de Governança Pública a partir do benchmarking. Um pré-requisito fundamental para que o benchmarking seja utilizado com sucesso é haver mecanismos para aferir o desempenho que forneçam dados relevantes e um pré-requisito para que essa prática seja aplicada no setor público é haver a disponibilidade de dados de alta qualidade e credibilidade (ANDERSEN; HENRIKSEN; SPJELKAVIKET, 2008). Segundo o Conselho Nacional De Justiça (2016), a gestão do conhecimento é um processo de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional. Um portfólio digital com casos concretos de boas práticas em governança e gestão públicas no PJF é uma ação de gestão do conhecimento e todas as ações para partilha e difusão do conhecimento, pela sua importância estratégica, devem receber atenção especial das organizações (BRITO, 2010). Dessa forma, a disponibilização desse produto atenderá aos 96,9% participantes da pesquisa de validação do produto que responderam que gostariam de conhecer boas práticas de Governança e Gestão Públicas e saber como foram implementadas em outros órgãos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de projeto de dissertação de mestrado de Teciane de Oliveira Dias, orientada pelo prof. Pedro José von Melchen, do programa de pós-graduação em controle de gestão, do Centro Sócio-econômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Segundo os pesquisadores:

Para a realização deste estudo será utilizada uma abordagem qualitativa com objetivo descritivo e de natureza aplicada, visto que será gerado um produto de interesse público ao final. A pesquisa qualitativa "utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação."(SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O campo de observação serão os órgãos do Poder Judiciário Federal que participaram do último Levantamento Integrado de Governança Pública do TCU no ciclo de 2021. Quanto ao método a pesquisa é um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin, (2001) o mesmo estudo de caso pode conter mais de um caso único, quando isso ocorrer o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos e acrescenta (2001, p.68): "Um exemplo comum é o estudo de inovações feitas em uma

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 5.667.568

escola (com salas de aula aberta, assistência extraclasse por parte dos professores ou novas tecnologias), na qual ocorrem inovações independentes em áreas diferentes. Assim, cada área pode ser o objeto de um estudo de caso individual, e o estudo como um todo teria utilizado um projeto de casos múltiplos". Assim, o presente estudo se propõe a identificar os órgãos do Poder Judiciário Federal com boas práticas com potencial de compartilhamento e então estudar cada caso da seguinte forma: conhecer a boa prática, avaliar sua relevância, inventariar a boa prática e incluí-la no portfólio. Quanto às técnicas de coleta e análise de dados a pesquisa será bibliográfica, documental e utilizará entrevistas semiestruturadas. "O pesquisador qualitativo utiliza técnicas para coletar dados, como a observação não estruturada, entrevistas abertas, revisão de documentos, discussão em grupo, avaliação de experiências pessoais" (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A pesquisa bibliográfica consistirá na leitura de livros, artigos científicos, materiais didáticos e informativos elaborados por órgãos públicos e de controle e "a principal vantagem é permitir ao pesquisador a cobertura mais ampla do que se fosse pesquisar diretamente" (ZANELLA, 2017). A pesquisa documental consistirá na leitura dos normativos vigentes sobre o tema governança e gestão, dos documentos relativos ao Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública disponibilizados pelo TCU, tais como: o questionário de avaliação de governança e gestão, o glossário do Levantamento, os relatórios individuais de autoavaliação dos órgãos selecionados para o portfólio, método de cálculo dos indicadores. Para identificar os órgãos do Poder Judiciário Federal com potencial para compartilhamento de boas práticas serão levantados os cinco órgãos que obtiveram os melhores índices a seguir: Índice de Governança Pública (iGovPub), Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação (iGovTI) e do Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContrat) e identificados em quais itens de verificação do questionário aplicado obtiveram melhor pontuação. A partir dessa identificação será realizado contato com o órgão do PJJ verificando o interesse em compor o portfólio para agendamento da entrevista semiestruturada. Para inventariar as boas práticas encontradas será utilizada uma entrevista semiestruturada com a utilização da ferramenta "5W2H" (O quê? Onde? Quem? Por quê? Quando? Como? Quanto?). Além disso comporá a entrevista questões que possibilitem identificar os benefícios da prática e o contato do responsável pela implementação e/ou gestão da prática. O portfólio com boas práticas em governança e gestão públicas será elaborado em formato digital, para que seja uma fonte de consulta de fácil acesso para os órgãos do PJJ e demais órgãos da Administração Pública. A proposta é que seja disponibilizado como uma web page, para que nesse formato outras mídias possam ser utilizadas. Para que o portfólio tenha a visibilidade necessária,

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 5.667.568

será verificada a viabilidade de hospedá-lo na página de algum órgão do PJF.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

1) A redação dos Riscos e Benefícios está de acordo com as indicações do documento orientações para evitar pendências do CEPESH/UFSC.

