



Escola Nacional de Administração Pública

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO**

**FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA COLABORATIVA  
PARA A CONSTRUÇÃO DE UM ÍNDICE DE  
GOVERNANÇA NACIONAL PARA O PODER  
JUDICIÁRIO (IGOVCNJ): UM ESTUDO DE CASO DO  
PARADIGMA DE GOVERNANÇA DA JUSTIÇA  
FEDERAL DA 1ª REGIÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**RODIGO PIRES ANDRADE MARANHÃO**

BRASÍLIA

2023

**FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA COLABORATIVA  
PARA A CONSTRUÇÃO DE UM ÍNDICE DE  
GOVERNANÇA NACIONAL PARA O PODER  
JUDICIÁRIO (IGOVCNJ): UM ESTUDO DE CASO DO  
PARADIGMA DE GOVERNANÇA DA JUSTIÇA  
FEDERAL DA 1ª REGIÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Discente: Rodrigo Pires Andrade Maranhão  
Orientadora: Dra. Regina Luna Santos de Souza

BRASÍLIA

2023

# FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

- M311f Maranhão, Rodrigo Pires Andrade  
Fundamentos da governança colaborativa para a construção de um índice de governança nacional para o Poder Judiciário (IGOVCNJ): um estudo de caso do paradigma de governança da Justiça Federal da 1ª Região / Rodrigo Pires Andrade Maranhão. -- Brasília: Enap, 2023.  
247 f. : il.
- Dissertação (Mestrado -- Programa de Mestrado Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2023.
- Orientação: Prof. Dra. Regina Luna Santos de Souza.  
1. Poder Judiciário. 2. Governança. 3. Sistemas de Governança. 4. Transformação Digital. II. Título. II. Souza, Regina Luna Santos de orient.

CDD 328.3453

---

Bibliotecária: Kelly Lemos da Silva – CRB1/1880

**FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA COLABORATIVA  
PARA A CONSTRUÇÃO DE UM ÍNDICE DE  
GOVERNANÇA NACIONAL PARA O PODER  
JUDICIÁRIO (IGOVCNJ): UM ESTUDO DE CASO DO  
PARADIGMA DE GOVERNANÇA DA JUSTIÇA  
FEDERAL DA 1ª REGIÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Defendida em 24 de Abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Regina Luna Santos de Souza, Orientadora - ENAP

---

Prof. Dr. Ciro Christo Campos Fernandes - ENAP

---

Prof. Dr. Francisco Gaetani – ENAP/FGV

---

Esp. Marília André da Silva Meneses Graça (membra externa/TRF1)

BRASÍLIA

2023

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a meus amados filhos: Caetano Motta Maranhão, Fernanda Holmes Maranhão, Carolina Holmes Maranhão e Rodrigo Marques Maranhão, bem como a minha amada esposa, Mônica de Fátima Marques Maranhão, meu porto seguro, que sempre acreditou em mim e nunca me deixou esmorecer no decorrer dessa dura jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família pelo apoio nos momentos difíceis, principalmente durante a pandemia do Covid-19 e pela dificuldade em conciliar as atividades laborais com as acadêmicas.

Agradeço minha orientadora Regina Luna Santos de Souza pela compreensão relativamente às dilações ocorridas durante o período pandêmico, assim como pelas orientações passadas durante as reuniões de alinhamento e aprimoramento da pesquisa.

Agradecimento especial ao professor **Ciro Christo Campos Fernandes**, pela leitura atenta, paciência e inúmeras contribuições na delimitação do escopo do trabalho, aos professores **Pedro Luiz Costa Cavalcante** e **Roberto Rocha Coelho Pires** pelas magnificas aulas e pelas diretrizes dispensadas no período anterior à qualificação do projeto e à gigantesca sabedoria do inesquecível professor **Francisco Gaetani** que iluminou a minha mente na banca de defesa (“tenho pressa, tanta coisa me interessa, mas nada tanto assim!”)

Agradecimento especialíssimo à minha “professora” no TRF1, **Marília André da Silva Meneses Graça**, por ter aceitado participar da banca de defesa e ter contribuído decisivamente nos ajustes finais na pesquisa.

Aos colegas de trabalho e todas as pessoas que também torceram e trouxeram palavras de incentivo nos momentos mais difíceis: **MUITO OBRIGADO!**

# EPÍGRAFE

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”. (Albert Einstein)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização do Poder Judiciário .....	35
Figura 2 – Organograma de Instâncias do Poder Judiciário .....	39
Figura 3 – Estrutura da Justiça Federal: antes e após a publicação da Lei 14.226/2021 .....	40
Figura 4 – Composição da Justiça Federal.....	41
Figura 5 – Habitantes por Vara Federal em cada UF.....	42
Figura 6 – Competência da Justiça Federal .....	43
Figura 7 – Competência dos JEFs .....	44
Figura 8 – Órgãos Julgadores do 1º e 2º Graus.....	45
Figura 9 – Cadeia de Valor e Modelo de Negócio do TRF1 e da Justiça Federal da 1ª Região ...	46
Figura 10 – Stakeholders da Justiça Federal da 1ª Região .....	47
Figura 11 – Características das duas gerações da NGP .....	52
Figura 12 – Capacidades Estatais: Abordagem dos arranjos institucionais de implementação .	57
Figura 13 – Princípios de governança corporativa propostos pela OCDE .....	61
Figura 14 – Perspectivas de observação da Governança: Referencial TCU (2014).....	66
Figura 15 – Relação entre as perspectivas de observação da Governança: Referencial TCU (2014) .....	68
Figura 16 – Relação de agência no setor público: Referencial TCU (2014).....	69
Figura 17 – Sistema de governança no setor público: Referencial TCU (2014) .....	69
Figura 18 – Relação entre governança e gestão: Referencial TCU (2014) .....	71
Figura 19 – Relação entre mecanismos, componentes, práticas e itens de controle: Referencial TCU (2014).....	72
Figura 20 – Mecanismos de governança: Referencial TCU (2014).....	73
Figura 21 – Mecanismos, componentes e práticas de governança do setor público: Referencial TCU (2014).....	74
Figura 22 – Dinâmica da Colaboração .....	78
Figura 23 – Cadeia da Governança Pública Colaborativa (GPC).....	80
Figura 24 – Diagrama de Baran .....	84
Figura 25 – GPC x Problemas Públicos x Estado Rede x Sociedade em Rede .....	87
Figura 26 – Estado-Rede e a resolução de problemas públicos complexos.....	88
Figura 27 – Dinâmica Colaborativa .....	90
Figura 28 – Caleidoscópio do Desempenho .....	93
Figura 29 – Camadas da Governança para Resultados .....	95
Figura 30 – RGCPJ: Representação Gráfica .....	106
Figura 31 – 2º Ciclo da ENPJ: Resolução 198/2014 – Macrodesafios do Poder Judiciário (2015-2020) .....	109
Figura 32 – Evolução de Objetivos Estratégicos (2009-2014) para Macrodesafios (2021-2026) .....	112
Figura 33 – Rede de Governança da JF: Representação gráfica do Cogest e dos CGERs.....	114
Figura 34 – Representação gráfica dos Cipe-TRF1 e dos Cipes das Seccionais.....	116
Figura 35 – Guia de Governança do CJF: funções da governança e da gestão .....	120
Figura 36 – Guia de Governança do CJF: Instâncias de Governança.....	122
Figura 37 – Guia de Governança do CJF: Etapas do diagnóstico de governança .....	127
Figura 38 – iGovJF-CJF: Ciclo da Governança JF1 .....	136
Figura 39 – iGovJF-CJF: Resultado de pesquisas de governança realizadas pelo CJF .....	138
Figura 40 – iGovTICJUD-CNJ: Viabilizadores de Governança de TIC .....	140



Figura 41 – iGovTICJUD-CNJ: Resultado Geral 2020 .....	140
Figura 42 – Classificação por nível de maturidade e por porte de tribunal: iGovTICJUD-CNJ 2020 .....	141
Figura 43 – iGovTICJUD-CNJ: Níveis de maturidade.....	141
Figura 44 – Instrumentos avaliativos aplicáveis à JF1.....	191
Figura 45 – Painel de monitoramento à integração do Programa Justiça 4.0 .....	192
Figura 46 – iGovJF.....	193

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ingredientes da Governança Pública Colaborativa – GPC.....	21
Quadro 2 – Fonte de Pesquisa GPC: Qualidade e Capacidade Institucional.....	22
Quadro 3 – Fonte de Pesquisa GPC: Relacionamento e Colaboração .....	22
Quadro 4 – Fonte de Pesquisa GPC: Inovação .....	23
Quadro 5 – Fonte de Pesquisa GPC: Desempenho e Governança para Resultados .....	24
Quadro 6 – Fonte de Pesquisa GPC: Mapeamento da governança da JF1 e do planejamento estratégico do PJ .....	24
Quadro 7 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento dos sistemas de governança aplicáveis à JF da 1ª Região.....	25
Quadro 8 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento dos instrumentos de aferição de governança aplicáveis à JF1 .....	26
Quadro 9 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (contexto).....	28
Quadro 10 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Videoconferências) .....	28
Quadro 11 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Teletrabalho).....	29
Quadro 12 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (PJe).....	29
Quadro 13 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Automação do Ecossistema do Judiciário).....	30
Quadro 14 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Laboratórios de Inovação) .....	31
Quadro 15 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Justiça 4.0).....	32
Quadro 16 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Ecossistema de Justiça, Parceria e Cooperação).....	32
Quadro 17 – Fonte de Pesquisa: dilemas característicos da administração da gestão judiciária .....	33
Quadro 18– Segmentos da Justiça brasileira .....	36
Quadro 19 – Tribunais Superiores: Principais Características.....	38
Quadro 20 – Condições necessárias para melhor atender aos interesses da sociedade: Referencial TCU (2014).....	65
Quadro 21 – Benefícios trazidos pela boa governança: Referencial TCU (2014).....	65
Quadro 22 – Instâncias de governança no setor público: Referencial TCU (2014).....	70
Quadro 23 – Estruturas que contribuem para a boa governança: Referencial TCU (2014) .....	70
Quadro 24 – Funções desempenhadas pela governança e gestão: Referencial TCU (2014).....	70
Quadro 25 – Princípios da boa governança: Referencial TCU (2014) .....	71
Quadro 26 – Diretrizes para a boa governança: Referencial TCU (2014) .....	72
Quadro 27 – Componentes do Mecanismo Governança: Referencial TCU (2014).....	73
Quadro 28 – Mecanismos/Componentes/Práticas: Referencial TCU (2014).....	74
Quadro 29 – Ingredientes da Governança Pública Colaborativa (GPC) .....	80
Quadro 30 – GPC: Condições Iniciais de Arranque (Drivers).....	91
Quadro 31 – 1º Ciclo da ENPJ: Resolução 70/2009 (Temas/Objetivos Estratégicos) .....	108
Quadro 32 – Discussões sobre o novo ciclo (2021-2026): Os 12 Macrodesafios aprovados....	111

Quadro 33 – Rede de Governança da JF: Integrantes.....	113
Quadro 34 – Rede de Governança da JF: Cogest (Integrantes) .....	113
Quadro 35 – Rede de Governança da JF1: Integrantes.....	114
Quadro 36 – CGER-JF1: Integrantes .....	115
Quadro 37 – CGER-JF1: Atribuições .....	115
Quadro 38 – Cipe-TRF1: Integrantes.....	116
Quadro 39 – Cipe do TRF1 e das 14 Seções Judiciárias: Atribuições .....	117
Quadro 40 – Guia de Governança do CJF: Importância da Boa Governança.....	120
Quadro 41 – Guia de Governança do CJF: Diretrizes de Governança para alinhamento de iniciativas nas unidades da JF1.....	121
Quadro 42 – Comparativo dos referenciais de governança do CJF x TCU (2ª Edição) – Mecanismos Liderança:.....	123
Quadro 43 – Comparativo dos referenciais de governança do CJF x TCU (2ª Edição) – Mecanismos Estratégia: .....	124
Quadro 44 – Comparativo dos referenciais de governança do CJF x TCU (2ª Edição) – Mecanismos Controle: .....	125
Quadro 45 – Sistema de Governança da JF1: Levantamos de governança realizado pela burocracia de controle (CNJ, CJF e TCU) utilizados como base pelo TRF1.....	127
Quadro 46 – Normativos de Governança nos órgãos do Poder Judiciário: Pontos comuns ....	130
Quadro 47 – iGovJF-CJF: Dimensões da governança da Justiça Federal.....	137
Quadro 48 – iGovJF-CJF: Órgãos avaliados .....	138
Quadro 49 – iGovTICJUD-CNJ: Distribuição das Perguntas por Domínio e por Tema .....	142
Quadro 50 – Prêmio de Qualidade-CNJ: Objetivos, categorias e eixos .....	142
Quadro 51 – IIGG-TCU: Levantamentos do TCU em governança .....	145
Quadro 52– Programa Justiça 4.0-CNJ: Ações integrantes .....	146
Quadro 53 – Prêmio Juízo Verde: modalidades.....	148
Quadro 54 – Prêmio Juízo Verde-CNJ: Critérios para avaliação da modalidade Boas Práticas	149
Quadro 55 – Prêmio Juízo Verde-CNJ: Eixos e critérios para avaliação da modalidade Desempenho .....	149
Quadro 56 – Selo Estratégia em Ação-TRF1: Objetivos .....	150
Quadro 57– Selo Estratégia em Ação-TRF1: Características da premiação .....	150
Quadro 58 – Selo Estratégia em Ação-TRF1: Critérios.....	151
Quadro 59 – Transformação Digital do Poder Judiciário e a pandemia do Covid-19 .....	155
Quadro 60 – Características do Líder 4.0.....	163
Quadro 61 – Características da Liderança compartilhada em organizações públicas .....	164
Quadro 62 – Reflexões para desenvolver uma cultura sistêmica de inovação na Justiça .....	166
Quadro 63 – Instrumento para combater as deficiências na prestação dos serviços judiciários .....	166
Quadro 64 – Disfunções burocráticas e problemas de liderança na gestão judiciária .....	170
Quadro 65 – Governança: Reflexões sobre a aplicação do modelo do TCU no Judiciário .....	173
Quadro 66 – Normativos sobre governança no Judiciário: contradições e ausência de alinhamento .....	175
Quadro 67 – Análise dos ingredientes de GPC x Instrumentos avaliativos da JF1 .....	177
Quadro 68 – Características de liderança: Liderança no TJDF (Resolução 10/2020) x Liderança na JF1(Resolução TRF1 Presi 11416629/2020) x Liderança Compartilhada x Líder 4.0.....	181
Quadro 69 – Resumo das percepções de magistrados acerca da necessidade de mudança nas organizações judiciárias .....	184
Quadro 70 – Normativos inovadores do CNJ .....	186

Quadro 71 – iGovJF-CJF: Questionário.....	217
Quadro 72 – iGovTICJUD-CNJ: Domínio de Governança e Gestão de TIC (Questionário) .....	219
Quadro 73 – iGovTICJUD-CNJ: Domínio de Gerenciamento de Serviços de TIC (Questionário) .....	223
Quadro 74 – iGovTICJUD-CNJ: Diagnóstico Complementar (Questionário) .....	225
Quadro 75 – Prêmio de Qualidade-CNJ: Questionário .....	226
Quadro 76 – Ranking Transparência-CNJ: Questionário.....	228
Quadro 77 – IIGG-TCU: Questionário.....	230
Quadro 78 – Programa Justiça 4.0-CNJ: Questionário .....	233

## RESUMO

Nesta dissertação, procurou-se analisar o paradigma de governança e os instrumentos avaliativos a que são submetidos aos órgãos da Justiça Federal da 1ª Região pelas burocracias de controle (TCU, CNJ e CJF), tendo como pano de fundo analítico a marcha do Poder Judiciário brasileiro rumo à transformação digital, o mapeamento dos principais gargalos institucionais que emperram a melhoria de desempenho das organizações judiciárias, bem como a percepção dos magistrados sobre seus processos de trabalho e suas estruturas organizacionais no contexto pandêmico. Da análise documental da formulação, aplicação e adequabilidade de modelos, sistemas e instrumentos de governança aplicáveis à Justiça Federal da 1ª Região, observou-se que: 1. há uma quantidade excessiva e dispersa de mecanismos avaliativos existentes, que mormente comprometem a capacidade operacional dos setores estratégicos e não atacam sistematicamente os principais problemas mapeados do setor; 2. algumas organizações judiciárias elaboram seus paradigmas de governança apenas inspiradas no modelo referencial TCU, sem a problematização adequada acerca das implicações ou dos efeitos concretos que a utilização desses paradigmas causariam no efetivo aprimoramento da prestação dos serviços judiciários. 3. há contradições e falta de alinhamento nos paradigmas analisados e indícios de cumprimento meramente formal na implementação de sistemas de governança. O estudo procurou também promover um recalibre na discussão sobre governança no Poder Judiciário, deslocando-a do debate com viés burocrático de controle (anticorrupção, *accountability*, conformidade, avaliação, integridade, monitoramento, prestação de contas, gestão de riscos e controles internos), variáveis de segunda ordem na administração pública, para uma abordagem centrada no fortalecimento da capacidade de coordenação do CNJ na condução das reformas no Poder Judiciário, na construção de capacidades e qualidades institucionais de ação das organizações judiciárias, com a finalidade entregar melhores serviços à sociedade. Nesse sentido, a pesquisa aponta que o modelo de Governança Pública Colaborativa (GPC), proposto por Martins (2014 e 2020), que busca integrar política, administração, gestão e políticas públicas, é o que mais se coaduna à atual conjuntura de transformação por que passa o Poder Judiciário. A dissertação apresenta ainda fundamentos, mesmo que iniciais, para o desenho de um paradigma de governança nacional e integrado, acompanhado de um instrumento avaliativo único baseado nas dimensões da GPC, denominado iGovCNJ, apto a identificar lacunas e pavimentar um caminho a ser percorrido pelas organizações

judiciárias, no que diz respeito à construção de capacidades e qualidades institucionais de ação que as levem a prestar um serviço público de qualidade.

Palavras-chave: Poder Judiciário, Governança, Governança Pública Colaborativa, Sistemas de Governança, Instrumentos Avaliativos, Transformação Digital.

## ABSTRACT

In this dissertation, we are going to analyze the governance paradigm and the evaluative instruments to which the Federal Justice bodies of the 1st Region are submitted by the control bureaucracies (TCU, CNJ and CJP), having as an analytical background the march of the Brazilian Judiciary towards digital transformation, the mapping of the main institutional bottlenecks that hinder the performance improvement of judicial organizations, as well as the perception of magistrates about their work processes and their organizational structures in the pandemic context. From the document analysis of the formulation, application and adequacy of governance models, systems and instruments applicable to the Federal Justice of the 1st Region, it is observed that: 1. there is an excessive and dispersed amount of existing evaluation mechanisms, which mainly compromise the operational capacity of the strategic sectors and do not systematically attack the main mapped problems of the sector; 2. Some judicial organizations elaborate their governance paradigms only inspired by the TCU referential model, without adequate questioning about the implications or the concrete effects that the use of these paradigms would cause in the effective improvement of the provision of judicial services. 3. there are contradictions and lack of alignment in the analyzed paradigms and indications of merely formal compliance in the implementation of governance systems. The study also sought to promote a recalibration of the discussion on governance in the Judiciary, moving it away from the debate with bureaucratic control bias (anti-corruption, accountability, compliance, evaluation, integrity, monitoring, accountability, risk management and internal controls), variables of second order in public administration, for an approach centered on strengthening the coordination capacity of the CNJ in carrying out reforms in the Judiciary, in building the institutional capacities and qualities of action of the judicial organizations, with the aim of delivering better services to society. In this sense, the research points out that the model of Collaborative Public Governance (GPC), proposed by Martins (2014 and 2020), which seeks to integrate politics, administration, management and public policies, is the one that is most in line with the current situation of transformation because passes the judiciary. The dissertation also presents fundamentals, even if initial, for the design of a national and integrated governance paradigm, accompanied by a unique evaluation instrument based on the dimensions of the GPC, called iGovCNJ, able to identify gaps and pave a path to be

followed by organizations judiciaries, with regard to the construction of capacities and institutional qualities of action that lead them to provide a quality public service.

Keywords: Judiciary, Governance, CollaborativePublic Governance, Governance Systems, EvaluativeInstruments, Digital Transformation.



## ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....	2
1. Contextualização .....	2
1.2. Problematização/Justificativa .....	3
1.3. Problema da Pesquisa .....	12
1.4. Postulado Lógico da Pesquisa .....	15
1.5. Perguntas Norteadoras da Pesquisa .....	18
1.6. Objetivos .....	18
1.7. Metodologia .....	19
1.8. Organização do estudo.....	20
1.9. Coleta de Dados e Fontes de Pesquisa.....	21
1.9.1. Revisão teórica de governança .....	21
1.9.2. Mapeamento da governança da Justiça Federal da 1ª Região e do planejamento estratégico do Poder Judiciário .....	24
1.9.3. Mapeamento dos sistemas de governança aplicáveis à JF da 1ª Região .....	25
1.9.4. Mapeamento dos instrumentos de aferição de governança aplicáveis à JF da 1ª Região .....	26
1.9.5. Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário .....	27
1.9.6. Mapeamento dos dilemas característicos da administração da gestão judiciária .....	33
CAPÍTULO 2. O QUE É O PODER JUDICIÁRIO? .....	34
2.1. O Poder Judiciário e a Justiça Federal .....	34
2.2. Supremo Tribunal Federal (STF) .....	36
2.3. Conselho Nacional de Justiça (CNJ) .....	37
2.4. Tribunais Superiores.....	38
2.5. Organização da Justiça Federal (JF).....	39
2.5.1. Conselho da Justiça Federal (CJF).....	40
2.5.2. Justiça Federal da 1ª Região (JF1) .....	41
2.5.3. TRF 1ª Região (TRF1) .....	44
2.5.4. Modelos de Negócio .....	46
2.5.5. <i>Stakeholders</i> da Justiça Federal da 1ª Região .....	46
CAPÍTULO 3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	48
3.1. Governança – Histórico .....	48
3.2. Governança – Nova Gestão Pública (NGP) ou <i>New Public Management</i> (NPM).....	51
3.3. Governança – Capacidades Estatais.....	53
3.4. Governança Corporativa .....	57

3.5. Governança – Referencial do Tribunal de Contas da União (TCU).....	62
3.6. Governança Pública Colaborativa (GPC) .....	75
3.6.1. Por que Surgiu a Governança Pública Colaborativa – GPC? .....	85
3.7. Governança para Resultados e Desempenho .....	92
3.7.1. Desempenho como Fluxo.....	93
3.7.2. Desempenho Ótimo x Desempenho Subótimo.....	94
3.7.3. Gestão para o Desempenho x Gestão do Desempenho .....	95
3.7.4. Governança para Resultados.....	96
3.7.5. Desempenho no Judiciário .....	96
CAPÍTULO 4. GOVERNANÇA NA JUSTIÇA FEDERAL .....	99
4.1. Governança Colaborativa na Justiça Federal .....	99
4.1.1. Breve histórico do ciclo da Estratégia Nacional do Poder Judiciário .....	99
4.1.2. Metas Nacionais .....	102
4.1.3. Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ) .....	103
4.1.3.1. CGN – Comitê Gestor Nacional .....	104
4.1.3.2. CPGEEO/CNJ – Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ .....	105
4.1.3.3. CGSJ – Comitês Gestores dos Segmentos de Justiça.....	106
4.1.4. Macrodesafios do Poder Judiciário e a Rede de Governança Colaborativa.....	107
4.1.4.1. Macrodesafios – Significado .....	107
4.1.4.2. Estratégia Nacional sem Macrodesafios: 1º Ciclo da ENPJ – Temas e Objetivos Estratégicos (2009-2014) .....	107
4.1.4.3. Surgimento dos Macrodesafios: 2º Ciclo da ENPJ (2015/2020).....	108
4.1.4.4. Consolidação dos Macrodesafios 3º Ciclo da ENPJ (2021-2026) .....	109
4.1.5. Justiça Federal – Estratégia e a Rede de Governança da Justiça Federal .....	112
4.1.5.1. Cogest – Comitê Gestor da Estratégia da Justiça Federal .....	113
4.1.5.2. CGERs – Comitês de Gestão Estratégica Regionais da Justiça Federal .....	113
4.1.6. Rede de Governança da Justiça Federal da 1ª Região (RGJF1) .....	114
4.1.6.1. CGER-JF1 – Comitê de Gestão Estratégica da Justiça Federal da 1ª Região .....	115
4.1.6.2. Cipe – Comitê Institucional de Planejamento Estratégico do TRF1 e Cipe das Seções Judiciárias .....	115
4.1.6.3. Juízes Gestores de Metas Estratégicas.....	117
4.2. Sistemas de Governança aplicáveis à Justiça Federal da 1ª Região .....	118
4.2.1. Guia de Governança do CJF e da JF de 1º e 2º Graus .....	119
4.2.2. Sistema de Governança da JF1.....	127
4.3. Instrumentos de Aferição de Governança e Gestão Aplicáveis à JF1 .....	132
4.3.1. Instrumento Avaliativo: iGovJF-CJF .....	134

4.3.2. Instrumento Avaliativo: iGovTICJUD-CNJ .....	139
4.3.3. Instrumento de Incentivo: Prêmio de Qualidade-CNJ .....	142
4.3.4. Instrumento de Incentivo: Ranking Transparência-CNJ .....	144
4.3.5. Instrumento Avaliativo: IIGG-TCU .....	145
4.3.6. Instrumento Avaliativo: Programa Justiça 4.0-CNJ .....	146
4.3.7. Instrumento de Incentivo: Prêmio Juízo Verde-CNJ .....	147
4.3.8. Instrumento de Incentivo: Selo Estratégia em Ação-TRF1.....	149
CAPÍTULO 5. iGovCNJ – Índice de governança do cnj .....	153
5.1. Fundamentos do iGovCNJ .....	153
5.1.1. Transformação Digital no Judiciário .....	153
5.1.2. Liderança no Judiciário.....	160
5.1.2.1. Liderança 4.0 .....	162
5.1.2.2. Liderança Compartilhada .....	164
5.1.3. Inovação no Judiciário.....	165
5.1.4. Administração da Gestão Judiciária .....	169
5.1.5. Planejamento estratégico e análise dos sistemas de governança da JF1 .....	171
5.1.6. Análise dos instrumentos de aferição de governança e gestão aplicáveis à JF1 em face dos requisitos da governança publica colaborativa .....	176
5.2. iGovCNJ .....	187
CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	194
REFERÊNCIAS.....	200
ANEXOS – QUESTIONÁRIOS DE INSTRUMENTOS AVALIATIVOS .....	217

## **CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO**

### **1. Contextualização**

O mundo vem passando por mudanças profundas e significativas nas últimas décadas, provocadas por uma nova revolução tecnológica que tem transformado o modo de vida de toda a humanidade, com impacto nas relações pessoais e no universo organizacional, seja público ou privado.

O tecido social que emerge dessas transformações aceleradas, chamado por Castells de sociedade em rede, é plural, complexo, ambíguo, fragmentado, hiperconectado e mutante (Martins, 2020). Para o sociólogo polonês Zygmunt Bauman, essa sociedade em rede está inserida no que ele chama de modernidade líquida, uma época de liquidez, de volatilidade, de incertezas e de insegurança. Esse termo foi utilizado por Bauman em contraposição a uma época anterior, a “modernidade sólida”, caracterizada pela rigidez moral nas relações humanas e sociais, bem como na ciência e no pensamento (Nascimento, 2014). Entretanto, nos últimos anos, essa solidez foi varrida do palco para dar espaço à lógica da hipervalorização do presente, do momento agora, do hiperconsumo, do gozo, do efêmero e da artificialidade (Dias-Neto, 2019).

Já Schwab (2016) denomina esse nosso tempo, em que ocorrem mudanças intensas em todos os setores, de quarta revolução industrial. Na visão desse autor, as transformações por que passamos são tão profundas que, na perspectiva da história humana, nunca houve um momento tão potencialmente promissor ou perigoso. Uma das preocupações de Schwab conecta-se diretamente com essa pesquisa: os tomadores de decisão de hoje costumam ser levados pelo pensamento tradicional linear (e sem ruptura) ou são absorvidos por preocupações imediatas. Por causa disso, não conseguem pensar de forma estratégica sobre as forças de ruptura e inovação que moldam nosso futuro.

É nesse contexto (modernidade líquida, plural, quarta revolução industrial) que opera o setor público brasileiro, no qual estão incluídos o Poder Judiciário (Estado-Julgador) e seus tribunais prestando serviços judiciários e se relacionado com essa sociedade em rede, dotada de aspectos de desorganização deliberada, de relações (ou conexões?) impermanentes, menos sólidas e mais fluidas. A escala e a complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações públicas requerem inovações na prestação de serviços, tanto para garantir rapidez e fluidez no processo decisório quanto para atender às demandas sociais por um serviço público mais leve e mais ágil.

Para o Judiciário brasileiro, o cenário é mais desafiador, pois, além de toda a incerteza que o contexto atual já apresenta, ainda devem ser considerados alguns obstáculos nada triviais: precisa atender a demandas do século XXI, precisa ser mais ágil e efetivo, porém ainda está entranhado na cultura que data do século XVIII.

Em vista disso, esta dissertação visa analisar como a governança está inserida nesse contexto de transformação por que passa o Judiciário, especificamente na Justiça Federal, com a finalidade propor um índice de governança, a partir de premissas da Governança Pública Cooperativa (GPC).

## **1.2. Problematização/Justificativa**

De modo geral, no setor privado, os avanços tecnológicos da era digital trouxeram inovações e celeridade na prestação de serviços, melhorando a vida da população, iniciando pelo segmento que dispõe mais de recursos financeiros. Por outro lado, não se verificaram, na mesma velocidade, avanços no setor público e nem no Poder Judiciário para beneficiar a população. Este último vem procurando modernizar a sua estrutura burocrática profissional desde a EC 45/2004 e, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), vem introduzindo diversos elementos modernizantes na gestão judiciária.

O CNJ, de fato, desde a sua origem, vem conduzindo um processo gradual de incorporação de medidas no Poder Judiciário, como planejamento estratégico, estabelecimento de macrodesafios nacionais e de princípios de gestão participativa e democrática, definição de metas nacionais e medição por indicadores, desenvolvimento de políticas públicas judiciárias nacionais, ampliação do uso obrigatório de pesquisas públicas junto aos usuários, modernização tecnológica com automação de processos, implementação de mecanismos de cooperação interna e institucional e ampliação do acesso à justiça, entre outros.

Entretanto, os efeitos dessas inovações gerenciais que estão sendo implementadas pelo CNJ na cultura administrativa do Poder Judiciário ainda levarão certo tempo até serem tangibilizadas pela população, pois primeiro terão que ser absorvidas, internalizadas e sedimentadas pelas próprias organizações (magistrados, gestores e servidores), principalmente em relação àqueles que lidam diretamente com o público, o chamado “chão da fábrica” ou a burocracia de nível de rua, como juízes de 1º grau, gestores e servidores, segundo a conceito desenvolvido por Lipsky (2019)<sup>1</sup>. Para se ter

---

<sup>1</sup>**Burocracia de nível de rua:** dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Enap 2019. “Os trabalhadores do serviço público que interagem diretamente com os cidadãos no decurso de seus trabalhos e que têm

uma ideia, o Poder Judiciário está apenas no seu terceiro sexênio (seis anos) de planejamento estratégico nacional, que teve início em 2009, durante a gestão do ministro Gilmar Mendes à frente do CNJ (Kim e Silva, 2020). Ainda há um grande caminho a ser percorrido no sentido da profissionalização efetiva da gestão judiciária.

Nesse cenário de reformas, argumentam Baptista e Costa (2019), baseadas em Taylor (2005), que, embora os tribunais tenham desempenhado um importante papel jurisdicional nas últimas décadas, restringindo e alterando a política judicial em uma variedade de assuntos, o sistema judicial brasileiro foi simultaneamente rotulado de "disfuncional". Com o apoio de Duarte (2016), que analisou os dados dos Relatórios do Índice de Confiança na Justiça no Brasil (ICJBrasil)<sup>2</sup> dos anos de 2010 a 2014, buscando observar a percepção que os brasileiros têm do Poder Judiciário, relatam que, quanto à percepção e avaliação do funcionamento da Justiça “as pessoas ainda identificam como um instrumento com muitas falhas, em especial, a veem como lenta, cara e exposta a interferências externas.” Aqui é importante trazer o ponto de vista do próprio Judiciário sobre si mesmo, especificamente, a visão da Justiça Federal sobre si.

Sob essa perspectiva, o Conselho da Justiça Federal (CJF) solicitou em 2020, por ocasião da construção do Plano Estratégico da Justiça Federal – PEJF (2021-2026), aos cinco Tribunais Regionais Federais que realizassem uma análise de ambiente<sup>3</sup>, por meio da ferramenta de análise SWOT, com a finalidade de se obter um melhor entendimento sobre o cenário interno e externo em que estão inseridos. Entre os resultados obtidos no tocante aos pontos fracos (cenário interno), destacam-se: procedimentos burocratizados em excesso; gestões administrativas curtas (dois anos) que podem gerar descontinuidade

---

poder substancial na execução de seu trabalho são chamados de burocratas de nível de rua. Organizações do serviço público que empregam um número significativo de burocratas de nível de rua em relação à sua força total de trabalho são chamadas de burocracias em nível de rua. Os típicos burocratas de nível de rua são professores, policiais e outros funcionários responsáveis pela aplicação da lei, os assistentes sociais, os juízes, os defensores públicos e outros oficiais dos tribunais, trabalhadores da saúde e muitos outros funcionários públicos que concedem acesso a programas governamentais e possibilitam a prestação de serviço dentro deles. As pessoas que trabalham nesses postos tendem a ter muito em comum, porque elas experimentam, analiticamente, semelhantes condições de trabalho”.

<sup>2</sup> O Índice de Confiança na Justiça brasileira – ICJBrasil – é um levantamento de natureza qualitativa, realizado pela FGV em sete estados brasileiros e no Distrito Federal, com base em amostra representativa da população. O seu objetivo é acompanhar de forma sistemática o sentimento da população em relação ao Judiciário brasileiro. Retratar a confiança do cidadão em uma instituição significa identificar se o cidadão acredita que essa instituição cumpre a sua função com qualidade, se faz isso de forma em que benefícios de sua atuação sejam maiores que os seus custos e se essa instituição é levada em conta no dia-a-dia do cidadão comum. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30922>.

<sup>3</sup> Anexo da Resolução CJF 668/2020 que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal 2021-2026. <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/normas/normas/cjf/resolucoes/resolucao-n-668-2020-cjf-de-09-de-novembro-de-2020>.

de implementação de políticas de gestão; uma estrutura organizacional disfuncional. Dessa forma, os próprios magistrados e servidores desses tribunais identificaram disfuncionalidades que fatalmente acabam incidindo na excelência/qualidade da prestação direta do serviço jurisdicional à população.

Voltando à questão da tecnologia e sua relação com o Poder Judiciário, infere-se, desse quadro de hiperconexão e volatilidade em que está inserida a sociedade em rede, que a população enxerga um setor (privado) avançando rapidamente na oferta de melhores serviços e comodidades tecnológicas customizadas (desenvolvidos com o holofote ligado no usuário/consumidor), enquanto o outro (público/Judiciário) patina nesse sentido, seja em face da pesada estrutura burocrática, dos métodos de trabalho arraigados, do conservadorismo, da resistência a mudanças ou até mesmo do ceticismo tecnológico.

Nessa perspectiva, Piccoli (2018) argumenta que é sabido que as mudanças tecnológicas não chegam às organizações de forma homogênea. Enquanto algumas são mais arrojadas e estão em estágio avançado, desenvolvendo soluções que transformam positivamente a vida das pessoas, outras são mais céticas e conservadoras. Para o autor, no Poder Judiciário o cenário é semelhante: diferentes tribunais estão em fases distintas no processo de transformação digital<sup>4</sup>. Nesse sentido, nos dias de hoje, a população que está cada vez mais conectada em qualquer hora e lugar, não vislumbra mais ficar sem as facilidades proporcionadas pelos diversos aplicativos tecnológicos que agilizam e simplificam a vida cotidiana. Em face disso, há uma percepção de que essas comodidades poderiam igualmente ser aplicadas a diversos serviços públicos, incluindo o prestado pelo Judiciário. Mas isso não veem acontecendo de fato, ou, ao menos, não na velocidade esperada. Nessa lógica, frisou Porto (2019), juiz do TJRJ, discorrendo sobre as facilidades e comodidades que o celular proporciona: “é isso que o usuário (dos serviços judiciários) precisa, quer e deseja: ter também o Judiciário na palma da mão (por meio do celular)” disponibilizando todo o tipo de serviço público judiciário.

Com a crise sanitária advinda da pandemia de Covid-19, essa percepção não apenas aumentou, como também catalisou um processo de transformação de um poder marcado historicamente pelo formalismo, rituais, simbologias, tradições arraigadas,

---

<sup>4</sup>Esse autor, que é advogado e ativista da transformação digital no Poder Judiciário, relata que quando interage com pessoas de fora do ecossistema jurídico, percebe que existe uma sensação incômoda generalizada de que o Poder Judiciário está distante do contexto de transformação digital (quando na verdade não está), pois não oferece a agilidade que a sociedade espera na solução de seus conflitos. Para o autor, essa insatisfação pode ser evidenciada na utilização que as pessoas fazem de seus smartphones.

hierarquia, pouca flexibilidade, insulamento e engessamento burocrático. A crise sanitária que, infelizmente, destruiu vidas e inúmeras famílias brasileiras, no caso do Judiciário, ajudou a romper algumas resistências em utilizar determinados processos de trabalho, novas tecnologias ou ferramentas, aumentando a flexibilidade e mitigando tradições enraizadas. Nesse sentido, enfatizou o ministro Sanseverino (2020), do STJ:

“com a quarentena imposta pela crise sanitária, tudo quase que se materializou da noite para o dia. Todos os setores do direito, instantaneamente, escritório de advocacia, Poder Judiciário, e mesmo as pessoas que resistiam às mudanças, tiveram que se adaptar rapidamente a essa nova realidade”.

O ministro Luiz Fux, durante a 318ª Sessão Ordinária do CNJ<sup>5</sup>, também ressaltou que "os tempos recentes cooperaram para percebermos que os avanços tecnológicos já nos ofereciam bem mais do que imaginávamos. O fato é que a tradição nos fazia resistir ao aproveitamento de todo esse potencial. Durante a pandemia, felizmente a tradição cedeu à inafastabilidade da jurisdição e fomos obrigados a nos adaptar à nova realidade" (Saboia, 2021). Em face desse contexto pandêmico, Sá (2020), juíza do TJDFT, postulou em artigo que o “Poder Judiciário passou por uma verdadeira reinvenção (...) e que “algumas das mudanças ocorridas já se encontravam em curso, mas sofreram uma aceleração em razão da necessidade de adaptação à nova realidade” (...) sendo que, nesse momento, encontra-se o Judiciário “em uma nova fase de inovação com a utilização de novas tecnologias, a exemplo das audiências virtuais, a intensificação da utilização de ferramentas ligadas à inteligência artificial, entre outras, que além de garantir a prestação jurisdicional nos moldes trazidos pela Constituição Federal de 88, também aumentaram a produtividade dos tribunais em diversas partes do país”.

Contudo, embora se tenha avançado no Poder Judiciário nesse período, argumenta-se que, para que essas transformações se estabeleçam, sejam aprimoradas, aprofundadas e tenham a capilaridade adequada para modificar a sólida cultura organizacional de noventa e dois tribunais brasileiros, necessita-se de novos modelos de governança e gestão, acompanhados de instrumentos de avaliação, aptos a induzir a construção de capacidades institucionais e facilitar, preferencialmente sob a liderança e acompanhamento do CNJ, a implementação dessas e de outras mudanças fundamentais para que a Justiça alcance, em 2026, a visão de futuro a que se propôs a perseguir em sua Estratégia Nacional do Poder Judiciário –ENPJ (2021-2026)<sup>6</sup>, qual seja: um Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social

---

<sup>5</sup> CNJ. Boletim da Sessão de 22.09.2022.

<sup>6</sup> CNJ. ENPJ. <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>.



e o desenvolvimento do país, Brasil (2020). A argumentação pretérita foi concatenada com base nas observações realizadas nessa pesquisa, mas também se apoia na ponderação de Porto (2019):

“dado que o tradicional modelo de gestão administrativa burocrática do serviço público não mais satisfaz às complexas e crescentes demandas da sociedade moderna, não se pode mais conceber o alheamento da máquina judiciária ao conceito de gestão contemporânea. É de fundamental importância empregar novas metodologias cientificamente comprovadas pelo sucesso em empresas públicas e privadas, a fim de dissipar padrões há muito ultrapassados”.

No que diz respeito aos modelos de governança, essa pesquisa trouxe um amplo referencial teórico que acaba por demonstrar ser este conceito utilizado de várias formas e para diversos fins, o que acaba mais confundindo que auxiliando o servidor ou o gestor médio (“chão de fábrica”), que não tem tempo ou paciência para se aprofundar em debates que, muitas vezes, não fazem sentido ou não são aplicáveis diretamente na resolução imediata de seus problemas e conflitos cotidianos.

Conseqüentemente, a depender do campo de aplicação, utilizam-se diferentes “tipos” de governança: nos arranjos de políticas públicas, nas capacidades do Estado, na administração pública, no âmbito organizacional, no mundo corporativo, dentre outros. Nesse contexto, explica Bichir (2018) que o conceito de governança, por si só, é polissêmico e polêmico, e seu uso ampliado e vago, tanto no debate público quanto no acadêmico, termina, por vezes, esvaziando seus contornos.

Como se sabe, o Tribunal de Contas da União (TCU) ajudou a popularizar o termo governança na administração pública nacional por meio de auditorias e da publicação de referenciais teóricos. Todavia, nada teve mais impacto para a intensificação do debate sobre governança nos órgãos públicos do que a criação, pela Corte de Contas Federal, de indicadores de governança a partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017 (Brasil, 2017)<sup>7</sup>.

Não obstante as críticas realizadas por Cavalcante e Pires (2018) e por Gaetani e Nogueira (2018) que serão retomadas mais à frente, o “bombardeio” de recomendações de governança realizado pelo TCU na última década causou ao menos dois efeitos nos

---

<sup>7</sup> Esse levantamento do TCU teve como objetivo “obter e analisar informações sobre a situação da governança pública e governança e gestão de TI, contratações, pessoas e resultados na APF [Administração Pública Federal]”. Para tanto, foram aplicados questionários em mais de quinhentas organizações públicas com diferentes configurações, incluindo administração direta, bancos, conselhos profissionais e de estatais, fundações, unidades de saúde, entre outros. Com base nas respostas, o TCU elaborou seis indicadores sintéticos representados pelos seguintes perfis: governança pública; governança e gestão de pessoas; governança e gestão de tecnologia da informação TI; governança e gestão de contratações; perfil dos resultados, bem com um índice integrado a partir da junção de todos os anteriores (o IIGG) (Cavalcante e Pires, 2018).

órgãos públicos: trouxe um importante tema (governança) para a agenda da administração pública e para o centro das discussões nos órgãos públicos; no entanto, reduzindo-o à dimensão do controle (“compliance”), prejudicando a forma de incorporação desse conceito, que poderia ser de suma importância no auxílio da resolução dos problemas públicos, no melhoramento da gestão e da burocracia e na implementação de políticas públicas, o que de fato é verdade. Um outro efeito observado foi o modo instrumental e prescritivo, bem como o viés de controle (anticorrupção, *accountability*, conformidade, integridade, gestão de riscos e controles internos) adotado pelo TCU na sua abordagem do tema, que não foi introduzido da melhor forma, pois pode ter contribuído para o esvaziamento ou diminuição das potencialidades do uso da governança na administração pública ou, até mesmo, aumentado a confusão em torno da utilização do termo, associando-o a procedimentos de gestão de menor complexidade totalmente voltados ao *compliance*/controle e não à gestão<sup>8</sup>.

Ademais, a situação é agravada por ser o TCU quem está propondo um modelo de governança a órgãos que, no futuro, ele próprio irá fiscalizar. Todos que trabalham no setor público federal conhecem a força constitucional e legal do TCU, assim como a elevada qualidade do seu quadro de pessoal e a excelência técnica do trabalho que produz, no intuito de aprimorar a administração pública em benefício da sociedade. Entretanto, nesse caso, talvez o excesso de qualidades tenha mais atrapalhado do que ajudado, visto que, culturalmente, em muitos casos, os gestores tratam as recomendações do TCU com imposições absolutas e não como apenas sugestões de melhorias a serem observadas.

Então, no caso da governança (uma engenharia relativamente nova e complexa na administração pública, com múltiplos significados), ocorrem reflexões (hipotéticas) mais ou menos dessa forma: “não conheço bem o que é governança, não tenho tempo para estudar esse tema que parece ser bem complexo, e se o TCU disse que é assim que se deve proceder, quem sou eu para contradizer. Se esse modelo prescritivo está sendo

---

<sup>8</sup>Esse último ponto pode ter ocorrido também pelo fato de o questionário do IIGG passar a impressão mecanicista aos gestores públicos de que, uma vez implementados formalmente aqueles padrões ou estruturas (mecanismos, componentes e práticas), atividades (avaliar, direcionar e monitorar), instâncias (externas e internas), o órgão estaria automaticamente aderente a “boas práticas de governança” e caminhando no rumo da resolução de seus complexos dilemas externos e internos, independentemente de seu perfil organizacional. Além disso, caso alguns órgãos adotassem integralmente as prescrições do IIGG, sua nota de “maturidade em governança” subiria automaticamente no relatório de monitoramento do TCU em comparação a outros que não aderissem ou aderissem parcialmente, o que poderia gerar um instrumento de marketing organizacional (vazio) ou de competição entre órgãos públicos, sem que se pudesse comprovar, de fato, que a mera adoção das prescrições contidas no IIGG tivesse o condão de elevar e aprimorar a entrega de melhores serviços públicos à sociedade.

recomendado pelo TCU, vou adotá-lo integralmente em minha instituição, mesmo que sem maiores reflexões contextuais. Assim, caso consiga implementar o receituário sugerido, ficarei em conformidade com o controle externo, que me avaliará no futuro, e meu órgão subirá no *ranking* do IIGG e ainda posso utilizar isso a meu favor dentro do órgão”. E veja bem, isso pode ocorrer mesmo que o TCU, em nenhum momento, em hipótese alguma, tenha imposto ou recomendado a agir dessa forma. É um modo de pensar arraigado e cultural. Claro que há simplificações e exageros propositais no exemplo citado, utilizados apenas no intuito de se realçar a ideia que se quer passar.

Uma das causas desse comportamento do gestor público federal em relação ao TCU tem vínculo com a centralidade adquirida pela questão do Controle na agenda nacional, catapultada pela crise política do país que colocou o combate à corrupção no seu epicentro (Gaetani e Nogueira, 2018). A relevância adquirida pela função controle (variável de segunda ordem) na máquina burocrática, em detrimento de outras áreas da gestão pública responsáveis pelas entregas diretas de serviços à população (variáveis de primeira ordem), resultou, em última análise, no crescimento do empoderamento e da autonomia das burocracias de controle (Filgueiras, 2018), no apagão das canetas (Valgas, 2020) e, no caso específico da governança, em um isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 2005) acrítico.

Em conexão com o acima exposto, alguns órgãos do Poder Judiciário elaboraram guias e normativos de governança tomando os referenciais do TCU como fórmulas prescritivas a serem seguidas sem as reflexões adequadas acerca da natureza de suas próprias organizações (contexto organizacional, entregas de resultado, desempenho, geração de valor, relacionamento e colaboração interorganizacionais, parcerias, inovação, qualidades e capacidades institucionais, dentre outras). Esse fato não ocorreu apenas no Judiciário, mas também no Poder Executivo, tanto é que o próprio TCU, ciente desse fato, em seu novo RBGO, (Brasil, 2020a), fez alguns alertas importantes:

“**Não é intenção do TCU** que este Referencial (ou os questionários subjacentes ou qualquer “*ranking*” criado a partir dos indicadores de governança gerados pelo Tribunal) **seja tomado como fórmula prescritiva**, pois as práticas de governança podem ser implementadas de maneiras diferentes e com níveis de complexidade diversos, dependendo das necessidades da organização em foco. Por isso, recomenda-se que cada organização observe a natureza do seu negócio, o contexto no qual se encontra inserida, seus objetivos mais relevantes e os riscos a eles associados, e implemente as práticas de governança com formato e nível de complexidade adequados para o alcance daqueles e tratamento destes, de acordo com a sua realidade, evitando a implementação de controles cujos custos superam os possíveis benefícios (art. 14 do Decreto-lei 200/1967)”.

Em face disso, argumenta-se aqui que os órgãos públicos, principalmente os do Poder Judiciário, devem evitar considerar modelos de governança, sejam eles do TCU, do Banco Mundial ou de qualquer outra instituição, como prescrições de receitas prontas

de arranjos a serem mimetizados na esperança de que, caso implementados, sejam capazes de gerar automaticamente melhores desempenho e valor público, fazendo desaparecer magicamente os problemas organizacionais.

Nesse sentido, é preciso ficar alerta aos dilemas e riscos da prevalência de uma visão normativo-prescritiva de governança (mesmo que involuntária), que pode acarretar confusões e recomendações de práticas que não consideram diferentes realidades complexas, gargalos estruturais e desigualdades existentes dentro do setor público (Cavalcante, 2021), assim como dar origem a um mero cumprimento formal e simbólico de padrões de governança relativos a abordagens reducionistas (Martins, 2018), introduzidas em instituições sem uma análise crítica mais detida sobre os impactos de sua adoção. Nesse enquadramento, preveniu também (Martins, 2017) que o deslumbramento por modismos gerenciais, por instrumentos e abordagens considerados panaceias (soluções instantâneas para grandes problemas organizacionais, sem prévia problematização crítica) tende a modelar a percepção sobre os problemas, gerando uma enorme propensão à baixa sustentação, ao desperdício e ao estresse organizacional.

Nesse rumo, argumenta-se ser fundamental que, antes de materializarem arranjos de governança em atos normativos, os órgãos do Poder Judiciário, notadamente os órgãos superiores (CNJ e CJP) desloquem sua atenção primeiramente para o mapeamento de seus gargalos institucionais e das barreiras estruturais que enfrentam, entendam o contexto em que estão inseridos, levem em consideração os objetivos estratégicos que serão perseguidos para que alcancem as suas visões de futuro e compreendam claramente quais são suas lógicas de desempenho e de geração de valor. E, só a partir de então, modelem arranjos de governança que possibilitem construir, de maneira sistêmica, qualidades e capacidades institucionais que os habilitem a lidar com todos os desafios encontrados. Defende-se nesta dissertação que o modelo de governança seja pensado e arquitetado de modo a conduzir a organização na direção a que ela se propôs a caminhar em seu planejamento estratégico, assim como servir de catalisador para essa caminhada.