2) Folha de Rosto assinada por Teciane de Oliveira Dias, pesquisadora responsável, e Valmir Emil Hoffman, coordenador do Programa de pós-graduação em controle de gestão, do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23/06/2022.

3) Carta de anuência: Assinam declarações de anuência: 1) Desembargador Roberto Maynard Frank, Presidente do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, em 27/07/2022; 2) o Desembargador Coimbra de Moura, Presidente do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, em 01/08/2022; 3) Desembargadora Débora Machado, Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região, em 02/08/2022; 4) Desembargadora Ormy da Conceição Dias Bentes, Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região, em 29/07/2022; 5) Desembargador Álvaro Celso Bonfim Resende, Diretor Geral do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região; 6) Desembargador Paschoal Carmello Leandro, presidente do Tribunal Regional Eleitoral do estado do Mato Grosso do Sul; 7) Ministro Emanuel Pereira, Presidente do Tribunal Superior do Trabalho e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, em 01/09/2022; 8) Desembargador José Ernesto Manzi, do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, em 10 de agosto de 2022.

4) TCLE: apresenta um TCLE para o participante da pesquisa, que contempla as exigências da resolução 510/2016.

5) Cronograma: Considerando o cronograma apresentado na Plataforma Brasil, a previsão de início do estudo é em 10/10/2022 com previsão de término em 31/10/2022.

6) Orçamento: não informa despesas.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Informamos aos pesquisadores que caso outros tribunais aceitem participar da pesquisa, novas

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 5.667.568

solicitações de emendas a este projeto deverão ser adicionadas através da Plataforma Brasil. Para evitar pendências, certifiquem-se que: 1) a autorização seja expressa, na forma de uma declaração de anuência, 2) haja o comprometimento com o cumprimento da resolução nº 510/2016, e 3) seja assinada pelo(a) presidente do tribunal, que é a autoridade responsável pela instituição.

Este CEP aceita documentos assinados escaneados e documentos com assinatura digital sem questionar ou verificar a sua autenticidade. Isso pressupõe que o pesquisador responsável (ou seu delegado), que carregou o documento na Plataforma Brasil ao fazer o acesso com nome de usuário e senha, responsabiliza-se pela sua autenticidade e por eventuais consequências decorrentes dessa situação. Recomendamos aos pesquisadores que, para fins de eventual verificação, guardem em seus arquivos todos os documentos originais assinados manual ou digitalmente.

Lembramos aos senhores pesquisadores que, no cumprimento da Resolução 466/12, o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) deverá receber relatórios semestrais e/ou anuais sobre o andamento do estudo, bem como a qualquer tempo e a critério do pesquisador nos casos de relevância, além do envio dos relatos de eventos adversos, para conhecimento deste Comitê.

Qualquer alteração nos documentos apresentados deve ser encaminhada para avaliação do CEP/SH. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e as suas justificativas. Informamos, ainda, que a versão do TCLE a ser utilizada deverá obrigatoriamente corresponder na íntegra à versão vigente aprovada.

Salientamos ainda, a necessidade de relatório completo ao final do estudo. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP-UFSC de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado e as suas justificativas.

Esclarecemos que o CEP/SH está sob fiscalização da CONEP e tem a obrigação de verificar se todos os itens exigidos estão de acordo com a legislação, sob pena de sanções tais como suspensão ou descredenciamento, o que seria extremamente prejudicial a toda a comunidade acadêmica da UFSC e de outras instituições que utilizam seu serviço.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC**



Continuação do Parecer: 5.667.568

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1970069.pdf	25/09/2022 18:55:14		Aceito
Outros	Carta_de_resposta3_assinado.pdf	25/09/2022 18:54:27	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Outros	AUTORIZACAO3.pdf	25/09/2022 18:51:32	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto3.pdf	25/09/2022 18:50:03	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Outros	Carta_de_resposta2_assinado.pdf	29/08/2022 17:51:56	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Outros	AUTORIZACAO_CONCORDANCIA_STJ_TREMS.pdf	29/08/2022 17:44:21	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Outros	CONVITE_SEM_RESPOSTA.pdf	04/08/2022 22:51:20	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Outros	AUTORIZACAO_EM_TRAMITE.pdf	04/08/2022 22:43:21	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Declaração de concordância	AUTORIZACAO_CONCORDANCIA.pdf	04/08/2022 22:40:26	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Outros	Carta_de_resposta_assinado.pdf	04/08/2022 22:28:53	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	04/08/2022 22:23:04	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	04/08/2022 22:21:47	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Outros	Entrevista.pdf	23/06/2022 18:57:51	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	23/06/2022 18:52:46	TECIANE DE OLIVEIRA DIAS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 5.667.568

FLORIANOPOLIS, 27 de Setembro de 2022

Assinado por:
Nelson Canzian da Silva
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br