Em face do exposto, defende-se aqui que o conceito de governança não pode estar ligado a uma fórmula, receita ou panaceia que seja aplicável a todos os órgãos públicos indistintamente, seja ele um tribunal, um banco público, um posto de saúde ou uma escola. Neste trabalho, associa-se governança à promessa de uma nova compreensão abrangente e integradora, inspiradora de melhores práticas e resultados (Martins, 2014). Dessa maneira, alinha-se aqui ao pensamento de Cavalcante e Pires (2018a) de que o (re)desenho estratégico de arranjos e modos de governança impacta (de forma positiva ou

negativa) na construção de capacidades de ação que podem ampliar a probabilidade de alcance dos objetivos pretendidos. Alinha-se, também, à reflexão de Capano, Howlett e Ramesh (2014), citados também por Cavalcante e Pires (2018a), na qual governança diz respeito às dinâmicas relacionais entre os múltiplos atores envolvidos, as quais podem ser tomadas como objeto de intervenção estratégica (moldagem), com a finalidade de produzir as capacidades necessárias para a efetivação da ação governamental. Ou seja, governança não deveria ser encarada como uma mera tecnologia organizacional de melhoria de gestão administrativa.

O Judiciário, como salientou o juiz Fábio Porto, reclama por um novo modo de pensar a sua governança e gestão, em face de seus problemas estruturais e do aprimoramento da prestação de melhores serviços jurisdicionais à população. A construção de uma Justiça digital, mais inclusiva, solidária e sustentável, como quer a Associação dos Juizes Federais do Brasil - Ajufe<sup>9</sup>, requer, em contrapartida, novas formas de governar e gerenciar a máquina pesada do Judiciário. Ou seja, aprender a lidar com a inovação em gestão, gestão de mudanças, gestão para inovação e de governança da gestão, fomentando uma renovação na sua cultura organizacional. E já há mudanças importantes ocorrendo nesse sentido, evidenciadas mais à frente nesta dissertação. Como sublinhado por Martins (2021), juiz federal: “diante de problemas de inédita complexidade é preciso inovar, mas inovar com profissionalismo”. Sob a liderança do CNJ, há um claro movimento na direção de buscar novas e modernas soluções para velhos dilemas complexos.

Argumenta-se nesta dissertação que manter o foco apenas no aprimoramento da dimensão do controle (anticorrupção, *accountability*, conformidade, integridade, gestão de riscos e controles internos), como prescreve o modelo de governança do TCU, ou do próprio CJF, direcionado à Justiça Federal de 1<sup>o</sup> e 2<sup>a</sup> Graus (construído, como se verá, essencialmente com base no do TCU), embora de fundamental importância, não terá o condão de conduzir o Poder Judiciário ao alcance de sua ENPJ em 2026. Não há como resolver problemas de construção de capacidades institucionais de ação, de entrega de resultados, de melhoria da qualidade do gasto público e outros do gênero apenas por meio da melhoria do controle (Gaetani e Nogueira, 2018).

---

<sup>9</sup>Fórum Nacional de Administração e Gestão Estratégica (Fonage) da Ajufe foi criado com o objetivo de estimular a criação e sistematização de políticas administrativas para o sistema de Justiça brasileiro, além de buscar soluções para o Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.ajufe.org.br/imprensa/noticias/15517-forum-da-ajufe-discutira-o-judiciario-digital-mais-inclusivo-solidario-e-sustentavel>.

Em uma visão mais abrangente do funcionamento das organizações inseridas nesse contexto de mudanças, Martins e Marini (2010) ensinam que o conjunto de transformações vivenciadas pela sociedade, marcado pela consolidação da democracia como valor, pela crescente integração dos mercados e muito influenciado pela revolução tecnológica – que eliminou barreiras de comunicação e informação, conectando a sociedade em rede – exigiu o reposicionamento da atuação do Estado, induzindo o surgimento de um modelo caracterizado pelo estabelecimento de parcerias com a sociedade civil e o mercado, que tem gerado inovações nas soluções para os complexos problemas (*wicked problems*) sociais, dando origem a um Estado plural e articulado em rede. Esse Estado em rede pressupõe o surgimento de um novo modelo integrado de governança, a Governança Pública Colaborativa (GPC).

Esta pesquisa buscou avaliar se a GPC oferece um modelo de governança mais apropriado a ser utilizado de forma sistêmica pelos órgãos do Poder Judiciário, sob a coordenação do CNJ, para que estes construam capacidades institucionais de ação que os possibilitem aprimorar a entrega de melhores serviços à sociedade, bem como alcançar os objetivos traçados na ENPJ 2021-2026. Em sintonia com essa reflexão, Osborne (2010), citado por Oliveira (2020), postula que um Estado pluralista tende a gerar melhores resultados, em termos de eficiência, eficácia e efetividade, na medida em que vários atores, interdependentes, atuam em conjunto e em redes, na entrega de serviços públicos e na formulação de novas políticas públicas, com relações interorganizacionais de confiança, e com uma dinâmica de governança apropriada a essa nova realidade.

### **1.3. Problema da Pesquisa**

Em face do exposto e do estudo aqui apresentado, evidenciado nos próximos capítulos, o argumento central desenvolvido nessa pesquisa sugere que, em face da necessidade de lidar de forma exitosa com uma agenda de reformas e transformações, com esse novo contexto social (plural, complexo, ambíguo, fragmentado, interconectado e mutante), que foi catalisado por causa da pandemia do Covid-19, e da urgência em desenvolver uma moderna gestão judiciária, que demandará uma forte mudança cultural e a estruturação de novos métodos, conhecimentos, habilidades, atitudes, técnicas gerenciais e tecnologias (qualidades e capacidades institucionais de ação), o Poder Judiciário deveria se aproximar, tanto do ponto de vista intraorganizacional, como interorganizacional, das dinâmicas sugeridas nos arranjos de governança pública colaborativa (GPC), no sentido amplo proposto por Martins (2014, 2014a, 2020 e 2020a)

em sintonia com Agranoff (2007) e Ansell e Gash (2012). No que se refere ao modelo de governança organizacional prescrito pelo TCU em seu RBGO, Brasil (2020a), [embora haja diálogo entre a abordagem de governança do TCU e a GPC, como sinalizou Martins (2020)], deveria incorporar ou absorver apenas aquilo que fizesse sentido do ponto de vista estratégico e contextual.

Nessa perspectiva, demonstra-se que o CNJ vem incentivando e efetivando a governança colaborativa na Justiça brasileira desde 2013, quando publicou a Portaria CNJ 138/2013, que instituiu a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ). Esse normativo, revogado pela Portaria CNJ 59/2019 (atualmente em vigor), deu novos contornos à estrutura inicial da RGCPJ. Em um primeiro momento, a função da RGCPJ se restringia apenas em auxiliar no processo de construção da Estratégia Nacional do Poder judiciário (2015-2020). Posteriormente, a partir da Resolução CNJ 198/2014, passou também a coordenar o processo de formulação das Metas Nacionais e na construção de políticas públicas judiciárias.

Normativamente, a RGCPJ é composta por representantes dos órgãos do Poder Judiciário e tem o objetivo de propor diretrizes relacionadas com a ENJP, impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados, bem como atuar em temas voltados à governança judiciária, buscando a melhoria dos serviços judiciários.

No artigo denominado “Reforma Constitucional: Sistema Judiciário Brasileiro e a Inserção da Governança Colaborativa”, Negri e Rodrigues (2018) argumentaram, citando Bochenek (2015), que o CNJ, ao materializar a governança colaborativa (gestão *bottom-up*) no sistema judiciário, busca, além do controle administrativo e financeiro, o compromisso conjunto pela eficiência/resultados, a criação de metas anuais, confecção do planejamento estratégico, formação e reciclagem dos servidores, pesquisas e relatórios de desempenho, prestação de contas quanto ao uso dos recursos e o compromisso com a população, por meio da prestação de uma justiça efetiva.

Nesse contexto, os autores relatam que a governança colaborativa do sistema judicial brasileiro está contemplada no Planejamento Estratégico CNJ (2015-2020) tendo a missão de implementar a participação democrática dos envolvidos, para o fim de melhorar a própria gestão da coisa pública judicial.

Entretanto, os estudos aqui realizados indicam que utilizar a GPC apenas na construção do “macro” planejamento estratégico e na formulação das metas nacionais não se mostra suficiente para que o Poder Judiciário venha alcançar as transformações estruturais necessárias, a ponto de atingir, em 2026, o ambicioso propósito de obter o

reconhecimento da população brasileira de que o país conta com uma Justiça efetiva e ágil na garantia dos direitos dos cidadãos e de que seus órgãos (tribunais), efetivamente, contribuem para a pacificação social e para o desenvolvimento do país. De certa forma, o CNJ reconhece as potencialidades da GPC, pois, durante a realização de revisão da estratégia do ciclo 2015-2020, o Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP) do CNJ, Juiz Richard Pae Kim, observou que a RGCPJ é essencial para determinar as principais metas e estratégias dos próximos seis anos no Judiciário, salientando “que a rede de governança colaborativa é uma tendência mundial, democratiza a troca de ideias e possibilita que o caminho seja construído de forma coletiva”.

E na direção da GPC tem avançado o CNJ com o estímulo à utilização cada vez maior da colaboração e da cooperação dentro do Poder Judiciário, seja por meio da construção integrada de normativos ou na instituição de grupos de trabalho interinstitucionais para estudos de políticas públicas judiciárias; seja no desenvolvimento coletivo de tecnologias disruptivas (inteligência artificial); no incentivo à inovação e à criação de laboratórios e centros de inteligência nos tribunais; e no fomento à realização de parcerias entre os órgãos do ecossistema de Justiça, e entre estes e universidades, *startups* e incubadoras, dentre outros exemplos.

Não obstante isso, essa pesquisa tenta demonstrar que falta dar aquele passo ousado e fundamental que talvez tenha, de fato, a capacidade de operar a esperada transformação na cultura organizacional do Poder Judiciário: implementar um modelo de GPC, por meio de um índice de governança sistêmico, aqui denominado de iGovCNJ, de modo a impulsionar, estimular e evidenciar um caminho a ser trilhado, dentro das organizações judiciárias, no sentido do desenvolvimento de qualidades e capacidades institucionais (Martins, 2020) ou capacidades de ação (principalmente “político-relacionais”), conforme proposto por Pires e Gomide (2018), para combater os principais gargalos institucionais observados, tais como o insulamento burocrático, uma estrutura organizacional disfuncional, rígida e hierárquica, procedimentos burocratizados em excesso, ausência de lideranças com o perfil adequado aos novos tempos, baixa propensão à inovação, à coprodução, à colaboração, ao experimentalismo e à atuação em rede entre os órgãos do ecossistema de Justiça (relacionamento interinstitucional).

Elementos para isso já estão sendo introduzidos aos poucos pelo CNJ, como os laboratórios de inovação e os centros de inteligência. Em junho de 2021, por exemplo, foi publicado um importante ato normativo do CNJ nesse sentido: a Resolução CNJ



395/2021, que institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário visando ao aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria, com ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais previstos na Constituição Federal.

Contudo, sabe-se que a simples publicação de normativos não tem o condão de promover uma renovação na gestão dos tribunais, repleta de simbologias, formalidades, rituais, padrões, normativismo, rígida hierarquia avessa à inovação, ausência de uma cultura consolidada em gestão administrativa, engessamento burocrático, insulamento ou encastelamento.

Para esse fim, argumenta-se que é preciso promover uma forte sensibilização nas altas administrações dos tribunais da necessidade de mudança, mostrar um caminho a ser percorrido, assim como possibilitar um monitoramento centralizado adequado, o que se daria por meio da implementação de um índice único de governança para o Poder Judiciário, e não, como será visto mais à frente, mediante a existência de um excesso de instrumentos avaliativos, dispersos e desprovidos de visão sistêmica, como ocorre hoje.

Atualmente, os órgãos da Justiça Federal da 1ª Região (escopo de análise nesta pesquisa) são submetidos a nove instrumentos avaliativos: a) iGovJF-CJF; b) iGG-TCU; c) iGovTICJUD-CNJ; d) Cumprimento das Metas Nacionais-CNJ; e) Prêmio de Qualidade-CNJ; f) Ranking Transparência-CNJ; g) Programa Justiça 4.0-CNJ; h) Prêmio Juízo Verde-CNJ; e i) Selo Estratégia em Ação-TRF1.

Essa profusão de indicadores gera burocracia e estresse organizacional, bem como sufoca e desvia a capacidade operacional (reduzida) dos setores estratégicos dessas organizações judiciárias, normalmente responsáveis por responder e gerenciar as respostas de relatórios às burocracias de controle (CNJ, CJF e TCU), afastando-os da realização de suas atividades precípuas, principalmente aquela de “pensar a organização”.

Isso posto, parte-se das seguintes reflexões (premissas) logicamente encadeadas, elaboradas com base nos autores visitados neste estudo, para se formular, logo a seguir, as perguntas norteadoras dessa pesquisa.

#### **1.4. Postulado Lógico da Pesquisa**

1. O mundo passa por profundas transformações (sociedade em rede, modernidade líquida, quarta revolução industrial, Era digital) que alteraram a vida em sociedade;

2. Essas transformações geraram uma sociedade em rede, que possui as seguintes características: plural, complexa, ambígua, fragmentada, hiper e interconectada e mutante;
3. O conjunto de transformações vivenciadas por essa sociedade em rede (consolidação da democracia como valor; crescente integração dos mercados; revolução tecnológica – que eliminou barreiras de comunicação e informação, conectando a sociedade em rede) exigiu o reposicionamento da atuação do Estado, induzindo o surgimento de um modelo caracterizado pelo estabelecimento de parcerias com a sociedade civil e o mercado, que tem gerado inovações nas soluções para os complexos problemas (*wicked problems*) públicos sociais, denominado Estado rede (arranjos de governança pluri e multi-institucionais; compartilhamento de autoridade; organizações não governamentais, neo-governamentais e instituições do governo atuando colaborativamente para resolver problemas públicos);
4. Um Estado pluralista tende a gerar melhores resultados, em termos de eficiência, eficácia e efetividade, na medida em que vários atores, interdependentes, atuam em conjunto e em redes, na entrega de serviços públicos e na formulação de novas políticas públicas, com relações interorganizacionais de confiança, e com uma dinâmica de governança apropriada a essa nova realidade;
5. Essas relações colaborativas entre estruturas estatais e não estatais do setor privado e do terceiro setor e indivíduos hiperconectados necessitam de uma organização para poderem atuar em conjunto em uma só direção;
6. A essa organização da colaboração dá-se o nome de arranjos de governança colaborativos (arranjos multi/pluri-institucionais e arranjos não institucionais), os quais passam uma ideia de que não há caminhos hierárquicos;
7. Esse contexto transformacional “exigiu” a migração de uma visão de simplicidade organizada (hierarquia), para uma visão de complexidade organizada (colaboração). E essa complexidade é organizada por meio de arranjos de governança colaborativos;
8. Essas relações colaborativas, que deram origem aos arranjos de governança colaborativos, despontaram da conscientização de que nenhum desses atores sozinhos poderia dar conta de resolver ou solucionar os problemas públicos

complexos (*wicked problems*) surgidos nesse mundo em constante transformação. O Estado não dá conta sozinho, nem o mercado, o Judiciário, a sociedade civil organizada, a sociedade em rede, ou os indivíduos hiperconectados;

9. Essas limitações “individuais” (Estado, mercado, sociedade civil) justificaram o nascimento da governança colaborativa e a necessidade de criar arranjos colaborativos, que até surgem espontaneamente, mas podem e devem ser induzidos e modelados de forma a surtir efeitos pré-deliberados;
10. Assim, o Estado (Estado-julgador no caso desta pesquisa), com seus papéis compartilhados de política e estratégia, deixou de ser o lócus exclusivo da resolução dos desafios públicos, de modo que a capacidade dos governos e das organizações públicas de desempenharem, de modo efetivo, suas atribuições, passou a depender de processos colaborativos;
11. O Judiciário, por óbvio, é parte integrante desse Estado (Estado-Julgador) e a gestão judiciária conta com seus próprios problemas complexos (*wicked problems*) que aparentam também ser insolúveis, com múltiplas causas, das quais se destacam: o estoque de processos (75,4 milhões), a morosidade das decisões judiciais e o paradoxo da prestação dos serviços judiciários;
12. Logicamente, o Judiciário, inserido nesse contexto e como parte do Estado rede, também não consegue, por si só, resolver os seus problemas complexos;
13. Portanto, procura-se desenvolver um modelo de governança que possibilite a modernização na gestão judiciária dos tribunais, repleta de simbologias, formalidades, rituais, padrões, normativismo, rígida hierarquia, ausência de uma cultura consolidada em gestão administrativa, engessamento burocrático, insulamento ou encastelamento.
14. Esse modelo de governança deve provocar uma mudança cultural interna no sistema organizacional judiciário, de modo que este se estruture em novas bases, com novos métodos e processos de trabalho, conhecimentos, habilidades, atitudes, técnicas gerenciais e tecnologias (qualidades e capacidades institucionais);
15. A construção de capacidades e qualidades institucionais de ação para resolver problemas complexos da gestão judiciária deve ser um elemento central na elaboração de um novo modelo de governança no Poder Judiciário;

16. As capacidades e qualidades institucionais, uma vez mapeadas e priorizadas, devem se constituir na base da edificação dos pilares que compõem esse novo modelo de governança (inovação, relacionamento/colaboração e desempenho); e
17. Com base nesse novo modelo, denominado de Governança Pública Colaborativa, deve ser concebido um indicador de governança que seja capaz de induzir as organizações judiciárias na construção dos requisitos essenciais das dimensões da GPC: Qualidade e Capacidade Institucional; Relacionamento e Colaboração; Inovação; Desempenho e Valor Público.

### **1.5. Perguntas Norteadoras da Pesquisa**

1. Há evidências que permitam inferir que o paradigma de governança aplicável à Justiça Federal da 1ª Região foi construído a partir de reflexões acerca de seus próprios contextos e gargalos organizacionais?
2. Há evidências que permitam inferir que o paradigma de governança aplicável à Justiça Federal da 1ª Região aumenta o potencial de desenvolvimento de qualidades e capacidades institucionais de ação na resolução de problemas estruturais ou no tratamento de *wicked problems* característicos dessas organizações?
3. Há evidências que permitam inferir que, no contexto atual, pode ser considerada oportuna e apropriada a utilização do modelo de governança pública colaborativa, no sentido proposto por Martins (2020), tanto do ponto de vista intraorganizacional, como interinstitucional, pelos órgãos da Justiça Federal da 1ª Região?

### **1.6. Objetivos**

O objetivo geral da pesquisa é investigar se há evidências que permitam inferir acerca da possibilidade de:

1. Propor os fundamentos iniciais para a construção de um instrumento avaliativo integrado que seja capaz de auxiliar os órgãos do Poder Judiciário e da Justiça Federal em particular no desenvolvimento das dimensões da GPC, denominado de iGovCNJ;

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. Descrever os sistemas de governança da Justiça Federal positivados por meio de normativos, guias e manuais, correlacionando-os à abordagem de governança desenvolvida pelo TCU e à governança pública colaborativa. Esse tópico tem por finalidade obter evidências, por meio da análise documental, se esses artefatos foram construídos a partir de reflexões apropriadas acerca da natureza de seus próprios contextos organizacionais e modelados de modo a aumentar o potencial de desenvolvimento de qualidades e capacidades institucionais na resolução de problemas complexos; e
2. Identificar e analisar as conexões lógicas existentes entre os modelos de governança aplicáveis à Justiça Federal dentro do contexto de transformações vivenciado pelo Poder Judiciário;
3. Mapear os instrumentos de avaliação e de incentivos a que são submetidos os órgãos da Justiça Federal da 1ª Região pela burocracia de controle (TCU, CNJ e CJF), com a finalidade de propor os fundamentos iniciais para a construção de um instrumento avaliativo único, sistêmico, integrado e nacional, denominado de iGovCNJ, que seja capaz de auxiliar os órgãos do Poder Judiciário no desenvolvimento das dimensões da governança pública colaborativa (Qualidade e Capacidade Institucional; Desempenho; Relacionamento e Colaboração; Inovação).

### **1.7. Metodologia**

A abordagem metodológica escolhida para o estudo foi a qualitativa, na medida em que se propôs a analisar, pela via documental, o paradigma de governança aplicável à Justiça Federal da 1ª Região, observando sua adequabilidade e implicação na resolução de dilemas organizacionais característicos desses órgãos e na efetiva contribuição para o aprimoramento na entrega de serviços judiciários.

Ademais, organizou-se o estudo também para verificar se há evidências que permitam inferir acerca da possibilidade de implementação sistêmica das dimensões da Governança Pública Colaborativa - GPC (Qualidade e Capacidade Institucional; Desempenho; Relacionamento e Colaboração; Inovação;) nos órgãos do Poder Judiciário.

De acordo com Creswell (2014), o processo de pesquisa qualitativa utiliza metodologias próprias para a compreensão de problemas humanos ou sociais, com a

elaboração de visões holísticas baseadas em relatos detalhados obtidos por fontes de informação em seu ambiente natural. A pesquisa utilizou o método estudo de caso, que, para Yin (2001), é preferencialmente utilizado quando é preciso responder questões do tipo “como” e “porque” e para investigar fenômenos contemporâneos complexos inseridos no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Goode e Hatt (1979) definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social: “não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. Para Yin (2001), a investigação de estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente que enfrenta uma situação única: possui múltiplas variáveis de interesse, que podem se inter-relacionar; baseia-se em múltiplas fontes de informação, técnicas de pesquisa e evidências, cujos dados precisam convergir em formato de triângulo (triangulação); e beneficia-se de proposições teóricas desenvolvidas antes da coleta e da análise dos dados.

Nesse sentido, a pesquisa foi organizada da maneira abaixo.

### **1.8. Organização do estudo**

Para responder às reflexões colocadas, a dissertação compõe-se dos seguintes capítulos:

- a) Organização do Poder Judiciário (Capítulo 2);
- b) Construção de um referencial teórico de governança, identificando as relações entre a Governança Pública Colaborativa - GPC e o Poder Judiciário (Capítulo 3);
- c) Mapeamento do paradigma de governança aplicável à Justiça Federal (Capítulo 4);
- d) Proposição dos fundamentos da governança colaborativa para construção de um instrumento avaliativo único, sistêmico, integrado e nacional, denominado de iGovCNJ (Capítulo 5).

Essas unidades de pesquisa assim organizadas permitiram que se analisasse um mesmo objeto de pesquisa: a possibilidade de implementação das dimensões da Governança Pública Colaborativa - GPC (Qualidade e Capacidade Institucional; Desempenho; Relacionamento e Colaboração; Inovação;) nos órgãos do Poder Judiciário, via a construção de um índice indutor e avaliativo, utilizando, como base inferencial de observação, o paradigma de governança existente na Justiça Federal.

## 1.9. Coleta de Dados e Fontes de Pesquisa

### 1.9.1. Revisão teórica de governança

Realização de uma ampla revisão teórica sobre o uso do termo governança na administração pública com o objetivo de problematizar e refletir acerca das implicações do uso dessa tecnologia organizacional dentro da Justiça brasileira, com aprofundamento de reflexões teóricas acerca das relações entre a Governança Pública Colaborativa - GPC e o Poder Judiciário.

Na medida em que se avançava nessa revisão teórica, foi se percebendo que o paradigma da GPC, no sentido proposto por Martins (2020), cujos ingredientes e dimensões se encontram no quadro a seguir, eram os que mais se amoldavam ao contexto de transformação digital pelo qual passa o Poder Judiciário. Isso porque o estudo das dimensões compartmentadas da GPC (Qualidade e Capacidade Institucional, Relacionamento e Colaboração, Inovação, Desempenho-Governança para Resultados e Valor Público) jogava luz sobre lacunas de capacidade que necessitavam ser desenvolvidas nas organizações judiciárias, bem como acerca dos desafios, dos gargalos e das barreiras estruturais a serem superadas para que pudessem alcançar suas visões de futuro, alinhadas à Estratégia Nacional - ENPJ (2021-2026), no sentido da construção de um Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país.

Quadro 1 – Ingredientes da Governança Pública Colaborativa – GPC

Ingredientes da Governança Pública Colaborativa – GPC (Martins, 2020)	
Dimensões	Componentes
Qualidade e Capacidade Institucional	Liderança Domínio de competências Prontidão para agir Potencial de atuação Desenho institucional
Relacionamento e Colaboração	Redes de governança Coprodução e cocriação Colaborarquia Liderança compartilhada Interações com a sociedade em rede
Inovação	Solução de problemas <i>Design</i> Laboratórios de inovação Inteligência artificial
Desempenho	<i>Esforço:</i> Economicidade Excelência Execução <i>Resultado:</i> Eficiência Eficácia Efetividade
Valor Público	Satisfação Confiança

	Resiliência Valores sociais
--	--------------------------------

Como as relações, comparações, inferências e análises entre o contexto de transformação digital por que passa o Poder Judiciário e as dimensões da Governança Pública Colaborativa foram realizadas dentro do próprio referencial teórico (Capítulo 3), optou-se por destacar no quadro abaixo as fontes de pesquisa relativamente a esse referencial.

**Quadro 2 – Fonte de Pesquisa GPC: Qualidade e Capacidade Institucional**

Dimensão	Fontes de Pesquisa – Referencial Teórico (Governança Pública Colaborativa)	
	Normativos	Artigos, Matéria e Sítios eletrônicos
<b>Qualidade e Capacidade Institucional</b>	Portaria CNJ 242 de 10/11/2020. Institui o Comitê de Segurança Cibernética do Poder Judiciário. (Revogada pela Portaria CNJ 162/2021); Portaria CNJ 249 de 13/11/2020. Designa os integrantes do Comitê de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (CSCPJ). (Revogada pela Portaria CNJ 162/2021); Portaria CNJ 290 de 17/12/2020. Institui o Protocolo de Gerenciamento de Crises Cibernéticas no âmbito do Poder Judiciário (PGCC/ PJ). (Revogada pela Portaria CNJ 162/2021); Resolução CNJ 360 de 17/12/2020. Determina a adoção do Protocolo de Gerenciamento de Crises Cibernéticas no âmbito do Poder Judiciário (PGCC/PJ). (Revogada pela Resolução CNJ 396/2021); Resolução CNJ 361 de 17/12/2020. Determina a adoção de Protocolo de Prevenção a Incidentes Cibernéticos no âmbito do Poder Judiciário (PPICiber/PJ). (Revogada pela Resolução CNJ 396/2021); Resolução Nº 362 de 17/12/2020. Institui o Protocolo de Investigação para Ilícitos Cibernéticos no âmbito do Poder Judiciário (PGCC/ PJ). (Revogada pela Resolução CNJ 396/2021); Resolução CNJ 396/2021 - Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ); Portaria CNJ 162 de 10/06/2021 Aprova Protocolos e Manuais criados pela Resolução CNJ 396/2021, que instituiu a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ).	Artigos: Implantação da governança pública colaborativa em uma organização hierarquizada - Estudo de Caso do Comando de Preparo da Força Aérea Brasileira. Susan Kelly Prado Andrade. 2020; Governança Pública Colaborativa. Humberto Martins. Fórum de Governança e Gestão no Setor Público. 45 Slides. 2014; Gestão do Judiciário e Gestão da Qualidade: uma questão de princípios. Alex Pizzio da Silva e José Eudacy Feijó de Paiva. 2018; Diagnóstico de competências gerenciais de servidores de uma Organização Pública Federal. Antônio Isidro da Silva Filho. 2020 Proadi-Sus Anvisa: Um modelo de governança colaborativa a ser seguido? Adriana Karla Nunes Barbuio Marinho de Oliveira, 2020; Proposta de modelo de competências para gestão pública inovadora. Antônio Isidro. 2020; Governança Pública Contemporânea - Uma Tentativa de Dissecção Conceitual. Humberto Martins 2014; Administração para o Desenvolvimento: A Relevância em Busca da Disciplina. Humberto Martins 2017; Governança colaborativa em tempos de crise. Humberto Martins 2020; Site UOL: Ataque hacker no STJ: peritos temem vazamento em massa de dados copiados.

**Quadro 3 – Fonte de Pesquisa GPC: Relacionamento e Colaboração**

Dimensão	Fontes de Pesquisa – Referencial Teórico (Governança Pública Colaborativa)	
	Normativos	Artigos, Matéria e Sítios eletrônicos
	Resolução CNJ 225/2016; Resolução CNJ 300/2019.	Redes de Governança e Governança de Redes. Escola de Gestão do Estado do Paraná. Humberto Falcão Martins. Slides. 2018;



<p><b>Relacionamento e Colaboração</b></p>		<p>O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. Adalmir Oliveira Gomes Walter José Faiad de Moura. 2018;</p> <p>Política Pública e <i>Design Thinking</i>: Interações para enfrentar desafios contemporâneos. Pedro Cavalcante, Letícia Mendonça e Isabella Brandalise, 2019;</p> <p>Governança e capacidades estatais - uma análise comparativa de programas federais. Roberto Rocha Coelho Pires e Alexandre de Ávila Gomide. 2016;</p> <p>Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e a experiência brasileira. Fernando Luiz Abrucio e Maria Rita Loureiro. 2018;</p> <p>O Poder Judiciário no Brasil: Estrutura, Críticas e Controle. Verônica Chaves Carneiro Donato, 2006;</p> <p>Liderança no Poder Judiciário: o estado da arte. Isabella Bertocini e Cristiano José de Almeida Cunha. 2017;</p> <p>A Gestão do Poder Judiciário nos Estudos de Administração Pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. Nogueira, J. M. M. (2010a).</p> <p>A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro. Nogueira, J. M. M. (Dissertação de Mestrado) (2010b).</p> <p>Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. Pereira, Aidar e Rosalem, 2021;</p> <p>Livro:  Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica / Paulo Cezar Neves Junior, 2020.</p> <p>Site do CNJ:  Estratégia Nacional do Poder Judiciário:  Justiça Restaurativa.  Justiça 4.0.</p> <p>Site do TJDFT:  Portaria Conjunta 86/2019. Institui o Comitê de Governança e Gestão de Pessoas-CGGP do TJDFT;  Manual de Gestão por Competências do TJDFT;</p>
--	--	--

**Quadro 4 – Fonte de Pesquisa GPC: Inovação**

Dimensão	Fontes de Pesquisa – Referencial Teórico (Governança Pública Colaborativa)	
	Normativos	Artigos, Matéria e Sítios eletrônicos
<p><b>Inovação</b></p>	<p>Resolução CNJ 395/2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.</p> <p>Resolução CNJ 349/2020. Dispõe sobre a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário.</p>	<p>Artigos:  Governança e Inovação em Políticas Públicas: intersecções de uma fértil agenda de pesquisa. Pedro Cavalcante, 2021.</p> <p>Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. Marilú Pereira Castro e Tomas Aquino Guimarães, 2017;</p> <p>Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público. Antônio Isidro. 2018;</p> <p>Inovação em Compras Públicas: Estudo de Caso do Robô Alice da Controladoria-Geral da União (CGU). Amanda da Cunha Panis. 2020;</p> <p>É preciso inovar no governo, mas por quê? Cavalcante, Pedro; Cunha, Bruno. 2017;</p> <p>Política Pública e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos. Pedro Cavalcante, Letícia Mendonça e Isabella Brandalise, 2019;</p> <p>Site do CNJ:  Judiciário tem política de gestão da inovação;  LIODS CNJ – Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS;  Site do Conjur:  CNJ aprova voto de Fux para aumentar disciplinas no concurso da Magistratura.</p>

**Quadro 5 – Fonte de Pesquisa GPC: Desempenho e Governança para Resultados**

Dimensão	Fontes de Pesquisa – Referencial Teórico (Governança Pública Colaborativa)	
	Normativos	Artigos, Matéria e Sítios eletrônicos
Desempenho e Governança para Resultados	-----	Artigos: Governança para resultados. Humberto Martins. 2018; O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. Daniella Munhoz da Costa Lima Valdevez Ferreira Fraga Fátima Bayma de Oliveira. 2016; Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. Adalmir de Oliveira Gomes Tomás de Aquino Guimarães, 2013;

### 1.9.2. Mapeamento da governança da Justiça Federal da 1ª Região e do planejamento estratégico do Poder Judiciário

Retratam-se no item 4.1 do Capítulo 4 dessa pesquisa, os principais elementos contidos nos processos de construção colaborativos da ENPJ e dos planejamentos estratégicos da Justiça Federal (nacional) e da Justiça Federal da 1ª Região, com finalidade de evidenciar a existência de uma rede de governança colaborativa no Poder Judiciário. A coleta de dados foi efetivada por meio de consultas a atos normativos, atas de reuniões dos comitês estratégicos, relatórios, pesquisas e consultas públicas, artigos, reportagens e sítios eletrônicos dos órgãos.

As principais fontes de pesquisa utilizadas neste tópico estão demonstradas no quadro abaixo:

**Quadro 6 – Fonte de Pesquisa GPC: Mapeamento da governança da JF1 e do planejamento estratégico do PJ**

Fonte de Pesquisa GPC: Mapeamento da governança da JF1 e do planejamento estratégico do PJ		
Normativos	Atas de Reunião	Artigos, Relatórios, Reportagens e Sítios eletrônicos oficiais
CNJ: Resolução CNJ 67/2009; Resolução CNJ 70/2009; Resolução CNJ 198/2014; Resolução CNJ 221/2016; Resolução CNJ 296/2019; Resolução CNJ 325/2020; Resolução CNJ 350/2020; Portaria CNJ 138/2013; Portaria CNJ 114/2016; Portaria CNJ 59/2019; Portaria CNJ 108/2020; Portaria CNJ 199/2020; Portaria CNJ 204/2020; Portaria CNJ 228/2020; Portaria CNJ 240/2020;  Jurisprudência CNJ. Ato normativo. Processo: 0004411-18.2020.2.00.0000;	Ata de reunião do CGN em 28.08.2013. Videoconferência. CNJ; Ata de reunião do CGN em 26.09.2013. Videoconferência. CNJ; Ata da 1ª Reunião CGN de Revisão da Estratégia Nacional (2014-2020). CNJ; Ata da 2ª Reunião CGN de Revisão da Estratégia Nacional (2014-2020); CNJ; Ata da 4ª Reunião CGN de Revisão da Estratégia Nacional (2014-2020). CNJ; Ata da 5ª Reunião CGN de Revisão da Estratégia Nacional (2014-2020). CNJ;	Artigos: A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. (Tese Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais; MEIRELLES, A. de M. Belo Horizonte, 2003; O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. (Congresso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública), 2006, Ciudad de Guatemala. Pereira, Sergio Carlos de Sousa; O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições do setor público. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 2011. Flávia de Araújo e Silva e Carlos Alberto Gonçalves; A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do CNJ Richard Pae Kim e

<p>CJF: Resolução CJF 668/2020; Manual de Gestão de Projetos do CJF;</p> <p>TRF1: Resolução TRF1 PRESI 10/2021 Portaria TRF1 Presi 294/2016; Portaria Presi 224/2021; Regimento Interno do TRF1. Provimento Coger 10126799 (Corregedoria Regional da Justiça Federal da 1ª Região).</p>	<p>TRF1. Ata. 12ª Reunião de Análise da Estratégia (RAE) - CGER-JF1. 26.07.2019. TRF1. Ata. 14ª Reunião de Análise da Estratégia (RAE) - CGER-JF1. 16.06.2021</p>	<p>Fabiana Andrade Gomes e Silva. Revista CNJ. 15.06.2020; Metas Nacionais como importante mecanismo da gestão estratégica do Poder Judiciário. Magistratura do futuro / coordenação Luis Felipe Salomão, Erika Branco, Tiago Salles. -- 1. ed. -- Rio de Janeiro: JC Editora, 2020. Richard Pae Kim e Fabiana Andrade Gomes e Silva; Insulamento versus cooperação: encruzilhada de paradigmas no estado brasileiro do século XXI. IX Congresso Íbero-americano sobre cooperação judicial. Campante, Rubens Goyatá e Xavier, Silvia Maria Maia; Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix. Editora, 2010. Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio; Adoção do Balanced Scorecard em organizações públicas. Silvio Ghelman Stella E Regina Reis da Costa; Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. Sauerbronn, Fernanda Filgueiras. 2014;</p>
		<p>Site do STF. Planejamento Estratégico ciclo (2015-2020). Site do CNJ: Estratégias Nacionais anteriores; Gestão Estratégica e Planejamento; Comissões Permanentes e Temporárias. I Encontro Nacional do Judiciário; Carta ao Judiciário; Encontros Nacionais; Sobre as Metas; II Encontro Nacional do Poder Judiciário; Resolução amplia alcance da cooperação judiciária entre tribunais (reportagem); Painel do CNJ facilita o monitoramento de políticas judiciárias nacionais (reportagem); Processo de Formulação; Diagnóstico da Estratégia Nacional (2015-2020); Resultado do Diagnóstico da Estratégia Nacional (2015-2020).</p> <p>Site do STJ. Estratégica com o uso do BSC.</p> <p>Site do TCE Metas do Judiciário Nacional;</p>
		<p>Relatórios: Relatório Final (CNJ) – Metas de Nivelamento do Poder Judiciário; Relatório Justiça em Números: 2021; Relatório CNJ 2019. Macrodesafios do Poder Judiciário para 2021-2026 – Resultados da consulta pública.</p>

### 1.9.3. Mapeamento dos sistemas de governança aplicáveis à JF da 1ª Região

A descrição dos sistemas de governança da Justiça Federal (nacional) e da Justiça Federal da 1ª Região, localizada no item 4.2 do Capítulo 4, foi elaborada por meio de consultas a atos normativos, guias, artigos e referenciais, conforme quadro abaixo.

**Quadro 7 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento dos sistemas de governança aplicáveis à JF da 1ª Região**

<b>Fonte de Pesquisa: Mapeamento dos sistemas de governança aplicáveis à JF da 1ª Região</b>	
<b>Normativos</b>	<b>Artigos, Relatórios, Reportagens e Sítios eletrônicos oficiais</b>
Resolução CJF 400/2016. Dispõe sobre a instituição do Observatório	Artigos:

<p>da Estratégia da Justiça Federal como repositório oficial de informações da Justiça Federal, cria o Índice de Governança da Justiça Federal – iGovJF</p>	<p>Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. Cavalcante e Pires.</p> <p>Governança Corporativa: argumentos teóricos e recomendações de política associadas à abordagem de agência. Mauro Santos Silva;</p> <p>Burocracias do Controle, Controle da Burocracia e Accountability no Brasil. Fernando Filgueiras. Burocracia e Políticas Públicas no Brasil. Ipea, 2018.</p> <p>A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. 1983. DiMaggio e Powell</p> <p>Guias:</p> <p>Guia de Governança do CJF e da JF de 1º e 2º Graus</p> <p>Normativos:</p> <p>Resolução TRF1 Presi 11416629/2020 - Sistema de Governança da JF1</p> <p>Livros:</p> <p>Direito Administrativo do Medo. Editora: RT - Revista dos Tribunais. Edição: 1º/2020 Rodrigo Valgas;</p> <p>Governança em Aquisições Públicas - Teoria e Prática à Luz da Realidade Sociológica. 1ª Ed. 2018. Fenili, Renato. 2018.</p> <p>Referencial:</p> <p>TCU. Referencial Básico de Governança Pública Organizacional, 3ª Edição. RBGPO-TCU, 2020.</p>
---	---

#### 1.9.4. Mapeamento dos instrumentos de aferição de governança aplicáveis à JF da 1ª Região

Localizado no item 4.3 do Capítulo 4, o mapeamento dos instrumentos de avaliação e de incentivos a que são submetidos à governança e à gestão dos órgãos da Justiça Federal da 1ª Região pela burocracia de controle (CNJ, CJF e TCU) foi construído por meio de consultas a atos normativos, manuais, sítios eletrônicos, acórdãos, painéis e glossários. O mapeamento foi dividido nos seguintes objetos de investigação:

- a) **Instrumentos Avaliativos:** iGovJF-CJF; iGG-TCU; iGovTICJUD-CNJ; Cumprimento das Metas Nacionais-CNJ;
- b) **Instrumentos de Incentivo Competitivo:** Prêmio de Qualidade-CNJ; Ranking Transparência-CNJ; Programa Justiça 4.0-CNJ; Prêmio Juízo Verde-CNJ; e Selo Estratégia em Ação-TRF1.

**Quadro 8 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento dos instrumentos de aferição de governança aplicáveis à JF1**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento dos instrumentos de aferição de governança aplicáveis à JF1	
	Normativos	Manuais, Sítios eletrônicos, Acórdãos, Painéis e Glossários
<b>iGovJF (CJF): Índice de Governança da Justiça Federal</b>	<p><b>Resolução CJF 400/2016</b> - Dispõe sobre a instituição do Observatório da Estratégia da Justiça Federal como repositório oficial de informações da Justiça Federal, cria o Índice de Governança da Justiça Federal - iGovJF e dá outras providências.</p> <p><b>Resolução CJF 774/2022</b> - Dispõe sobre o Observatório da Estratégia da Justiça Federal como repositório oficial de informações da Justiça Federal</p>	<p>Site do CJF: Observatório de Governança da JF. Sugestões de Aprimoramento – Governança da JF</p> <p>Manual: Manual de Governança da Justiça Federal (MGJF), 2015.</p>
<b>iGovTIC-JUD (CNJ): Índice em Governança, Gestão e Infraestrutura</b>	<p><b>Resolução CNJ 370/2021</b> - Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)</p>	<p>Painel: Painel do iGovTIC-JUD.</p> <p>Manual: Manual do - iGovTIC-JUD (2021)</p>

<b>de TIC do Poder Judiciário</b>		
<b>Cumprimento das Metas Nacionais (CNJ)</b>	<b>Resolução CNJ 76/2009</b> - Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências.	Site do CNJ: - XIV Encontro Nacional do Poder Judiciário, 2020 Glossário: Glossário de Metas Glossário de Metas do CNJ de 2021 – Justiça Federal.
<b>Prêmio CNJ de Qualidade</b>	<b>Portaria CNJ 135/2021</b> - Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2021.	Site do CNJ: Prêmio CNJ de Qualidade
<b>Ranking da Transparência (CNJ)</b>	<b>Resolução CNJ 260/2018</b> - institui o <i>ranking</i> da transparência do Poder Judiciário; <b>Resolução CNJ 215/2015</b> - Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011; <b>Portaria CNJ 101/2021</b> - Estabelece os critérios e os itens que serão avaliados no Ranking da Transparência do Poder Judiciário, ano 2021, e as unidades orgânicas do Conselho Nacional de Justiça responsáveis pela avaliação;	Site do CNJ: Critérios do Ranking Transparência 2021
<b>IIGG (TCU): Índice Integrado de Governança e Gestão</b>	-----	Acórdão TCU 588/2018.
<b>Programa Justiça 4.0 (CNJ)</b>	<b>Termo de Cooperação Técnica n. 051/2020.</b> Dispõe sobre o Projeto BRA/20/015 – “Justiça 4.0: inovação e efetividade na realização da Justiça para todos”, a ser implementado pelo PNUD em parceria com o CNJ.	Cartilha: Cartilha Programa Justiça 4.0
<b>Prêmio Juízo Verde (CNJ)</b>	<b>Resolução CNJ 416/2021.</b> Institui o Prêmio “Juízo Verde”, com o objetivo de premiar iniciativas inovadoras e incentivar o aumento de produtividade do Poder Judiciário na área ambiental. <b>Portaria CNJ 241/2020.</b> Institui o Grupo de Trabalho “Observatório do Meio Ambiente do Poder Judiciário”.	Site do CNJ: Boas práticas processuais voltadas à proteção ambiental serão premiadas pelo CNJ.
<b>Selo Estratégia em Ação (TRF1)</b>	<b>Portaria TRF1 Presi 348/2016.</b> Institui o Selo Estratégia em Ação no 1º grau da Justiça Federal da 1ª Região <b>Portaria TRF1 Presi 103/2014.</b> Institui o Sistema de Informações e Estatística do TRF1.	Site do TRF1: Página de Gestão Estratégica.

### 1.9.5. Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário

Construído com base em análise documental (normativos do CNJ) e localizado no item 5.1.1 do Capítulo 5, assim como, principalmente, por meio de entrevistas, pronunciamentos e opiniões de magistrados e servidores realizados em videoconferências, webinários, seminários via YouTube, leitura de diversos artigos, reportagens, matérias, consulta a sítios eletrônicos, dentre outros. No que diz respeito aos tópicos do referido mapeamento, optou-se por dividi-los nos seguintes objetos de investigação: Contexto; Videoconferências; Teletrabalho no Judiciário; Processo Judicial Eletrônico (PJe); Automação no Ecossistema do Judiciário; Laboratórios de Inovação; Justiça 4.0; e Ecossistema de Justiça, Parceria e Cooperação.

As principais fontes de pesquisa utilizadas neste tópico estão demonstradas no quadro abaixo:

**Quadro 9 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (contexto)**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Contexto)		
	Normativos	Contexto	Artigos, Matérias e Sítios eletrônicos oficiais
A Pandemia e o Judiciário: Contexto	Resolução CNJ 313/2020. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial.	YouTube: Judiciário Exponencial. Evento: Disrupção tecnológica no Judiciário Roraimense. Esdras Pinto - Juiz de Direito – TJRR;  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=cJ8BVMY3h3A">https://www.youtube.com/watch?v=cJ8BVMY3h3A</a>	-----
	-----	YouTube: Judiciário Exponencial. Evento: "Ideias TJPE: Primeiro laboratório na justiça estadual. José Faustino Macedo de Souza Ferreira - Juiz de Direito do TJPE;  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bvXG9MkOwrE&amp;t=48s">https://www.youtube.com/watch?v=bvXG9MkOwrE&amp;t=48s</a>	-----
	-----	YouTube: Judiciário Exponencial. Evento: 3ºWebnário - Covid-19: Reconstrução solidária e sustentável.   Site: Judiciário Exponencial. Eduardo Tonetto Picarelli Juiz Federal e Coordenador do IntegraLab da Corregedoria do TRF4  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=jMWakEDUNxE&amp;t=299s">https://www.youtube.com/watch?v=jMWakEDUNxE&amp;t=299s</a>	-----
	-----	YouTube: CNJ. Evento: Seminário digital: A Pandemia e o acesso à Justiça: impactos, transformações e novos desafios.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=k2vJ0Q-Pqts&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=k2vJ0Q-Pqts&amp;feature=youtu.be</a>	-----

**Quadro 10 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Videoconferências)**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Videoconferências)		
	Normativos	Videoconferências, Webinários e Seminários	Artigos, Matérias e Sítios eletrônicos oficiais
Videoconferências	Portaria CNJ 61/2020. Institui a plataforma emergencial de videoconferência para realização de audiências e sessões de julgamento nos órgãos do Poder Judiciário, no período de isolamento social, decorrente da pandemia Covid-19.	YouTube: Judiciário Exponencial. Evento: Como a videoconferência transforma o dia a dia dos atos processuais? Daniel Yokota - Vita IT.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be</a>	Site do CNJ: - Plataforma Emergencial de Videoconferência para Atos Processuais; - Trabalho remoto no Judiciário: resultados do uso da plataforma webex.
	-----	YouTube: CNJ. Evento: Webinar sobre a Plataforma Emergencial de Videoconferência.	Site do Conjur: Videoconferência: com 366 mil videoconferências, Justiça eleva produtividade na crise da Covid

		Bráulio Gusmão, juiz auxiliar da Presidência do CNJ.  <a href="https://www.youtube.com/user/cnj">https://www.youtube.com/user/cnj</a>	
--	--	---	--

**Quadro 11 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Teletrabalho)**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Teletrabalho)		
	Normativos	Teletrabalho	Artigos, Matérias e Sítios eletrônicos oficiais
Teletrabalho no Judiciário	Resolução CNJ 227/2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário	YouTube: Judiciário Exponencial Evento: Transformação digital no judiciário na visão do CNJ. Bráulio Gusmão.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=HY3u-BT8s5A&amp;t=7s">https://www.youtube.com/watch?v=HY3u-BT8s5A&amp;t=7s</a>	Site do CNJ: - Ministro Dias Toffoli faz pronunciamento de abertura na 1ª sessão plenária do STF via videoconferência; - Humberto Martins, ministro do STJ. Matéria: Corregedor destaca desafios do teletrabalho em tempos de quarentena;
	Recomendação Corregedoria Nacional de Justiça 45/2020. Dispõe sobre medidas preventivas para a redução dos riscos de contaminação com o novo coronavírus, causador da COVID-19, no âmbito das serventias extrajudiciais e da execução dos serviços notariais e de registro.	Live da Apamagis. Renata Gil, juíza do TJRJ: Judiciário será mais eficiente após a pandemia.  <a href="https://www.amb.com.br/live-da-apamagis-judiciario-sera-mais-eficiente-apos-pandemia-avalia-renata-gil/">https://www.amb.com.br/live-da-apamagis-judiciario-sera-mais-eficiente-apos-pandemia-avalia-renata-gil/</a>	Site da Ajufe: - Tribunais elevam produção com teletrabalho e julgamentos virtuais.
	-----	-----	Site do Sindjus-DF: - Pandemia não afeta a produtividade do Poder Judiciário e MP
	-----	-----	Site do TRF1: - Cogetele apresenta o 2º Relatório Preliminar Anual de Gestão do Teletrabalho na JF1;
	-----	-----	Site do Conjur. - OAB: Produtividade na quarentena não pode justificar teletrabalho no Judiciário;
-----	-----	Artigo. Renata Gil, juíza do TJRJ: - Produtividade do Judiciário em tempo de pandemia; - Os números dos tribunais e o futuro do Poder Judiciário;	

**Quadro 12 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (PJe)**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (PJe)		
	Normativos	PJe	Artigos, Matérias e Sítios eletrônicos oficiais
	Resolução CNJ 185 de 18/12/2013. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento;	YouTube: Judiciário Exponencial Evento: InnovationToday - 10 anos PJe. 24.10.2020   Site: Judiciário Exponencial  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=a_Tz15bIaEk">https://www.youtube.com/watch?v=a_Tz15bIaEk</a>	Site do CNJ: - PJe; - Projudi (Processo Judicial Digital): é um software de tramitação de processos judiciais mantido pelo Conselho Nacional de Justiça; - Plataforma Digital do Judiciário representa um salto de inovação sem precedentes;
	Resolução CNJ 280/2019. Estabelece diretrizes e parâmetros para o processamento da execução penal nos tribunais brasileiros por intermédio do	Youtube: CNJ. Evento: Lançamento da Plataforma Digital do Poder Judiciário e Adesões ao Programa Justiça 4.0.	Site da Amaerj: - Luiz Fux anuncia nova plataforma digital para integrar o judiciário.

<b>Processo Judiciário Eletrônico (PJe)</b>	Sistema Eletrônico de Execução Unificado – SEEU e dispõe sobre sua governança.	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=7_-sE3Fg5rk">https://www.youtube.com/watch?v=7_-sE3Fg5rk</a>	
	Lei nº 13.105/15. Novo Código de Processo Civil.	-----	Site do Conjur: - Comissão do CNJ trabalha para transformar o PJe em plataforma multisserviço;
	Resolução CNJ 335/2020: Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do CNJ.	-----	Site do TRF: - eproc- processo eletrônico desenvolvido pelo TRF da 4ª Região.
	Portaria CNJ 252/2020. Dispõe sobre o Modelo de Governança e Gestão da Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br.	-----	Site da Oustr – Robôs inteligentes. Perspectivas sobre o processo eletrônico unificado no Brasil.
	-----	-----	Artigos: - Processo eletrônico e unificação no Poder Judiciário: o novo PJe. Rubens de Mendonça Canuto Neto; - Diversidade de sistemas do processo eletrônico causa problemas para os advogados. Alexandre Atheniense.

**Quadro 13 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Automação do Ecossistema do Judiciário)**

<b>Objeto</b>	<b>Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Automação do Ecossistema do Judiciário)</b>		
	<b>Normativos</b>	<b>Automação do Ecossistema do Judiciário</b>	<b>Artigos, Matérias e Sítios eletrônicos oficiais</b>
<b>Automação no Ecossistema do Judiciário</b>	Portaria CNJ 253/2020. Institui os critérios e diretrizes técnicas para o processo de desenvolvimento de módulos e serviços na Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. <a href="https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3582">https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3582</a>	YouTube: Judiciário Exponencial Evento: Projeto Athos do STJ; Projeto Radar do TJMG; Projeto Sigma e Sinara do TRF3; Projeto Hércules do TJAL; Projeto Sinapses CNJ/TJRO; Projeto Hórus do TJDFT; Projeto Victor do STF; Projeto Mandamus do TJRR; Projeto Elis do TJPE; Projeto Larry do TJPR. Evento: Inteligência Artificial na Justiça  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=BoRVM5wtjwM&amp;t=633s">https://www.youtube.com/watch?v=BoRVM5wtjwM&amp;t=633s</a>	Site do CNJ: - Justiça em Números 2019: Relatório Analítico, pp. 36, 37, 89 e 131; - Plataforma Sinapses; - Robôs e inteligência artificial vão dinamizar processos na Justiça Eleitoral baiana, junho/2021.
	Resolução CNJ 332/2020. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. <a href="https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429">https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429</a>	YouTube: AMB. Evento: Inteligência Artificial.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ziwKN7aliFQ&amp;t=2801s">https://www.youtube.com/watch?v=ziwKN7aliFQ&amp;t=2801s</a>	Site da UnB. Direito, Racionalidade e Inteligência Artificial.
	-----	-----	Site do TRE-BA: - Sistema Janus atua em cerca de 15 mil processos judiciais em apenas dois meses de funcionamento;
	-----	-----	Artigo. Inteligência Artificial e o Direito: uma realidade inevitável. Demétrio Beck da Silva. Advogado, mestre em Direito pela UNISINOS, especialista em Direito Internacional pela UFRGS



**Quadro 14 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Laboratórios de Inovação)**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Laboratórios de Inovação)		
	Normativos	Laboratórios de Inovação	Artigos, Matérias e Sítios eletrônicos oficiais
Laboratórios de Inovação	Resolução CNJ 395 de 07/06/2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.	YouTube: WeGov – Espaço de Inovação no Poder Judiciário. Evento: Laboratórios de Inovação no Setor Público.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=SH1Hxp3eYwY">https://www.youtube.com/watch?v=SH1Hxp3eYwY</a>	Site do CNJ: - Relatório Justiça em Números 2016; - Meta 9 do Poder Judiciário.
	-----	YouTube: Judiciário Exponencial. Evento: ExpoJud Online. Painel da Justiça Federal: Papel dos Laboratórios de Inovação na Justiça no Pós-Pandemia.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be</a>	Site da JFSP: - Conheça o iJusLab;
	-----	YouTube: Judiciário Exponencial. Evento: ExpoJud Online. 02.06.2020. Painel da Justiça Federal: Papel dos Laboratórios de Inovação na Justiça no Pós-Pandemia  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be</a> <a href="https://www2.jfrs.jus.br/inovatche/">https://www2.jfrs.jus.br/inovatche/</a>	Site da AMB: - Inauguração do AMB Lab trará inovação, liberdade de ideias e conhecimento;
	-----	YouTube: Judiciário Exponencial. Evento: ExpoJud Online. 02.06.2020. Painel da Justiça Federal: Papel dos Laboratórios de Inovação na Justiça no Pós-Pandemia    <a href="https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&amp;feature=youtu.be</a>	Site da JFES: - Laboratório de Inovação – iJusLab/ES;
	-----	-----	Site da Ajufe - Nota Técnica: Aperfeiçoamento da Meta 9.
	-----	-----	Site da Green Building Council – Brasil (GBC). Como as construções sustentáveis contribuem para os objetivos de ODS da ONU.
	-----	-----	Artigos: - Programas de gestão e inovação melhoram os serviços e a eficiência do Judiciário - Relatório 2020 dos ODS: pandemia e o desenvolvimento sustentável. Juiz Federal. Gabriel Wedy;

**Quadro 15 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Justiça 4.0)**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Justiça 4.0)		
	Normativos	Justiça 4.0	Sítios eletrônicos oficiais
Justiça 4.0	-----	<p>YouTube: Judiciário Exponencial Evento: Enastic Digital. Palestra: Rumo à Justiça 4.0. Fábio Porto, Juiz Auxiliar da Presidência do TJRJ.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=2zMY04NN-rU">https://www.youtube.com/watch?v=2zMY04NN-rU</a></p>	<p>Site do CNJ: - Poder Judiciário e Tecnologia: das origens do PJe à Justiça 4.0.</p>
	-----	<p>YouTube: Judiciário Exponencial Evento: Jurisdição Digital. Bráulio Gusmão. Site Judiciário Exponencial. 15/06/2020.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=t1AL2v1JiXw&amp;t=3854s">https://www.youtube.com/watch?v=t1AL2v1JiXw&amp;t=3854s</a></p>	<p>Artigos: - A Revolução 4.0 e o Judiciário brasileiro. Amanda Aguiar Massa; - Revista Brasileira de Políticas Públicas. A reconstrução da jurisdição pelo espaço digital: redes sociais, blockchain e criptomoedas como propulsores da mudança; - O acesso digital à Justiça - a imagem do Judiciário brasileiro e a prestação jurisdicional nos novos tempos. Raimundo Silvino da Costa Neto e Luciana Yuki Fugishita Sorrentino;</p>

**Quadro 16 – Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Ecossistema de Justiça, Parceria e Cooperação)**

Objeto	Fonte de Pesquisa: Mapeamento da transformação digital no Poder Judiciário (Ecossistema de Justiça, Parceria e Cooperação)		
	Normativos	Ecossistema de Justiça, Parceria e Cooperação	Artigos, Matérias e Sítios eletrônicos oficiais
Ecossistema de Justiça, Parceria e Cooperação	<p>Portaria CNJ 59/2019: Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a RGCPJ.</p>	<p>YouTube: Judiciário Exponencial Evento: Transformação digital no judiciário na visão do CNJ. Evento Enastic Digital, Bráulio Gusmão</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=HY3u-BT8s5A&amp;t=7s">https://www.youtube.com/watch?v=HY3u-BT8s5A&amp;t=7s</a></p>	<p>Site do CNJ. - Pesquisa revela que 47 tribunais já investem em inteligência artificial. - Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário; - Justiça Presente;</p>
	<p>Resolução CNJ 125/2010: Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.</p>	<p>YouTube: Judiciário Exponencial Evento: Conciliação e Mediação online. Homero Medeiros. DPE/MS.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=avPBW33ILTE">https://www.youtube.com/watch?v=avPBW33ILTE</a></p>	<p>Site do CJF: - Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal. Brasília;</p>
	<p>Resolução CNJ 358/2020: Regulamenta a criação de soluções tecnológicas para a resolução de conflitos pelo Poder Judiciário por meio da conciliação e mediação;</p>	-----	<p>Artigos: - A mediação online e as novas tendências em tempos de virtualização por força da pandemia de Covid-19. Humberto Dalla B. de Pinho. Professor Titular de Direito Processual Civil na UERJ, na Estácio e no IBMEC. Pós-doutor e Professor visitante na University of Connecticut School of Law. Membro do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro e Assessor Internacional do Procurador-Geral de Justiça;</p>

## 1.9.6. Mapeamento dos dilemas característicos da administração da gestão judiciária

O mapeamento das deficiências, barreiras, lacunas e dificuldades das organizações judiciárias e suas possíveis relações com os componentes da GPC foi construído, principalmente, com base em análise documental de artigos, guias e manuais considerados fundamentais para o proposto nesse tópico. Este tópico, cuja síntese se encontra nos itens 5.1.2, 5.1.3 e 5.1.4 do Capítulo 5.

### Quadro 17 – Fonte de Pesquisa: dilemas característicos da administração da gestão judiciária

<b>Fonte de Pesquisa: dilemas característicos da administração da gestão judiciária</b>
<b>Artigos, Normativos, Livros, Guias e Manuais</b>
Artigos: Gestão do Judiciário e Gestão da Qualidade: uma questão de princípios Alex Pizzio da Silva e José Eudacy Feijó de Paiva, 2018. Poder Judiciário: governança nos atos de gestão e a produção de valores públicos. Sandra Negri e Cristiane Drebes Pedron. 2019; Programas de gestão e inovação melhoram os serviços e a eficiência do Judiciário. Juízes Federais Cecília Maria Piedra Marcondes (TRF3), Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni (SJSP) e Paulo Cezar Neves Junior (SJSP). 2017; Insulamento versus cooperação: encruzilhada de paradigmas no estado brasileiro do século XXI. Rubens Goyatá Campante e Sílvia Maria Maia Xavier, 2016; O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. Adalmir Oliveira Gomes e Walter José Faiad de Moura, 2018; Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. Marilú Pereira Castro e Tomas Aquino Guimarães, 2017; O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. Daniella Munhoz da Costa Lima, Valdeez Ferreira Fraga e Fátima Bayma de Oliveira, 2016; Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. Adalmir de Oliveira Gomes Tomás de Aquino Guimarães, 2013; Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços judiciários. Isabelle de Baptista, Leonel Cezar Rodrigues e Priscila Rezende da Costa, 2019; Liderança no Poder Judiciário: o estado da arte. Isabella Bertoncini e Cristiano José de Almeida Cunha, 2017; Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. Gracilene de Oliveira Pereira, Soraia Aidar, Vagner Rosalem, 2021; Diagnóstico de competências gerenciais de servidores de uma Organização Pública Federal. Antônio Isidro da Silva Filho, 2020; O Controle da Morosidade: Eficiência Só Não Basta. Juíza Federal Vera Lúcia Feil Ponciano, 2015; Normativo: Portaria Conjunta 86/2019 – TJDFT. Institui o Comitê de Governança e Gestão de Pessoas-CGGP do TJDFT; Manual: Manual de Gestão por Competências do TJDFT; Guia: Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. MPOG, 2009; Livro: Judiciário Exponencial. Ademir Milton Piccoli, 2018.

## **CAPÍTULO 2. O QUE É O PODER JUDICIÁRIO?**

### **2.1. O Poder Judiciário e a Justiça Federal**

Para balizar a análise do proposto nessa pesquisa, este capítulo apresenta princípios e uma breve descrição da estruturação e funcionamento do Poder Judiciário brasileiro em geral e da Justiça Federal em particular, com foco especial na Justiça Federal da 1ª Região, cujo órgão principal é o Tribunal Regional Federal da 1ª Região.

O Poder Judiciário é composto por diversos órgãos e regido pela Constituição Federal, nos seus artigos 92 a 126 (Brasil, 2021). São órgãos do Poder Judiciário: O Supremo Tribunal Federal; o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais; os Tribunais e Juízes Militares e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Esses órgãos estão inseridos tanto na Justiça Comum quanto na Justiça Especializada, à exceção do STF que é o órgão de cúpula do Poder Judiciário, não pertencendo a nenhuma justiça específica (comum ou especializada).

A Justiça Comum é formada pela Justiça Federal e Estadual. A Justiça Federal era constituída de cinco Tribunais Regionais Federais (TRFs), localizados em: Brasília (TRF 1ª Região), Rio de Janeiro (2ª Região), São Paulo (3ª Região), Porto Alegre (4ª Região) e Recife (5ª Região), até a entrada em vigor, em outubro de 2021, da Lei 14.226/2021, que dispôs sobre a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região com sede em Belo Horizonte e jurisdição no Estado de Minas Gerais. Por causa disso, o estado de Minas Gerais deixa de compor, como seção judiciária, o TRF da 1ª Região, que passa a ser integrado agora pelo Distrito Federal e mais 12 estados do Norte e do Centro-Oeste, como ser verá mais a frente. São órgãos integrantes da Justiça Federal, os juízes federais de primeiro grau e os juizados federais (Brasil, 2021a).

Por sua vez, a Justiça Estadual é composta por 27 Tribunais de Justiça dos estados, ou seja, cada unidade da federação possui o seu. Exercem ainda o Poder Judiciário Estadual as comarcas que agregam um pequeno número de municípios, bem como o município-sede, tendo em vista que nenhuma cidade conta com o Poder Judiciário independente.

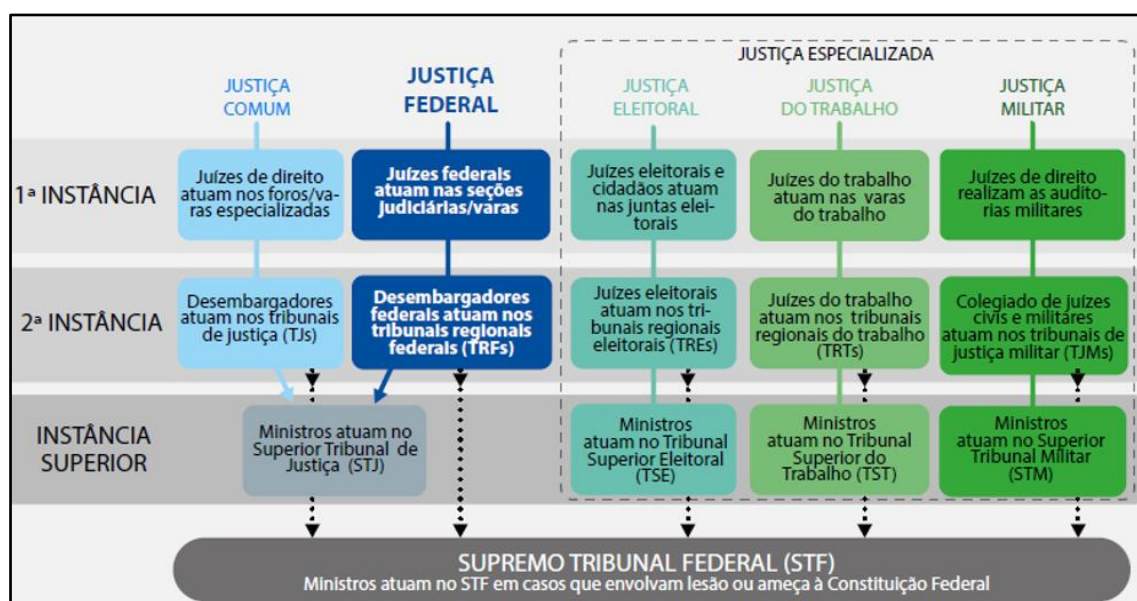
À Justiça Federal compete julgar as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou

oponentes, exceto as de falência, as de acidentes de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho, conforme art. 109 da CF/88.

Já a Justiça Estadual é de competência residual, ou seja, julga matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário.

A Justiça Especial é um tipo de jurisdição que, por causa das suas especificidades, é disciplinada por leis processuais próprias e julgada por um ramo do Judiciário específico para tais questões. Portanto, a Justiça Especial é constituída pela Justiça Eleitoral, do Trabalho e Militar (da União e dos Estados).

**Figura 1 – Organização do Poder Judiciário**



Fonte: Relatório de Gestão do TRF12020

De acordo com o Relatório Justiça em Números de 2021<sup>10</sup>, há cinco segmentos de justiça compondo o Poder Judiciário brasileiro: Justiça Estadual, Justiça Federal, que integram a Justiça Comum, e a Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, que integram a Justiça Especial. Há também cinco tribunais superiores: STF, STJ, STM, TSE e TST.

<sup>10</sup>**Relatório Justiça em Números:** é a principal fonte de estatísticas oficiais do Poder Judiciário. Anualmente, desde 2004, divulga a realidade dos tribunais brasileiros, com detalhamentos de estrutura e litigiosidade, além de indicadores e de análises realizadas com a finalidade de subsidiar a gestão judiciária brasileira. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2021-judiciario-manteve-servicos-com-inovacao-durante-a-pandemia/>

**Quadro 18– Segmentos da Justiça brasileira**

Segmentos da Justiça brasileira					
Justiça Estadual	Justiça do Trabalho	Justiça Federal	Justiça Eleitoral	Justiça Militar Estadual	Justiça Militar da União
A Justiça Estadual, integrante da justiça comum (junto com a Justiça Federal), é responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário — Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar, o que significa que sua competência é residual.	A Justiça do Trabalho concilia e julga as ações judiciais oriundas da relação de trabalho (que abrangem os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios), as que envolvam exercício do direito de greve, as ações sobre representação sindical, além das demandas que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive as coletivas.	A Justiça Federal, ramo integrante da estrutura do Poder Judiciário, é constituída pelos Tribunais Regionais Federais e pelos juízes federais, arts. 92 e 106 da CF/88. A Justiça Federal, juntamente com a Justiça Estadual, compõe a chamada justiça comum.	A Justiça Eleitoral é um ramo especializado do Poder Judiciário brasileiro responsável pela organização e realização de eleições, referendos e plebiscitos, pelo julgamento de questões eleitorais e pela elaboração de normas referentes ao processo eleitoral.	A Justiça Militar Estadual é um ramo especializado do Poder Judiciário brasileiro responsável por processar e julgar os militares dos Estados (Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar) nos crimes militares definidos em lei e as ações judiciais contra atos disciplinares militares, ressalvada a competência do júri quando a vítima for civil.	A Justiça Militar da União (JMU) é um ramo do Poder Judiciário brasileiro, a quem compete processar e julgar militares das Forças Armadas e civis que cometerem crimes militares previstos em lei. É o segmento de justiça mais antigo do Brasil, tendo sido o Superior Tribunal Militar a primeira Corte do País a ser criada, em 1º de abril de 1808, pelo então Príncipe-Regente de Portugal, Dom João VI.

Elaboração própria. Obs: a Justiça Militar é uma só. A divisão em estadual e da União é apenas para fins didáticos.

São órgãos de direção do Poder Judiciário: Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional de Justiça e os tribunais superiores.

## 2.2. Supremo Tribunal Federal (STF)

É o órgão judicial mais antigo do Brasil. Suas origens remontam a 1828, quando foi criado o seu antecessor, o Supremo Tribunal de Justiça. Em 1891, com a promulgação da primeira constituição republicana, foi criado o STF. De acordo com o art. 101 da CF/88, o STF é composto de onze ministros, escolhidos dentre cidadãos com mais de trinta e cinco anos e menos de sessenta e cinco anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada. A nomeação dos ministros compete ao Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal. O STF é o órgão de cúpula da organização judiciária brasileira, exercendo, simultaneamente, as funções de Corte Constitucional e de órgão máximo do Poder Judiciário. Na condição de Corte Constitucional, o STF resolve conflitos jurídico-constitucionais. Exerce, assim, a jurisdição constitucional. Por outro lado, na condição de órgão máximo do Poder Judiciário, atua como tribunal de última instância e, em alguns casos, como instância

originária para certas causas não-constitucionais (como, por exemplo, o julgamento de deputados e senadores) (Brasil, 2021b).

### 2.3. Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

O CNJ foi criado pela EC 45/2004 com a finalidade de exercer o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. Trata-se de instituição integrante do Poder Judiciário, tendo com missão precípua promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira (Brasil, 2021).

De acordo com a CF/88, compõe-se de quinze membros com mandato de dois anos, sendo nove oriundos da magistratura (STF, STJ, TST, TRFs, Justiça Federal de 1º grau, Tribunais de Justiça estaduais), dois membros do Ministério Público (Federal e Estadual), dois advogados (indicados pela OAB – Ordem dos Advogados do Brasil) e dois cidadãos (indicados pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal).

As principais atribuições do CNJ estão relacionadas à transparência e ao controle na:

- **Política Judiciária:** zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações.

- **Gestão:** definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário.

- **Prestação de Serviços ao Cidadão:** receber reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado.

- **Moralidade:** julgar processos disciplinares (de quem?), assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.

- **Eficiência dos Serviços Judiciais:** realizar, fomentar e disseminar melhores práticas que visem à modernização e à celeridade dos serviços dos órgãos do Judiciário. Com base no relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País, formular e executar políticas judiciárias, programas e projetos que visam à eficiência da justiça brasileira.

O CNJ coordena a Rede Nacional de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ), como se verá mais adiante nessa pesquisa em tópico próprio.

## 2.4. Tribunais Superiores

São os órgãos máximos de seus ramos de justiça, atuando tanto em causas de competência originária quanto como revisores de decisões de primeiro ou segundo grau. São eles: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunal Superior do Trabalho (TST). Os magistrados que compõem esses colegiados são denominados Ministros (Brasil, 2021c).

**Quadro 19 – Tribunais Superiores: Principais Características**

<b>Tribunais Superiores: Principais Características</b>			
<b>Superior Tribunal de Justiça (STJ)</b>	<b>Superior Tribunal Militar (STM)</b>	<b>Tribunal Superior Eleitoral (TSE)</b>	<b>Tribunal Superior do Trabalho (TST)</b>
É o Tribunal Superior da Justiça comum (estadual e federal) para causas infraconstitucionais (que não se relacionam diretamente com a CF/88), sendo composto por 33 ministros. Sua principal função é uniformizar e padronizar a interpretação da legislação federal brasileira, ressalvadas as questões de competência das justiças especializadas (Eleitoral e Trabalhista). Suas competências estão previstas no art. 105 da CF/88, entre as quais o julgamento em recurso especial de causas decididas em última ou única instância pelos Tribunais Regionais Federais, pelos Tribunais de Justiça ou pelos Tribunais de Justiça Militar dos estados quando a decisão recorrida contrariar lei federal.	O STM é um órgão da Justiça Militar da União, composto por 15 Ministros vitalícios, nomeados pelo Presidente da República depois de aprovados pelo Senado Federal, sendo três oficiais-generais da Marinha, quatro oficiais-generais do Exército, três oficiais-generais da Aeronáutica — todos da ativa e do posto mais elevado da carreira — e cinco civis escolhidos pelo Presidente da República. Tem a atribuição de julgar os recursos oriundos da primeira instância da Justiça Militar da União, bem como a competência originária para processar e julgar os(as) oficiais-generais e decretar a perda do posto e da patente dos oficiais das Forças Armadas julgados indignos ou incompatíveis para o oficialato.	Órgão máximo da Justiça Eleitoral, o TSE é composto por sete ministros(as) titulares e sete ministros(as) substitutos. São três titulares e três substitutos(as) provenientes do STF, dois(duas) titulares e dois(duas) substitutos(as) oriundos(as) do STJ e dois(duas) titulares e dois(duas) substitutos (as) da classe jurista, advogados(as) indicados pelo STF e nomeados pela Presidência da República. Sua principal função é zelar pela lisura de todo o processo eleitoral. Ao TSE cabe, entre outras atribuições previstas no Código Eleitoral, julgar os recursos decorrentes das decisões dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), inclusive sobre matéria administrativa.	Órgão máximo da Justiça do Trabalho, o TST é composto por 27 ministros(as). Sua principal função é uniformizar as decisões sobre ações trabalhistas, consolidando a jurisprudência desse ramo do Direito. Possui competência para o julgamento de recursos de revista, recursos ordinários e agravos de instrumento contra decisões de TRTs e dissídios coletivos de categorias organizadas em âmbito nacional, além de mandados de segurança e embargos opostos às suas decisões e ações rescisórias, entre outras constantes no art. 114 da CF/88.

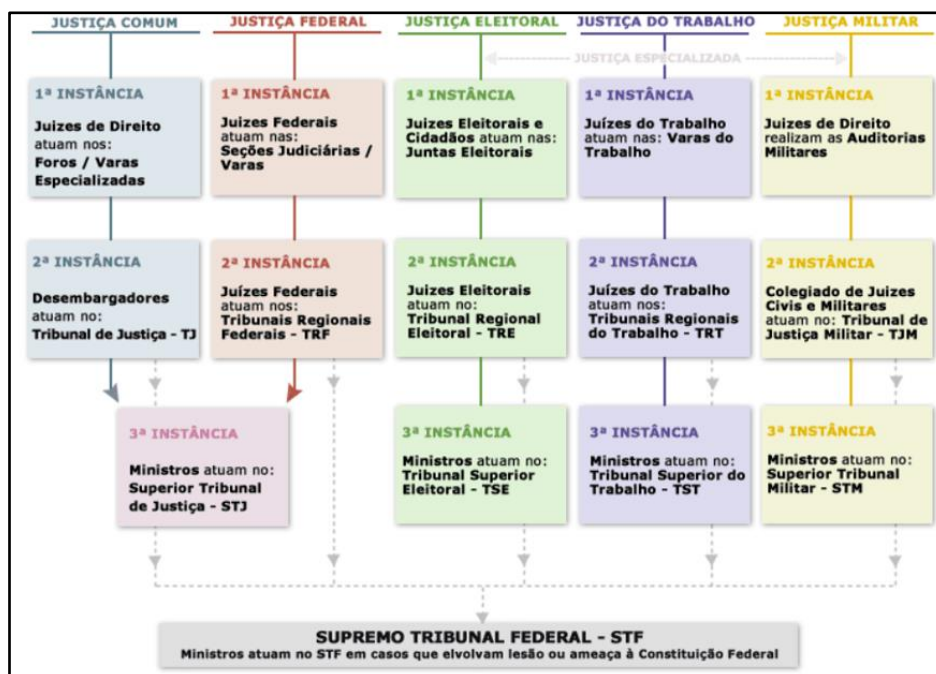
Fonte: CNJ

Um dos princípios da organização do judiciário brasileiro que determina a existência de instância inferior e superior é o chamado duplo grau de jurisdição. A primeira instância se constitui no juízo onde se inicia a ação principal, que vai da citação



inicial válida até a sentença. A segunda instância é aquela em que se recebe a causa em grau de recurso que será julgada pelo tribunal (Brasil, 2020b)<sup>11</sup>.

Figura 2 – Organograma de Instâncias do Poder Judiciário



Fonte: FAP<sup>12</sup>.

## 2.5. Organização da Justiça Federal (JF)

A organização do 1º grau de jurisdição da JF está disciplinada pela Lei 5.010, de 30/05/1966, que determina que, em cada um dos estados e no Distrito Federal, haverá uma seção judiciária, cada qual, à exceção da localizada no Distrito Federal, desdobrando-se em subseções judiciárias. Situadas nas capitais das unidades da federação, as seções judiciárias são formadas por um conjunto de varas federais, onde atuam os juízes federais. Cabe a eles o julgamento originário da maior parte das ações submetidas à Justiça Federal.

O segundo grau de jurisdição da JF é composto por 6 tribunais regionais federais (TRFs), com sede em Brasília (TRF 1ª Região), Rio de Janeiro (TRF 2ª Região), São

<sup>11</sup>A instância é o grau da hierarquia do Poder Judiciário. A primeira instância, onde em geral começam as ações, é composta pelo juiz de direito de cada comarca, pelo juiz federal, eleitoral e do trabalho. A segunda instância, onde são julgados recursos, é formada pelos tribunais de Justiça e de Alçada, e pelos tribunais regionais federais, eleitorais e do trabalho. A terceira instância são os tribunais superiores (STF, STJ, TST, TSE) que julgam recursos contra decisões dos tribunais de segunda instância (Brasil, 2020a).

<sup>12</sup> <http://fazendodireitofap.blogspot.com/2014/05/ije-organograma-do-poder-judiciario.html>

Paulo (TRF 3ª Região), Porto Alegre (TRF 4ª Região), Recife (TRF 5ª Região) e em Belo Horizonte (TRF 6ª Região) (Brasil, 2020c)<sup>13</sup>.

**Figura 3 – Estrutura da Justiça Federal: antes e após a publicação da Lei 14.226/2021**



Fonte: CJF

### 2.5.1. Conselho da Justiça Federal (CJF)

O CJF funciona junto ao STJ, com atuação em todo o território nacional. É o órgão central dos sistemas administrativos da JF, cabendo-lhe a supervisão administrativa e orçamentária, com poderes correccionais, cujas decisões possuem caráter vinculante, sendo de observância obrigatória por todas as unidades da JF de 1º e 2º grau, conforme estabelece o art. 105, parágrafo único, II, da CF/88 e o art. 3º da Lei 11.798, de 29/10/2008.

A presidência do CJF é exercida pelo Presidente do STJ e o Colegiado é integrado:

I - pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do STJ;

II - por 3 (três) Ministros, eleitos entre os integrantes do STJ, juntamente com seus suplentes;

III - pelos Presidentes dos TRFs, que serão substituídos em suas faltas ou impedimentos pelos respectivos Vice-Presidentes.

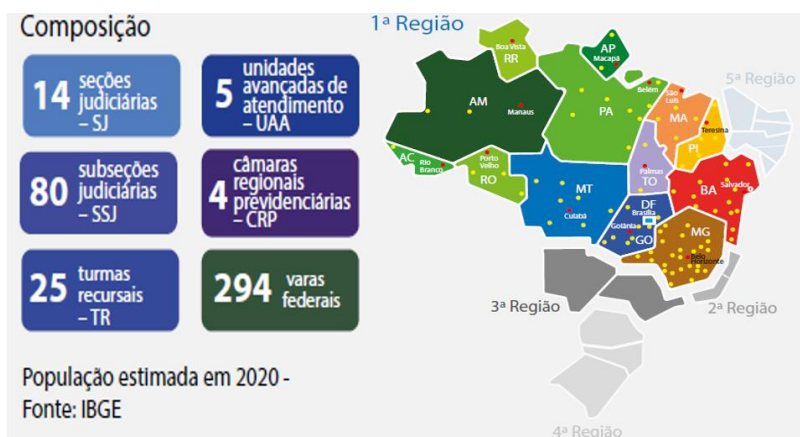
Tem direito a assento, sem direito a voto, os Presidentes do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e da Ajufe.

<sup>13</sup>As considerações feitas nesta seção são baseadas na antiga composição do TRF1, ou seja, antes da publicação da Lei 14.226/2021. Ainda não há dados que contemplem o TRF6 de forma isolada do TRF1.

## 2.5.2. Justiça Federal da 1ª Região (JF1)

A JF1 tem jurisdição sobre os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e ainda sobre o Distrito Federal.

Figura 4 – Composição da Justiça Federal



Fonte: Relatório de Gestão do TRF1 2020. Obs: ainda não foram divulgados dados gráficos contemplando o TRF6.

A JF1 abrange 14 das 27 unidades da federação, tendo por características principais:

**80% de todo o território nacional.** Em razão da sua extensão, a 1ª Região possui características muito particulares, pois engloba estados das Regiões Centro-Oeste, Norte, Nordeste e Sudeste, cada qual com seus problemas e desafios. Essa diferença entre as seções judiciárias implica disparidades, inclusive na apuração do Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus). De acordo com o Justiça em Números CNJ 2020, a 1ª Região obteve o maior IPC-Jus da Justiça Federal (89%). Enquanto no 2º grau (TRF1) e em mais quatro seções judiciárias (MA, MG, PI e TO) o indicador é de 100%, a Seção Judiciária do Amapá apresenta o indicador de 47,6%.

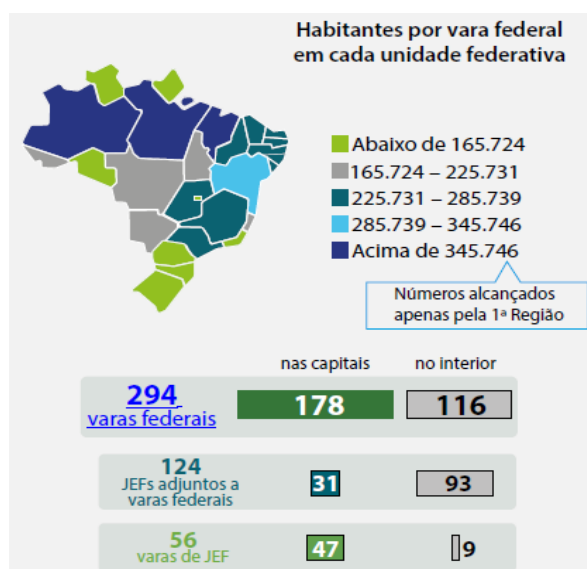
**43% dos municípios brasileiros.** Embora tenha passado por expansão e interiorização até 2014, trata-se de uma Região em que, por sua dimensão e numerosos municípios (2.549 do total de 5.570), a Justiça Federal ainda é pouco expressiva em muitos estados, o que implica grande dependência do jurisdicionado em relação à Justiça Estadual, no seu exercício constitucional da competência delegada, restringida às comarcas que distam mais de 70 km do município sede de vara federal. Hoje, são 93 municípios sede.

**61% do território nacional correspondem à área da Amazônia Legal.** A Amazônia Legal encontra-se dentro da área territorial de jurisdição do TRF 1ª Região, compreendendo os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins e parte do Maranhão. Essa área é objeto de específica atenção e ações das estratégias nacional de defesa e nacional de desenvolvimento, tornando indispensável à presença da Justiça Federal na região, como forma de contribuir para a defesa da soberania nacional.

**37% da população brasileira.** A 1ª Região possui mais de um terço da população brasileira e boa parte da população menos favorecida do país. Os estados que possuem os mais baixos índices de desenvolvimento humano do país encontram-se nas jurisdições da 1ª e 5ª Regiões (MA e PI).

**30% do total de Varas Federais e Juizados Especiais Federais (JEFs) da Justiça Federal.** A distribuição de varas hoje existentes nem sempre consegue facilitar o acesso dos jurisdicionados à Justiça, principalmente dos que vivem na margem da pobreza. As seções judiciárias com menor quantidade de unidades judiciárias federais por número de habitantes pertencem à 1ª Região (AM, PA, MA, seguidas da BA).

**Figura 5 – Habitantes por Vara Federal em cada UF**



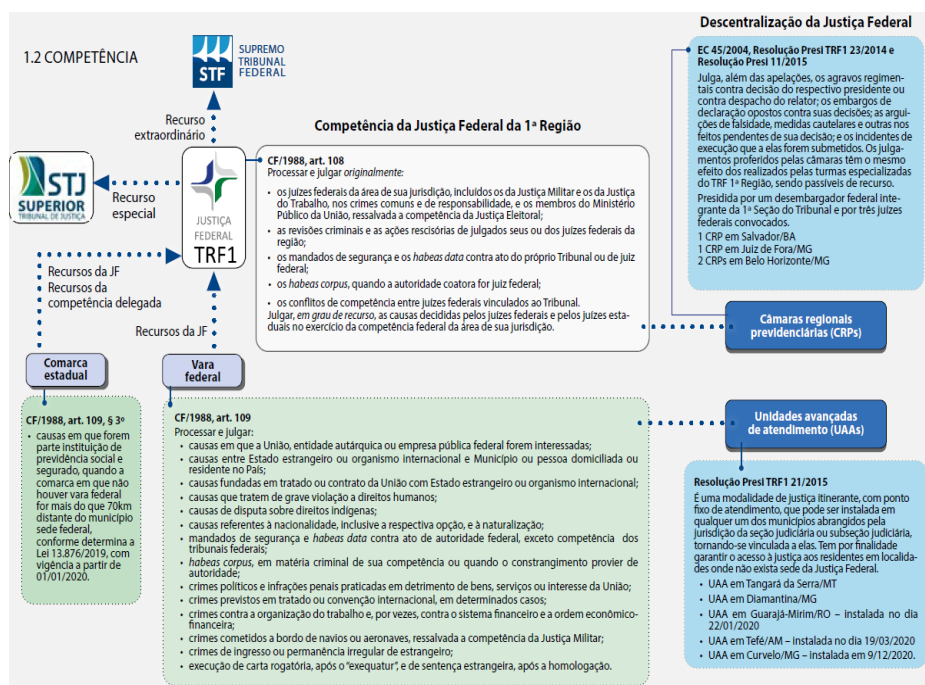
Fonte: Relatório de Gestão do TRF1 2020.

A Justiça Federal (JF) é o órgão do Poder Judiciário competente para julgar as causas em que a União, autarquias e empresas públicas federais sejam interessadas, na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes. Excetuam-se de seu âmbito de atuação

as questões relativas a falências, acidentes de trabalho e aquelas sujeitas às competências da Justiça Eleitoral e da Justiça do Trabalho.

Também cabe à Justiça Federal julgar os crimes praticados em detrimento de bens, serviços ou interesses da União e suas entidades autárquicas ou empresas públicas, além dos previstos em tratados ou convenções internacionais, crimes contra a organização do trabalho ou contra o sistema financeiro e a ordem econômico-financeira e aqueles cometidos a bordo de navios ou aeronaves. É ainda da sua alçada o julgamento da disputa sobre direitos indígenas, entre outras competências detalhadas no art. 109 e incisos da CF/88, Brasil (2020d).

Figura 6 – Competência da Justiça Federal



Fonte: Relatório de Gestão do TRF1(2020).

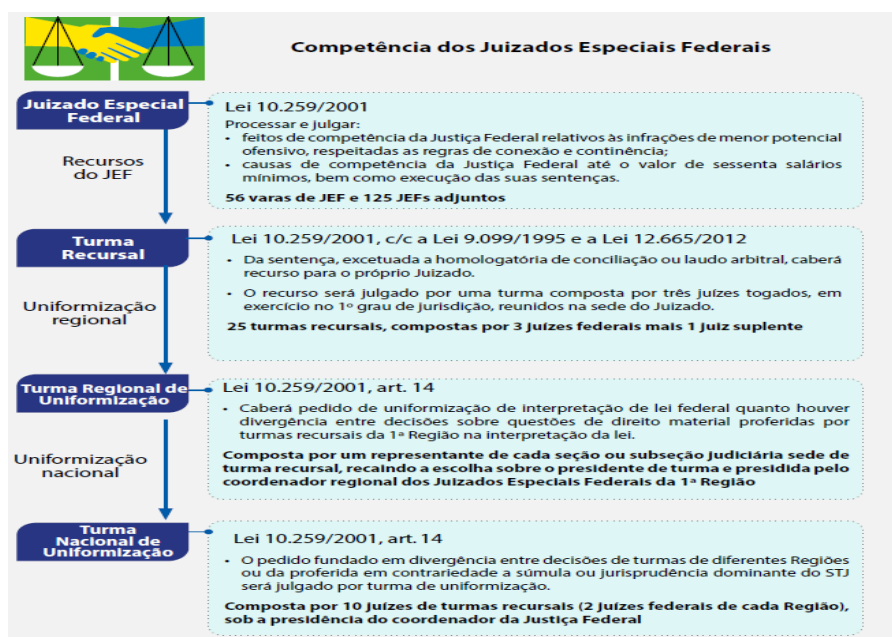
Os Juizados Especiais Federais – JEFs são órgãos do Poder Judiciário Federal foram criados pela Lei nº 10.259/01, com o principal objetivo de analisar e julgar ações menos complexas de maneira ágil, assim como ações que envolvam o cidadão e os órgãos da Administração Pública, onde o valor da causa não supere o valor de 60 salários mínimos, e infrações penais de pequeno potencial ofensivo, com pena máxima de 2 anos. Brasil (2020e)

Nos JEFs as ações são pautadas pelos princípios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade. Assim, sempre que possível, é estimulada a conciliação e/ou a transação entre as partes.

Os JEFs são responsáveis por julgar os seguintes tipos de ação:

- Ações previdenciárias contra o INSS – causas de até 60 salários-mínimos;
- Ações contra a União, autarquias federais e empresas públicas federais – causas de até 60 salários-mínimos;
- Remuneração de servidores públicos federais – causa de até 60 salários-mínimos;
- Infrações de menor potencial ofensivo – pena máxima não superior a dois anos ou multa.

Figura 7 – Competência dos JEFs



Fonte: Relatório de Gestão do TRF1(2020).

### 2.5.3. TRF 1ª Região (TRF1)

Para melhor entendimento acerca do TRF1, é preciso conhecer alguns fatos que ocorreram antes de sua instalação.

Sob o ponto de vista histórico, a Justiça Federal brasileira foi criada em 1890 pelo Decreto 848 de 11 de outubro, um ano após a Proclamação da República. Na época, a Justiça Federal era composta pelo Supremo Tribunal Federal e pelos juízes inferiores, também chamados juízes de seção. Cada estado da Federação e o Distrito Federal contavam com uma Seção Judicial e um só juiz. A Constituição de 1934 manteve a Justiça Federal, além de universalizar as garantias funcionais dos juízes, como o ingresso na

carreira por concurso público e a estabilidade. Mas em 1937 a Justiça Federal seria extinta pela Constituição do Estado Novo.

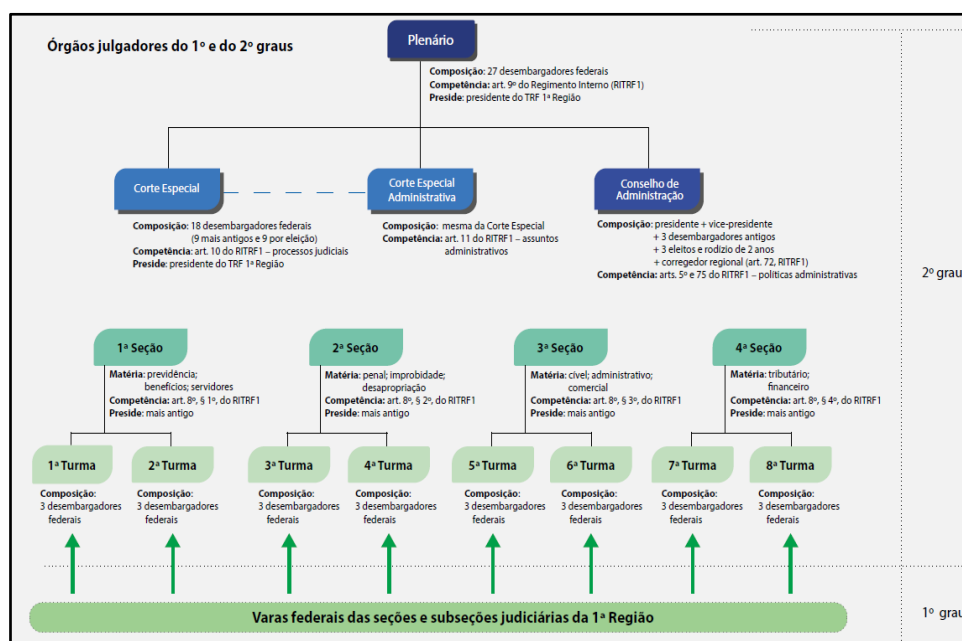
Com a redemocratização, a Constituição de 1946 recriou apenas a segunda instância da Justiça Federal, com a criação do Tribunal Federal de Recursos – TFR. E, na vigência do regime militar, instaurado em 1964, o Ato Institucional 2, de 27 de outubro de 1965, recriou a Justiça Federal de primeira instância na figura dos juízes federais.

Somente em 1988, com a promulgação da atual Carta Magna, conhecida como a Constituição Cidadã, foram instituídos os Tribunais Regionais Federais – TRFs, com o objetivo de substituir e regionalizar a jurisdição do extinto TFR, determinando-se que a fixação de suas sedes fosse regulamentada por meio de lei ordinária (arts. 106 e 107).

Em sequência, o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias – ADCT criou os cinco TRFs e estabeleceu o prazo de seis meses para a instalação de cada um deles (art. 27, § 6º).

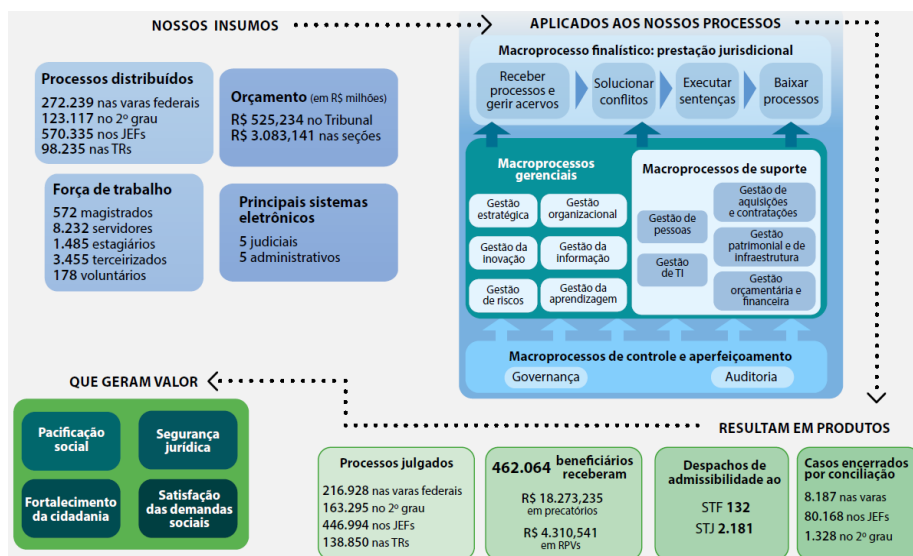
Atendendo aos preceitos constitucionais, o TFR editou a Resolução 1, de 06/10/1988, fixando as sedes e a jurisdição dos cinco TRFs. Assim, ficou estabelecido que o Tribunal Regional Federal da Primeira Região teria sede em Brasília e jurisdição no Distrito Federal e nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins. Brasil (2020f).

Figura 8 – Órgãos Julgadores do 1º e 2º Graus



Fonte: Relatório de Gestão do TRF1 2020.

**Figura 9 – Cadeia de Valor e Modelo de Negócio do TRF1 e da Justiça Federal da 1ª Região**



Fonte: Relatório de Gestão do TRF1 2020.

### 2.5.4. Modelos de Negócio

De acordo com Martins, Mota e Marini (2019), o modelo de negócio é um instrumento utilizado para melhor compreender, mapear e compartilhar a lógica de geração de valor de organizações ou redes formadas por organizações, especificamente em um contexto de crescente complexidade, em que esses modelos requerem a articulação de um grande número de *stakeholders* por meio da integração de negócios, processos, sistemas de informações, canais de distribuição e pessoas.

Os autores explicam que, para utilização no setor público, o conceito de modelo de negócio foi expandido e extrapolou suas origens no ambiente do setor privado em que foi criado (desenvolvedores de tecnologias da informação e comunicação), tornando-se uma ferramenta de gestão utilizada pelas organizações para criar e entregar valor a seus beneficiários por meio de produtos (bens e serviços) de forma sustentável.

### 2.5.5. Stakeholders da Justiça Federal da 1ª Região

No mapeamento de seus *stakeholders*, a Justiça Federal da 1ª Região, por meio do TRF1 usou as definições utilizadas pelo TCU, Brasil (2008).

Na visão do TCU, *stakeholders* são pessoas, grupos ou instituições com interesse em algum programa ou projeto e inclui tanto aqueles envolvidos quanto os excluídos do processo de tomada de decisão. São aqueles que influenciam de forma decisiva ou são importantes para o sucesso da organização ou programa/projeto.



**Figura 10 – Stakeholders da Justiça Federal da 1ª Região**



Fonte: Relatório de Gestão do TRF1(2020).

## CAPÍTULO 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Com a perspectiva voltada para reflexões sobre qual arranjo de governança seria mais adequado ao Poder Judiciário, que passa por um período de transformação, o referencial teórico que orientará o desenvolvimento dessa pesquisa priorizará, a princípio, as temáticas de governança, modelos de reformas administrativas, capacidades estatais, desempenhos, arranjos institucionais, controle do Estado, inovação, cooperação, coprodução e colaboração, sistemas e instrumentos de governança.

### 3.1. Governança – Histórico

Conforme destacado introdutoriamente, o termo “governança pública” passou a ocupar, a partir dos anos 1980, um local de destaque nos debates políticos contemporâneos entre acadêmicos e praticantes (*practitioners*). Estudos bibliométricos apontaram tanto uma explosão da produção acadêmica sobre o tema, no início deste século, quanto à diversificação da sua presença em cerca de cinquenta campos de estudo (Cavalcante e Pires, 2018)

Em uma perspectiva histórica, Bevir (2011) aponta que o conceito de governança surgiu e espalhou-se como uma consequência de novas teorias modernistas e das reformas do setor público que foram inspiradas por tais teorias. Em grande parte, também, por causa da crise por que passou o Estado Moderno no final do século XX. Em uma apertada síntese, para este autor a governança despontou como resposta, uma econômica e outra sociológica, cada qual com suas narrativas, teorias e reformas, a essa crise do Estado.

A narrativa econômica articulava que:

- Os cidadãos, sendo atores racionais, tentam maximizar seus interesses de curto prazo; privilegiam as políticas de bem-estar que os beneficiam como indivíduos; e não se importam com os efeitos de longo prazo desses benefícios que resultarão no aumento dos gastos estatais no futuro.
- Por outro lado, os políticos, sendo atores racionais, tentam maximizar seus interesses eleitorais de curto prazo; promovem políticas para obterem os votos dos cidadãos racionais; e não perseguem a responsabilidade fiscal.

Assim, grupos de eleitores demandam mais e mais benefícios de bem-estar enquanto os políticos constantemente aprovam legislação de bem-estar em benefício desses eleitores, gerando um Estado sobrecarregado que, não suportando, entra em crise,

cuja solução lógica daí resultante seria: a austeridade fiscal, o controle monetário e uma redução do tamanho do Estado.

Em outra linha, a narrativa sociológica pressupunha que:

- O Estado tinha que mudar em resposta a pressões internacionais e domésticas.
- Internacionalmente, em virtude da crescente mobilidade do capital que tornara mais difícil para os estados dirigirem a atividade econômica; de o Estado não poder mais atuar sozinho, mas por meio da coordenação e da regulação através das fronteiras; e das indústrias que agiam no âmbito do Estado nacional tornarem-se crescentemente transnacionais em suas atividades, originando problemas de coordenação e questões de jurisdição;
- Domesticamente, as causas seriam, principalmente, que o Estado se confrontou com as crescentes demandas de seus cidadãos que surgiram do descontentamento popular com a maneira como o Estado lidava com a economia e com sua aparente irresponsabilidade (muitos estados foram sobrecarregados com grandes dívidas; a globalização provocou ansiedades a respeito da competitividade e dos salários; e partes do público preocuparam-se com que o Estado tivesse perdido o controle). Aponta, também, que os atores estatais frequentemente consideraram que estavam sujeitos a variadas e mesmo contraditórias demandas do público, principalmente porque os eleitores demandavam melhores serviços e menores impostos; queriam um Estado mais efetivo, mas também mais transparente e responsabilizável; e queriam líderes decididos e ainda mais participação popular.

Dessa forma, para Bevir (2011), a governança surgiu em duas ondas analiticamente distintas da reforma do setor público, uma com viés econômico e outro sociológico. A primeira consistiu nas reformas associadas ao conceito econômico de racionalidade – o neoliberalismo, a Nova Administração Pública [New Public Management] e a terceirização. A segunda consistiu em reformas associadas a conceitos sociológicos de racionalidade – a Terceira Via, a governança *joined-up*,<sup>14</sup> redes e parcerias.

---

<sup>14</sup> A expressão “*joined-up*” é de difícil tradução no presente contexto. O governo *joined-up* é uma proposta para que diferentes setores de um governo trabalhem em conjunto, delimitando metas e objetivos transversais a eles, buscando a coordenação e a sinergia dos esforços e dos resultados. Evidentemente, ele

Por essa perspectiva, Fonseca e Avelino (2018), citando autores como Anete Ivo (2001), lembram que a governança é um conceito com um forte componente histórico, passando de resposta a dilemas de governabilidade à construção de uma matriz societal de poder e, finalmente, de uma nova racionalidade mediadora entre Estado e sociedade. De um sentido original focado nos entes estatais, envolvendo busca de coesão social para medidas normativas de ajuste, o termo foi reapropriado ao longo do tempo por diferentes atores sociais e políticos, que enfrentaram as propostas limitadas de criação de consensos controlados e as formulações evasivas sobre processos de devolução de poder.

Conclui o autor alertando que, quando se historiciza o modernismo, mostrando-o como uma forma particular e contestável de conhecimento, cria-se a possibilidade de mover-se além dele. Assim, em vez das abordagens modernistas às racionalidades econômica e sociológica, poder-se-ia conceber a vida social em termos de formas mais contingentes de razão local. Em vez de nos mover da *accountability* procedimental para a de desempenho, poder-se-ia encorajar a *accountability* procedimental<sup>15</sup>, talvez a tornando menos relativa a decisões que já foram tomadas e mais relativa a cidadãos tornando pessoas fiscalizáveis durante os processos de tomadas de decisões. Em vez de apelar para a falácia do conhecimento técnico, poder-se-ia explorar a possibilidade de um envolvimento e de um controle mais diretos pelos cidadãos por meio da formação e da

---

opõe-se às ações específicas – e por vezes contrapostas – de cada um dos setores envolvidos. O governo joined-up foi proposto pelo Primeiro-Ministro inglês Tony Blair ano longo dos anos 1990. Bevir (2011).

<sup>15</sup> Segundo Duarte (2019) com base em Kaldor (2003), a *accountability* divide-se em dois tipos; procedimental e moral. (...). A *accountability* procedimental diz respeito às formas de responsabilização que remetem para o interno, para a responsabilização em relação à gestão interna e às práticas e responsabilidades pela gestão dos recursos. A *accountability* moral, ou responsabilização externa ou estratégica, diz respeito à responsabilidade política ou à responsabilidade e à responsabilização perante os beneficiários. Trata-se de assegurar-se em que medida uma organização continua (e continuará) fiel à sua missão ou a seus objetivos institucionais. A discussão sobre *accountability* moral, como resultante da missão da organização, leva Kaldor (2003) a questionar: quem é responsável por assegurar que as atividades são projetadas para cumprir a missão da organização? De acordo com a autora, embora a maioria das organizações da sociedade civil possua várias formas de *accountability* procedimental, é uma questão aberta saber em que medida dispor de tais mecanismos ajuda a garantir a *accountability* moral. A forma mais importante para aumentar a *accountability* moral das organizações, é aproximar doadores e beneficiários, ou, no caso do Estado, aproximando a sociedade do governo. Há várias maneiras possíveis de realizar esta aproximação. Uma é envolver os beneficiários na avaliação de desempenho, tornando-as mais ‘interpretativas’. Isto significa realizar apreciações com base nas opiniões subjetivas dos diversos interessados, em contraste com as avaliações formalistas dos doadores. Outro mecanismo é o processo conhecido como “auditoria social”, em que as várias partes interessadas estão envolvidas na negociação e periodicamente avaliam um conjunto de critérios pelos quais a organização deve ser julgada. Outro método é o orçamento participativo, em que os beneficiários podem ser diretamente envolvidos nas decisões de financiamento, não como um substituto para processos formais, mas como suplemento (Duarte, 2019).

implementação de políticas públicas; poder-se-ia defender conceitos mais plurais e participativos de democracia.

### **3.2. Governança – Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM)**

Nesse contexto de reformas, Cavalcante (2018) trabalhou as possíveis conexões e convergências existentes entre governança e os intensos processos reformistas espalhados em países de todos os continentes do planeta no fim do século XX. Esse movimento ou onda de reformas, denominado de nova gestão pública (NGP), ou *new public management* (NPM), procurou introduzir mudanças no aparelho do Estado com vistas a torná-lo mais eficiente a partir, principalmente, de práticas consolidadas em organizações da iniciativa privada.

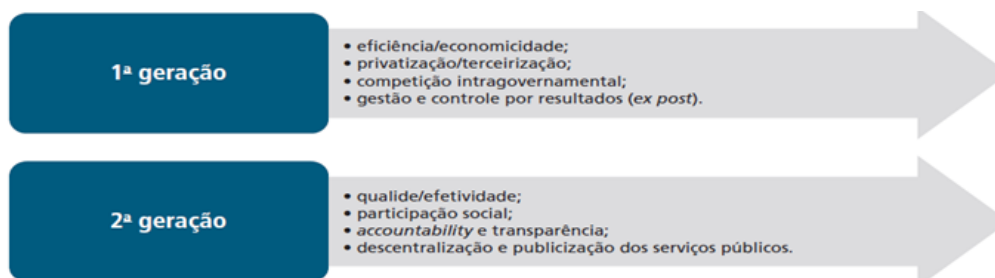
Aprofundando na divisão das fases ou ondas reformistas, Cavalcante (2018), pontua, com o apoio de Christensen e Lægreid (2007) e Goldfinch (2009), que a primeira geração de reformas, iniciada no fim dos anos 1970 e proliferada a partir da década seguinte, tinha como perspectiva central a necessidade de as organizações do setor público se adaptarem e funcionarem aos moldes da iniciativa privada. A NGP consiste em um modelo prescritivo pós-burocrático para a estruturação e o gerenciamento da máquina pública baseado nos princípios e nas diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade e em instrumentos de gestão oriundos de organizações privadas.

No âmbito administrativo, continua Cavalcante (2018), agora citando Pollitt e Bouckaert (2011b), a NPG consiste no conjunto de conceitos e práticas específicos, tais como: ênfase no desempenho, por meio de mensuração de indicadores de custos, processos e resultados/impactos; preferência por formas organizacionais mais enxutas e especializadas em detrimento da ideia de grandes organizações multifuncionais; introdução generalizada de mecanismos típicos de mercado, como abertura à concorrência, remuneração por desempenho e foco no tratamento de usuários de serviços como clientes.

No que concerne às particularidades da segunda onda de reformas, a NGP caracteriza-se pelo fato de que o enfoque das iniciativas reformistas pela busca por eficiência e redução de gasto é complementado pela priorização da qualidade dos serviços prestados, pelo empoderamento do cidadão no processo de escolha de serviços via competição entre os órgãos e por *accountability* e transparência (Cavalcante, 2018).

Para este autor, notou-se uma clara complexificação dos objetivos e princípios norteadores entre a geração original do movimento e as reformas da segunda fase, que pode ser sintetizada no quadro abaixo:

**Figura 11 – Características das duas gerações da NGP**



Fonte: Cavalcante (2018)

No entanto, apesar das reformas não terem alcançado os resultados planejados, produzindo até mesmo resultados bastante díspares a depender do país analisado, para Cavalcante (2018) isso não significa que os seus objetivos e diretrizes não tenham gerado mudanças no funcionamento da administração pública.

Ressalta o autor que a literatura que analisa o pós-NGP converge para a percepção de que os princípios e as diretrizes que vêm norteando as práticas de gestão constituem um processo mais de continuidade e incrementalismo do que propriamente ruptura com o paradigma anterior dado pelas reformas. Em continuidade, agora citando Christensen e Lægreid (2007), Pollitt (2010) e Dommett e Flinders (2015), pontua que esse novo direcionamento ainda se justifica devido aos efeitos indesejáveis causados pelas próprias reformas da NGP. Os processos de agencificação e descentralização excessivos geraram alta fragmentação e desagregação do aparato administrativo do Estado, e, por conseguinte, reduziram a capacidade de coordenação e controle das ações governamentais.

Nesse novo contexto pós-NGP, Cavalcante (2017) assinala que a administração contemporânea não apenas mantém alguns componentes originais do movimento gerencialista, tais como a eficiência, a gestão por desempenho e o foco nos resultados/impactos, mas, sobretudo, incorpora e enfatiza a combinação de outros princípios e diretrizes na construção de arranjos de governança propensos a processos inovadores, convergindo com o tema da governança, pois esta, em diferentes formatos, conseguiu agregar parte significativa de princípios e diretrizes do pós-NGP mapeados na literatura e na prática governamental.

Nesse passo, alinham-se Menicucci e Gontijo (2016), visto que para esses autores o tema governança se tornou um lugar-comum no debate contemporâneo sobre gestão pública e políticas públicas e uma palavra-chave durante os anos 1990, definindo um novo papel para o Estado na sociedade (...). O termo tem forma bastante heterogênea, governança empreendedora, governança cooperativa, boa governança, governança participativa, governança local e governança sociopolítica, entre outras. Em geral, governança se refere à redefinição e ampliação das formas de relacionamento entre o Estado e a sociedade ou entre governo, agentes privados e sociedade, tendo como traço distinto a dimensão relacional, como tal marca uma descentralização do processo decisório e da ação pública para fora dos limites das instituições formais do Estado.

### **3.3. Governança – Capacidades Estatais**

Situados também no contexto histórico, Cavalcante e Pires (2018a), citando Waarden (2012) e Plehwe (2012), destacam que a emergência, a difusão e a crescente utilização do conceito são tributárias de eventos e processos de transformação em diferentes tipos de organização, cada qual importando sentidos próprios ao conceito de governança. No setor privado, o final do século XX representou um momento de transformação dos modelos de gestão das empresas. Em decorrência, principalmente, da complexificação das formas de propriedade, o desenvolvimento da governança corporativa tomou como preocupação central a garantia de formas de controle por parte dos acionistas sobre as decisões e o desempenho das empresas (Waarden, 2012; Plehwe, 2012). Nessa linha, a contratualização de metas, a incorporação de conselhos de administração e a transparência fiscal tornaram-se formas organizacionais recorrentes no mundo empresarial, como parte da boa governança corporativa (Peters, 2012).

Entretanto, Pires e Gomide (2018) trazem à tona uma discussão importante e muitas vezes pouco explorada nos debates sobre o Estado que é a relação entre governança e capacidades estatais a partir de uma abordagem dos arranjos institucionais e instrumentos de políticas públicas. Nessa perspectiva, os autores se propõem a explorar as articulações teóricas existentes entre os conceitos de governança e de capacidades estatais, assim como desdobrá-las em uma estratégia analítico-operacional que seja útil para a reflexão sobre a condução das políticas públicas no Brasil.

Segundo esses autores, essas articulações fazem-se necessárias frente a um crescente debate sobre a questão da governança que tem sido atualmente ocupado por perspectivas que enfatizam a dimensão do controle do Estado, como se os desafios

enfrentados por suas organizações fossem semelhantes ao de corporações privadas que se submetem ao controle dos seus acionistas. Tais concepções, em geral, negligenciam as oportunidades oferecidas pelas reflexões sobre governança para a (re)construção de capacidades estatais.

Dessa forma, buscando contribuir para um debate com maior amplitude, os autores apontam caminhos por meio dos quais os debates teóricos e as ações práticas em torno da questão da governança pública possam repercutir em processos de desenvolvimento de capacidades de ação por parte dos atores estatais encarregados de produzir serviços públicos.

De acordo com Pires e Gomide (2018), com o apoio de Cingolani (2013) e Jessop (2001), o conceito de capacidades estatais tem uma longa história nas ciências sociais e tem sido definido de forma diferente por diversos autores, de acordo com os seus propósitos analíticos e as tradições teóricas. Nesse sentido, podem ser identificados pelo menos dois níveis ou duas gerações de análise. Em um nível mais amplo, o conceito de capacidades refere-se à criação e à manutenção da ordem em um determinado território, o que, por sua vez, exige um conjunto de medidas para a proteção da soberania das nações, como dirigir um aparato coercitivo, arrecadar tributos e administrar um sistema de justiça. Essa primeira abordagem guiou uma primeira geração de estudos sobre o tema, que foram, em grande parte, dedicados à análise dos processos históricos de construção dos Estados.

Uma segunda geração de estudos sobre capacidades estatais, continuam os autores, agora embasados em Matthews (2012), Painter e Pierre (2005), Wu, Ramesh e Howlett (2015), procurou refletir sobre as capacidades que os Estados possuem (ou não) para atingir, de forma efetiva, os objetivos que pretendem por meio de suas políticas públicas, como a provisão de bens e serviços públicos. Nesse caso, referindo-se às capacidades do Estado em ação, isto é, as capacidades de identificação de problemas, formulação de soluções, execução de ações e entrega dos resultados. Posteriormente, a partir do século atual, a capacidade estatal começa a relacionar-se com o conceito de governança, já que a relação entre as organizações do setor público, do setor privado e da sociedade civil passa a ser fundamental para a efetividade do governo, mais do que a existência de uma burocracia estatal competente e corporativamente coerente (Huerta, 2008).

Para Pires e Gomide (2018), a literatura sobre governança discute as possibilidades de configurações dessas relações entre governo, setor privado e



organizações civis a partir de três matrizes gerais: hierarquia, mercado e rede. A hierarquia designa um princípio de integração e coordenação marcado pela imposição por meio da autoridade, das leis e das estruturas organizacionais (com alta formalização/rotinização e pouca flexibilidade e criatividade). Quanto à ideia de mercado, esta sugere que as interações entre os atores se baseiam em trocas autointeressadas que se organizam em relações contratuais, as quais poderiam ser aplicadas às atividades de governo (lança mão de incentivos pecuniários e envolve análises de custos e benefícios, favorecendo a maior flexibilidade e a competição). Por fim, a noção de rede sugere que as relações entre os atores envolvam interdependência, confiança, identidade, reciprocidade e compartilhamento de valores ou objetivos (alta flexibilidade e solidariedade, mas baixa sustentabilidade). Apesar da dissociação entre estes três princípios e de sua apresentação em uma aparente sequência, na prática o funcionamento interno das organizações e as relações entre organizações envolve a combinação dos três elementos, com permanentes tensões advindas da sua coexistência, sendo que raramente é possível falar da substituição completa de um pelo outro.

Além de contribuir para uma descrição das transformações do Estado e dos processos de governo, a ideia de governança suscita questionamentos acerca do impacto dessas mudanças sobre as capacidades do Estado em produzir políticas públicas: os governos tornaram-se menos capazes de definir seus rumos e executar suas ações? Ou simplesmente alteraram as formas de o fazerem? Em outras palavras, as transformações do Estado exigem novas interpretações sobre as implicações para a sua capacidade de produzir políticas públicas (Pires e Gomide, 2018).

Sobre as relações entre capacidades estatais e transformações do Estado, Pires e Gomide (2018), citando Matthews (2012) e Majone (1999), discorrem ser possível encontrar três perspectivas na literatura. Na primeira delas, as mudanças são entendidas como redutoras das capacidades estatais. Tratam-se das narrativas sobre o “esvaziamento do Estado” ou da percepção de perda de controle do Estado sobre os processos de políticas públicas, a partir da emergência e do adensamento das interações entre os atores estatais, do mercado e da sociedade civil. Uma segunda perspectiva fundamenta-se no argumento de que ocorreram transformações nas funções e nos papéis do Estado, mas não necessariamente a diminuição das suas capacidades. Aqui há a ideia de um deslocamento das capacidades estatais, mas sem perda de sua centralidade ou relevância. Na verdade, nesse caso, as capacidades teriam se deslocado da produção para a regulação – ou do Estado positivo para o Estado regulador. Este novo papel ainda manteria no Estado a

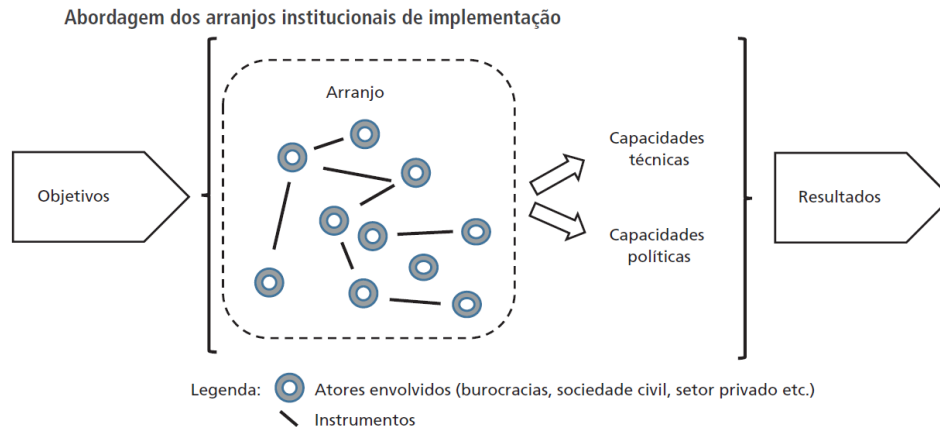
centralidade nos processos de produção de políticas e controle dos recursos essenciais (financeiros, legais e simbólicos), pois, como regulador, caberia ao Estado o papel singular de desenhar os arranjos de interação com atores econômicos e sociais. Recentemente, surgiu uma terceira perspectiva, a qual defende que as mudanças associadas à noção de governança têm o potencial de ampliar as capacidades de intervenção do Estado. Defende-se aqui que a intensificação das interações entre atores estatais e não estatais na produção de políticas públicas pode resultar em complementaridades e sinergias, e não apenas substituição. Arranjos institucionais mais sofisticados, envolvendo transferência e distribuição de papéis e funções de forma articulada e coordenada para atores estatais subnacionais e não estatais, podem contribuir para a construção de novas capacidades, pois adicionam mais capilaridade, possibilitam a combinação de direcionamento central com flexibilidade na ponta, reforçando processos de monitoramento intensivo e multifocal, além de oferecer oportunidades para o aprendizado e a inovação a partir de reflexões coletivas.

Assim, Pires e Gomide (2018) entendem que tais perspectivas colocam desafios analíticos, exigindo desenvolvimentos de novos conceitos. Em primeiro lugar, elas sugerem que a relação entre “governança” e “capacidades estatais” é aberta e indeterminada. Dependendo de quais atores estão envolvidos, como eles interagem e qual é a distribuição de papéis e de funções entre eles, a governança pode ser associada com Estados mais capazes. Portanto, na análise dos arranjos institucionais (ou da governança) das políticas públicas estaria uma chave para identificar e analisar as capacidades estatais. Em segundo lugar, acrescenta um ponto de vista relacional à ação governamental, ao enfatizar a inclusão de múltiplos atores e os procedimentos de negociação/articulação entre eles, tanto para a interação entre os diferentes grupos sociais com a burocracia estatal quanto na coordenação entre as diferentes organizações estatais. A inclusão de múltiplos atores, processos de diálogo entre Estado e sociedade, e a criação de consensos mínimos sobre questões de política são uma faceta importante para o estudo contemporâneo do Estado, especialmente nos casos de países sob o regime democrático. Tais capacidades de caráter relacional estariam associadas à legitimidade da ação do Estado, à mobilização social e à acomodação de interesses conflitantes, elementos que não eram centrais nas experiências dos Estados desenvolvimentistas autoritários.

Diante dessa nova perspectiva, a fim de conciliar as abordagens tradicionais sobre as capacidades estatais com as noções contemporâneas de governança, Pires e Gomide (2018) propõem uma calibração conceitual, visto que uma análise sobre as capacidades

estatais apenas em função da clássica noção associada à meritocracia e à autonomia burocrática não iria capturar as potencialidades produzidas pelas transformações do Estado. Para perceber tais possibilidades, portanto, é necessário adicionar a nova dimensão dedicada a capturar as capacidades derivadas da inclusão e as interações entre os múltiplos atores nos processos de políticas públicas. Deste modo, entende-se que as capacidades do Estado precisam ser analisadas sob duas dimensões: i) **técnico-administrativa**, que envolve as capacidades derivadas da existência e do funcionamento de burocracias competentes e profissionalizadas, dotadas dos recursos organizacionais, financeiros e tecnológicos necessários para conduzir as ações de governo de forma coordenada; ii) **político-relacional**, associadas às habilidades e aos procedimentos de inclusão dos múltiplos atores (sociais, econômicos e políticos) de forma articulada nos processos de políticas públicas, visando à construção de consensos mínimos e a coalizões de suporte aos planos, aos programas e aos projetos governamentais. Enquanto a primeira dimensão pode ser associada às noções de eficiência e eficácia, a segunda está relacionada às ideias de legitimidade, aprendizagem e inovação nas ações dos governos.

**Figura 12 – Capacidades Estatais: Abordagem dos arranjos institucionais de implementação**



Fonte: Pires e Gomide (2018)

### 3.4. Governança Corporativa

No que concerne à governança corporativa, Silva (2018), com base em textos da literatura econômica que assumem a governança como um problema de agência, argumenta que o termo governança é adotado para designar um arranjo institucional orientado a propósitos associados, em última instância, ao alcance de padrões de desempenho econômico (retorno sobre investimentos) de empresas privadas constituídas sob a forma de um modelo específico de propriedade: a sociedade anônima, cujo capital

é dividido em ações (títulos financeiros) comercializadas em bolsa de valores, ou seja, em mercado público.

Segundo Silva (2018), o documento seminal sobre o problema atualmente denominado “governança corporativa” foi o livro *The Modern Corporation and Private Property* (1932), que divulgou um estudo das tendências no desenvolvimento da grande empresa moderna, mais especificamente as implicações do novo modelo de propriedade empresarial – baseado em ações comercializadas em mercado aberto – sobre a organização da economia americana.

Esse novo cenário, prossegue Silva (2018), no qual o tamanho dos projetos de investimentos passa a exigir a mobilização de capital em larga escala, demonstra a concentração do poder econômico organizado com base em grandes corporações e a dispersão da propriedade. O desenvolvimento da estruturação de títulos de propriedade (ações) e a comercialização em mercados públicos, abertos a ampla participação de emitentes e investidores de diferentes perfis econômico-financeiros, tornaram possível a mobilização e a agregação de riqueza financeira originada em um sem-número de pessoas e administrada (controlada) por um grupo restrito de indivíduos, os administradores. As corporações modernas mobilizam esse capital de modo direto, mediante a comercialização atomizada de ações ao grande público investidor, ou de modo indireto, mediante a venda concentrada de ações a investidores institucionais – como exemplo: companhias de seguro, fundos de investimento etc. –, que atuam como intermediários, captando recursos do grande público investidor.

Assim, a estruturação da propriedade com base em ações comercializadas em mercado aberto separa duas funções antes exercidas pelos proprietários: a propriedade e o controle. Mas o que é o controle? Silva (2018), apoiado em Berle e Means (1984), afirma que o controle está nas mãos de pessoas ou grupos com poder legal para escolha do conselho de administração. Esse poder deriva da propriedade majoritária das ações. O controle também é identificado como derivado do poder de fato da administração da corporação, fato associado à incapacidade dos proprietários para exercer pressão significativa sobre os administradores em circunstâncias nas quais há assimetria de informações, custos de monitoramento e dispersão da propriedade (Silva, 2018).

Os interesses dos proprietários – geração de lucros e valorização dos ativos da corporação – passam, progressivamente, a depender menos das próprias escolhas e mais das decisões tomadas pelos administradores/controladores das corporações, observadas as percepções e as reações de um mercado sensível e sujeito a frequentes flutuações. Os

interesses dos administradores – rendas pessoais, poder, prestígio – podem resultar em escolhas administrativas conflitantes com os interesses dos proprietários. Nesses termos, a separação entre a propriedade e o controle/administração dos ativos/riqueza corporativa requer o desenvolvimento de mecanismos de contratualização, firmados entre os administradores e os proprietários das ações, em torno de instrumentos e procedimentos associados ao modo de condução do governo no âmbito das corporações. Essa arquitetura é desenhada com o propósito de compatibilizar os interesses das partes, o que é realizado mediante a estruturação de regras e incentivos econômicos capazes de induzir os controladores à assunção de procedimentos administrativos orientados ao desempenho eficiente, capaz de viabilizar taxas de retornos sobre o investimento que atendam às expectativas dos proprietários do capital (Silva, 2018).

Dessa complicação advinda da separação entre a propriedade e o controle dos recursos da firma é que nasce o problema de agência, brilhantemente abordado por Jensen e Meckling em um pequeno artigo de 1976<sup>16</sup>, que culminou no desenvolvimento da “teoria da estrutura de propriedade da firma”, um clássico dos estudos de governança corporativa, segundo Silva (2018)<sup>17</sup>. Ao aprofundar a análise, a atenção dos autores recai sobre os fatores que determinam o equilíbrio de uma relação contratual específica originada no âmbito da firma, que é aquela estabelecida entre os administradores (agentes) e os proprietários do capital (principal). O comportamento individual maximizador é assumido como pressuposto fundamental. Por um lado, atuam agentes/administradores/controladores (*insiders*) que exercem função direta na administração, ou seja, alocação dos recursos mobilizados pela firma, procurando maximizar seus retornos pecuniários e não pecuniários constitutivos de uma determinada cesta de consumo bancada com recursos da firma. Por outro lado, atuam principais/investidores/proprietários (*outsiders*) sem funções associadas à administração direta dos recursos disponibilizados à firma, mas buscando, como propósito fundamental, a maximização do retorno sobre o capital investido. É suposta a existência de um *trade-*

---

<sup>16</sup>Jensen e Meckling (1976/2008). Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade.

<sup>17</sup>De acordo com Silva (2018), essa abordagem observa a firma como um ponto central (hub), que conecta um rol de relações mediante contratos complexos estabelecidos entre indivíduos que são proprietários de recursos (trabalho, insumos, capital etc.). Os contratos estabelecidos, de modo explícito ou implícito, afetam a especificação dos direitos de propriedade individuais e, conseqüentemente, o modo como os custos e as recompensas são distribuídos no âmbito de uma organização. Logo, essas relações contratuais constituem fator determinante do padrão de comportamento assumido pelos indivíduos, inclusive pelos proprietários e pelos administradores, e, conseqüentemente, acabam por exercer influência sobre o padrão de desempenho da firma.

*off* entre as rendas obtidas pelo administrador e as rendas auferidas pelo investidor (Silva, 2018).

O modelo assume que proprietários e administradores estabelecem uma relação de agência, definida por Jensen e Meckling (2008) como um “(...) contrato sob o qual uma ou mais pessoas – o(s) principal(is) – mobiliza(m) uma outra pessoa – o agente – para executar em seu nome uma determinada atividade, e, para isso, delegam autoridade para tomada de decisão”. A construção de um padrão ótimo de alinhamento de interesses entre as partes, de modo que viabilize o equilíbrio da relação contratual, implica a necessidade de assunção de “custos de agência” de três ordens: custos de ações de monitoramento pelo principal; custos de concessões de garantia pelo agente; e custos residuais, isto é, perdas assumidas pelo principal em decorrência da imperfeição de alinhamento com o agente após a adoção e a consolidação da estrutura de governança (Silva, 2018).

Portanto, continua Silva (2018), a separação entre propriedade e controle demandará a incursão da firma em “custos de concessão de garantias contratuais”, mediante o estabelecimento de regras limitadoras do poder de decisão do administrador, a divulgação de informações financeiras (*disclosure*), a contratação de auditoria independente etc., e a incursão do investidor em custos de monitoramento externo, assim entendidos os procedimentos associados ao controle do comportamento do agente. Esses procedimentos serão estendidos até o limite em que os custos forem equivalentes aos benefícios gerados para as partes contratantes.

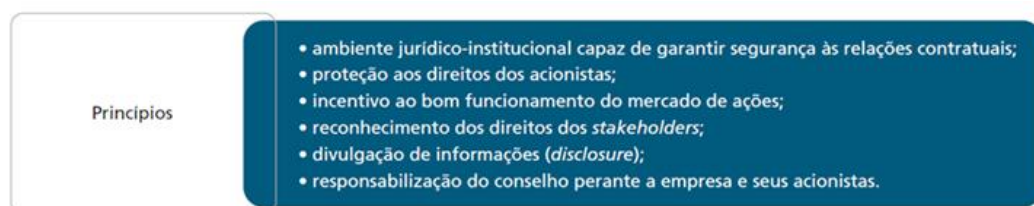
A governança corporativa, continua Silva (2018), é observada como um requisito essencial para suprimir as falhas associadas aos instrumentos contratuais, garantir uma participação efetiva do proprietário no controle da empresa e, conseqüentemente, proteger os direitos residuais de propriedade desses acionistas. As demais partes interessadas (credores, fornecedores, trabalhadores, consumidores etc.) no desempenho e na participação nas rendas geradas pela empresa não devem ser acomodadas diretamente no âmbito da governança, pois seus direitos de propriedade podem ser garantidos por instrumentos regulatórios e contratuais. Em última instância, essa configuração da governança, ao maximizar o valor da firma em favor de seus proprietários, acaba por complementar – em vez de conflitar – os interesses das demais partes constituintes (Hansmann e Kraakman, 2000, p. 12).

Silva (2018) realiza uma interessante análise sobre a política de governança corporativa contemporânea tomando por referência o documento Princípios de Governo

das Sociedades do G20 e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2016), resumida abaixo.

O documento da OCDE reconhece a inexistência de um modelo único, mas enfatiza a existência de um conjunto de elementos essenciais a uma boa política de governança. A definição de governança envolve “relações” entre partes interessadas, mais especificamente os acionistas, o conselho de administração, os órgãos de gestão da empresa e os *stakeholders*, e “estruturas” que dão sustentação aos processos de definição de objetivos, determinação de meios para o alcance desses objetivos e mecanismos de monitoramento do desempenho. De acordo com a OCDE, o propósito principal da governança é garantir direitos de propriedade aos acionistas e o bom funcionamento do mercado financeiro. As recomendações de política de governança constantes no documento da OCDE são harmônicas em relação à abordagem agente-principal, cujos princípios foram sistematizados por Silva (2018):

**Figura 13 – Princípios de governança corporativa propostos pela OCDE**



Fonte: Silva (2018)

Os três primeiros princípios estão diretamente relacionados à afirmação dos direitos de propriedade de acionistas. Esses princípios focalizam a importância de uma institucionalidade, orientada à constituição de mecanismos de *enforcement* capazes de assegurar garantia aos contratos. Em última instância, esse é um requisito fundamental do processo de especificação e efetivação dos direitos de propriedade e, conseqüentemente, da estruturação de incentivos (distribuição de custos e recompensas) à conduta de proprietários e de administradores no âmbito das organizações. O quarto princípio trata dos direitos de propriedade dos *stakeholders*, isto é: credores, trabalhadores, fornecedores, consumidores e outros. Em todos esses casos, é ressaltado que tais direitos, estabelecidos por leis e contratos, devem ser reconhecidos no âmbito das políticas de governança, mas não há dispositivos que assegurem a participação direta dessas “partes interessadas” no âmbito das estruturas de governança corporativa. Os dois últimos princípios dizem respeito ao modo de organização da governança no âmbito da

empresa. Dois aspectos enfatizados são o compromisso com um regime de revelação de informações (*disclosure*) relevantes ao processo de formação de opinião e a tomada de decisão referente aos negócios da corporação. Tais procedimentos devem dispor de credibilidade e garantir transparência sobre fatos relevantes ao desempenho, por exemplo: resultados financeiros, fatores de risco, transações com partes relacionadas e questões relevantes relacionadas às partes interessadas (*stakeholders*). Outro aspecto destacado diz respeito à responsabilização do conselho de administração perante a empresa e os seus acionistas. Cabe ao conselho deliberar sobre as orientações estratégicas da empresa e monitorar o desempenho da administração, inclusive sobre a supervisão de riscos e conformidade (*compliance*) relativa ao sistema normativo ao qual a corporação está submetida. Em última instância, tais procedimentos constituem requisito ao alcance sustentável de padrões adequados de retorno sobre o capital investido por acionistas.

Para concluir, Silva (2018) realça que, conforme expresso na literatura analisada, a teoria e a política da governança corporativa foram desenvolvidas para um tipo característico de organização e fundamentada em uma forma específica de propriedade: a grande corporação moderna, baseada em propriedade acionária comercializada em mercado público de ações. A extensão do uso dos elementos constitutivos da governança corporativa para outros tipos de organização empresarial ou governamental requer o desenvolvimento de uma argumentação capaz de fundamentar teórica e empiricamente o uso ou a extensão da abordagem convencional (*mainstream*) para organizações estruturadas em outros modelos de propriedade, e, conseqüentemente, com partes interessadas ou *stakeholders* com interesses heterogêneos em relação aos retornos esperados do funcionamento da organização à qual estejam associados.

### **3.5. Governança – Referencial do Tribunal de Contas da União (TCU)**

Segundo o TCU, o Referencial Básico de Governança é um documento que reúne e organiza boas práticas de governança pública que, se bem observadas, podem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas. Além de esclarecer e incentivar os agentes públicos na adoção de boas práticas de governança, o Referencial se torna um guia para as ações do próprio TCU na melhoria de sua governança interna. Com efeito, prossegue realçando que algumas das ações se pautaram nessas boas práticas ou mesmo inspiraram a sua definição.

Utilizando a governança corporativa como modelo, para o TCU, a origem da governança está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas



diretamente por seus proprietários e passaram à administração de terceiros, a quem foram delegadas autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles. Em muitos casos há divergência de interesses entre proprietários e administradores, o que, em decorrência do desequilíbrio de informação, poder e autoridade, leva a um potencial conflito de interesse entre eles, na medida em que ambos tentam maximizar seus próprios benefícios (Brasil, 2014).

No sentido de melhorar o desempenho organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para proprietários, prossegue o TCU, foram realizados estudos e desenvolvidas múltiplas estruturas de governança. Embora o termo governança date de idades remotas, o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídos foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas. Com apoio de Berle e Means (1932), que desenvolveram um dos primeiros estudos acadêmicos tratando de assuntos correlatos à governança, o TCU ressalta que é papel do Estado regular as organizações privadas. Nessa mesma linha, em 1934 foi criada, nos Estados Unidos, a US Securities and Exchange Commission (SEC), organização que, nos Estados Unidos, é responsável por proteger investidores, garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital.

Dando continuidade, o TCU recorda que anos depois da criação da SEC, no começo da década de 90, momento histórico marcado por crises financeiras, o Banco da Inglaterra criou uma comissão para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança corporativa, trabalho que resultou no Cadbury Report. Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* publicou o *Internal control - integrated framework*. Anos mais tarde, em 2002, depois de escândalos envolvendo demonstrações contábeis fraudulentas ratificadas por empresas de auditorias, publicou-se, nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley, cujo objetivo era melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros. No mesmo ano, com vistas a apoiar a investigação independente e induzir à melhoria da governança, fundou-se o *European Corporate Governance Institute – ECGI*. Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise risk management - integrated framework*, documento que ainda hoje é tido como referência no tema gestão de riscos. Nos anos que se seguiram, dezenas de países passaram a se preocupar com aspectos relacionados à governança e diversos outros códigos foram publicados. Atualmente, o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos) e organizações como o Banco Mundial, o

Fundo Monetário Internacional – FMI e a OCDE dedicam-se a promover a governança, Brasil (2014).

No Brasil, o crescente interesse pelo tema não é diferente. Tanto no setor privado quanto no público, existem iniciativas de melhoria da governança, as quais se relacionam e se complementam. Em 2001, publicou-se um panorama sobre a governança corporativa no Brasil. No mesmo ano, a Lei 10.303/2001 alterou a 6.404/1976, das sociedades por ações, e buscou reduzir riscos ao investidor minoritário, assim como garantir sua participação no controle da empresa. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM também publicou recomendações sobre governança. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, desde então, lançou novas versões (2004 e 2009) do Código das melhores práticas de governança corporativa, documento que define quatro princípios básicos de governança aplicáveis ao contexto nacional: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Segundo o IBGC, apesar de o código ter sido desenvolvido, primariamente, com foco em organizações empresariais, ao longo daquele documento foi utilizado o termo “organizações”, a fim de torná-lo o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, entre outros (Brasil, 2014).

Voltando seu olhar para a governança do Setor Público, o TCU relembra que a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas (*International Federation of Accountants* – IFAC, 2001): **transparência, integridade e prestação de contas**. Nos anos seguintes outros trabalhos foram publicados, como o estudo nº 13- Boa governança no setor público -, da *International Federation of Accountants* – IFAC, publicado em 2001. Na mesma disposição, o Australian National Audit Office - ANAO publicou, em 2003, o Guia de melhores práticas para a governança no setor público, em que ratifica os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta outros três: **liderança, compromisso e integração** (Brasil, 2014).

Essa tendência de tornar o setor público mais eficiente e ético, segue o TCU, foi reforçada pela publicação conjunta em 2004 pelo *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* – CIPFA e pelo *Office for Public Management Ltd* – OPM-do Guia de padrões de boa governança para serviços públicos, cujos seis princípios alinham-

se aos já apresentados, com ênfase na eficiência e na eficácia. Além da IFAC, do CIPFA e do OPM, organizações como o *Independent Commission for Good Governance in Public Services – ICGGPS*, o Banco Mundial e o Institute of Internal Auditors – IIA avaliaram as condições necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas e concordaram que, para melhor atender aos interesses da sociedade, é importante:

**Quadro 20 – Condições necessárias para melhor atender aos interesses da sociedade: Referencial TCU (2014)**

<b>Condições necessárias para melhor atender aos interesses da sociedade Referencial TCU (2014)</b>	
Garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança;	Observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões;
Controlar a corrupção;	Garantir a transparência e a efetividade das comunicações;
Implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos;	Balancear interesses e envolver efetivamente os stakeholders (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada)

Citando compilação realizada pela IFAC (2013b), o TCU diz em seu referencial que as organizações referenciadas no parágrafo anterior entendem que **a boa governança no setor público permite:**

**Quadro 21 – Benefícios trazidos pela boa governança: Referencial TCU (2014)**

<b>Benefícios trazidos pela Boa Governança: Referencial TCU (2014)</b>	
a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;	i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
b) garantir que a organização seja e pareça responsável para com os cidadãos;	j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;
c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;	k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;	l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;	m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
f) dialogar com e prestar contas à sociedade;	n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;	o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável;
h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;	p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

No capítulo **Perspectivas de Observação**, o TCU em seu referencial traz outras definições e afirma que a governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação: (a) sociedade e Estado; (b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (c) órgãos e entidades; e (d) atividades intraorganizacionais:

**Figura 14 – Perspectivas de observação da Governança: Referencial TCU (2014)**



**Perspectiva: Sociedade e Estado** - define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado. É a vertente política da governança pública, focada no desenvolvimento nacional, nas relações econômico-sociais, nas estruturas que garantam a governabilidade. Citando o Banco Mundial, o TCU entende que sob esta perspectiva, a governança pode ser entendida como a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, visando ao desenvolvimento. Nesse sentido, governança tem por objeto de análise: (a) as estruturas democráticas; (b) os processos pelos quais os governos são selecionados, monitorados e substituídos; (c) a organização do Estado e a divisão de poder e de autoridade entre as instituições; (d) o comportamento ético dos governantes [representantes eleitos]; (e) os instrumentos institucionais de controle (ex.: sistema de pesos e de contrapesos, controle social, órgãos de governança); e (f) o respeito dos cidadãos às instituições que governam a economia e o Estado.

**Perspectiva: Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas** – aqui há preocupação com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada. Reproduzindo o Banco Mundial, o referencial compreende essa perspectiva como a vertente político-administrativa da governança no setor público, com foco na formulação, na implementação e na efetividade de políticas públicas; nas redes transorganizacionais, que extrapolam as barreiras funcionais de uma organização Stoke (1998); e na capacidade de auto-organização dos envolvidos. Citando Rhodes (1996), o TCU relaciona a governança sob esta perspectiva a questões relacionadas: (a) à coordenação de ações; (b) ao exercício do controle em situações em que várias organizações estão envolvidas; (c) às estruturas de autoridade; (d) à divisão de poder e responsabilidade entre os diversos atores; (e) à alocação tempestiva e suficiente de recursos; e (f) à governança das ações, aqui entendida como a capacidade de o governo

coordenar a ação de atores com vistas à implementação de políticas públicas. Logo, conclui o TCU, pode ser definida como a habilidade e a capacidade governamental para formular e implementar, de forma efetiva, políticas públicas mediante o estabelecimento de relações e parcerias coordenadas entre organizações públicas e/ou privadas.

**Perspectiva órgãos e entidades** – essa perspectiva garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel. É a vertente corporativa da governança no setor público, com foco nas organizações, na manutenção de propósitos e na otimização dos resultados ofertados por elas aos cidadãos e aos usuários dos serviços. Nesse caso, a função da governança é garantir que as ações das organizações estejam alinhadas com o interesse público. Por isso, o TCU considera importante: (a) a integridade, os valores éticos; (b) a abertura e o engajamento das partes interessadas; (c) a definição de resultados e de benefícios sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais; (d) a definição de intervenções necessárias para potencializar e otimizar resultados e benefícios; e (e) o desenvolvimento das capacidades (das organizações, da liderança e dos indivíduos) necessárias àquele fim; (f) a gestão de riscos e de desempenho (sustentado por controles internos e instrumentos robustos de gestão das finanças públicas); e (g) a transparência e a *accountability* (possível por meio da implementação de boas práticas, como as relacionadas a prestação de contas e responsabilização).

**Perspectiva: Atividades Intraorganizacionais** – sob essa perspectiva, o TCU entende que a governança pode ser entendida como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados. Aqui são analisados os processos decisórios, as estruturas específicas de governança e as relações intraorganizacionais, que visam, entre outras coisas, otimizar o uso de recursos, reduzir riscos e agregar valor a órgãos e entidades e contribuir para o alcance de resultados esperados por partes interessadas internas e externas à organização. O TCU cita ainda exemplos típicos da aplicação desta perspectiva: a governança de pessoal, de informação, de tecnologia, de logística, de investimentos, de orçamento e finanças, de regulamentações etc.

Em seguida, o TCU processa uma relação entre as perspectivas e afirma que há uma relação de interdependência e complementaridade entre elas. Assim, conclui o TCU, as estruturas de governança estabelecidas sob a perspectiva de órgãos e entidades devem estar alinhadas e integradas às estruturas existentes nas demais perspectivas. Similarmente, estratégias, políticas e iniciativas que afetem mais de uma organização devem ser coordenadas de modo a garantir a efetividade dos resultados, conforme figura abaixo.

Figura 15 – Relação entre as perspectivas de observação da Governança: Referencial TCU (2014)

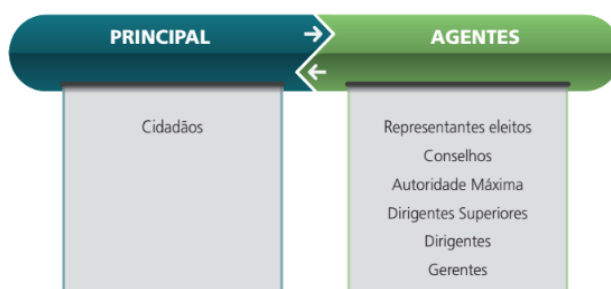


O TCU salienta que, para organização do seu referencial, foram consultados diversos documentos correlatos, como artigos científicos, padrões, modelos e códigos de diversos países, e que, à luz dessas e de outras fontes, foram sintetizados conceitos, fundamentos e princípios relevantes para a compreensão e a melhoria da governança e da gestão no contexto do setor público. Dessa análise, o TCU formulou a seguinte conceituação:

**Governança no setor público** 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.

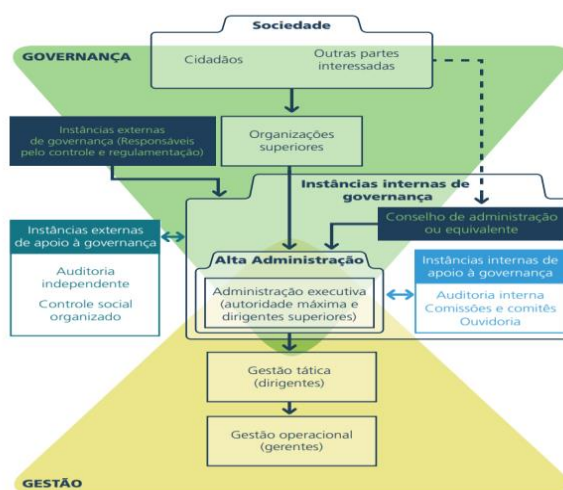
No capítulo três de seu Referencial, o TCU empenha-se em trazer para o âmbito do setor público a relação principal-agente, típica do ambiente corporativo-empresarial. Nessa perspectiva, afirma o TCU que quando se fala em governança, dois tipos básicos de atores estão envolvidos: principal e agente. Como esses atores se manifestam no setor público? Citando o parágrafo único do art. 1º, da Constituição Federal de 1988, “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”, o TCU infere que, no contexto público, a sociedade é o “principal”, pois compartilha as percepções de finalidade e valor e detém o poder social, podendo exercê-lo de forma conjunta e ordenada por meio de estruturas criadas para representá-la. Em seguida completa que “agentes”, nesse contexto, são aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos, enfim, autoridades, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público. Principal e agentes, no exercício de suas atribuições, podem se relacionar com outras partes interessadas (2º e 3º setores) de modo a criar um contexto capacitante para o desenvolvimento social, conforme figura abaixo criada pelo referencial:

**Figura 16 – Relação de agência no setor público: Referencial TCU (2014)**



Seguindo em frente, o TCU criou, como pode ser observado simplificada mente na figura abaixo, um sistema de governança que reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. O sistema envolve as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

**Figura 17 – Sistema de governança no setor público: Referencial TCU (2014)**



O TCU salienta que, nesse sistema, algumas instâncias foram destacadas: as instâncias externas de governança, as instâncias externas de apoio à governança, as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança, detalhadas no quadro abaixo:

**Quadro 22 – Instâncias de governança no setor público: Referencial TCU (2014)**

<b>Instâncias de governança</b>	
<b>Instâncias externas de governança</b> são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização. Ex. TCU.	<b>Instâncias internas de governança</b> são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente. Exemplos: conselhos de administração ou a alta administração.
<b>Instâncias externas de apoio à governança</b> são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos: auditorias independentes.	<b>Instâncias internas de apoio à governança</b> realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos: ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, comitês.

Além dessas instâncias, o TCU afirma que existem outras estruturas que contribuem para a boa governança da organização: a administração executiva, a gestão tática e a gestão operacional, detalhadas abaixo:

**Quadro 23 – Estruturas que contribuem para a boa governança: Referencial TCU (2014)**

<b>Estruturas que contribuem para a boa governança</b>	
<b>Administração executiva</b> é responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente, o órgão ou a entidade. A autoridade máxima da organização e os dirigentes superiores são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura. Enquanto a autoridade máxima é a principal responsável pela gestão da organização, os dirigentes superiores (gestores de nível estratégico e administradores executivos diretamente ligados à autoridade máxima) são responsáveis por estabelecer políticas e objetivos e prover direcionamento para a organização.	<b>Gestão tática</b> é responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas. Os dirigentes que integram o nível tático da organização (p. ex. secretários) são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura.
	<b>Gestão operacional</b> é responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio. Os gerentes, membros da organização que ocupam cargos ou funções a partir do nível operacional (p. ex. diretores, gerentes, supervisores, chefes), são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura.

Mais à frente, o TCU sintetiza as funções desempenhadas pela Governança e Gestão em consonância com a sugestão dada pela ISO/IEC 38500:2008 e pelo Banco Mundial, inseridas no quadro abaixo:

**Quadro 24 – Funções desempenhadas pela governança e gestão: Referencial TCU (2014)**

<b>Funções desempenhadas pela Governança e Gestão</b>	
<b>ISO/IEC 38500:2008</b> - A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três <b>funções</b> básicas: a) <b>avaliar</b> o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros; b) <b>direcionar</b> e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e c) <b>monitorar</b> os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.	<b>Banco Mundial - governança</b> diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente. Busca maior efetividade (produzir os efeitos pretendidos) e maior economicidade (obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis) das ações. São funções da governança: a) definir o direcionamento estratégico; b) supervisionar a gestão; c) envolver as partes interessadas; d) gerenciar riscos estratégicos; e) gerenciar conflitos internos; f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.
<b>Banco Mundial – Gestão:</b> diz respeito ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão; preocupa-se com a eficácia (cumprir as ações prioritizadas) e a eficiência das ações (realizar as ações da melhor forma possível, em termos de custo-benefício). São funções da gestão: a) implementar programas; b) garantir a conformidade com as regulamentações; c) revisar e reportar o progresso de ações; d) garantir a eficiência administrativa; e) manter a comunicação com as partes interessadas; f) avaliar o desempenho e aprender.	



Enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, prossegue o TCU, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas, relação ilustrada na figura abaixo:

**Figura 18 – Relação entre governança e gestão: Referencial TCU (2014)**



No que diz respeito aos princípios básicos de governança para o setor público, o TCU pondera, baseado no Banco Mundial (2007), que a governança pública, para ser efetiva, pressupõe a existência de um Estado de Direito; de uma sociedade civil participativa no que tange aos assuntos públicos; de uma burocracia imbuída de ética profissional; de políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente; e de um braço executivo que se responsabilize por suas ações. Nesse passo, como sugerido pelo Banco Mundial, considera **princípios da boa governança**: a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability*, resumidas do referencial no quadro abaixo:

**Quadro 25 – Princípios da boa governança: Referencial TCU (2014)**

<b>Princípios da boa governança</b>	
<b>Legitimidade:</b> princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado.	<b>Probidade:</b> trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos.
<b>Equidade:</b> promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança.	<b>Transparência:</b> caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.
<b>Responsabilidade:</b> diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.	<b>Accountability:</b> As normas de auditoria da Intosai conceituam accountability como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as

<b>Eficiência:</b> é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.	responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.
--	---

No tocante às diretrizes, o TCU, citando o CIPFA (2004), ressalta que para alcançar a boa governança em órgãos e entidades da administração pública é importante:

**Quadro 26 – Diretrizes para a boa governança: Referencial TCU (2014)**

<b>Diretrizes para a boa governança</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;</li> <li>b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos;</li> <li>c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade;</li> <li>d) gerenciar riscos;</li> <li>e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações;</li> <li>f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas;</li> <li>g) ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços;</li> <li>h) certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade;</li> <li>i) certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos;</li> <li>j) definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;</li> <li>l) ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade;</li> <li>m) ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n) ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade;</li> <li>o) certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação;</li> <li>p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho;</li> <li>q) desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo;</li> <li>r) equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;</li> <li>s) compreender as relações formais e informais de prestação de contas;</li> <li>t) tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas;</li> <li>u) tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes;</li> <li>v) garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; e</li> <li>x) colocar em prática os valores organizacionais.</li> </ul>

Descendo ao nível de análise e considerando que a governança não é isenta de custos e que os mecanismos, isoladamente, não produzem todos os resultados potencialmente esperados, o TCU concebeu seu referencial tomando por base quatro níveis de análise: os mecanismos de governança, os componentes, as práticas e os itens de controle, de acordo com a figura abaixo:

**Figura 19 – Relação entre mecanismos, componentes, práticas e itens de controle: Referencial TCU (2014)**



Nesse rumo, para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, o TCU frisou que os seguintes mecanismos deveriam ser adotados: a liderança, a estratégia e o controle, consoante figura abaixo:

**Figura 20 – Mecanismos de governança: Referencial TCU (2014)**



Explicando os mecanismos, o TCU assevera que os líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas. Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados. Além disso, acentua que, de forma geral, os três mecanismos propostos (liderança, estratégia e controle) podem ser aplicados a qualquer uma das **quatro perspectivas de observação** (sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais), devendo, no entanto, estarem alinhados de forma a garantir que direcionamentos de altos níveis se reflitam em ações práticas pelos níveis subalternos (Brasil, 2014).

Voltando-se agora para os componentes do mecanismo governança, o TCU diz que a cada um desses mecanismos foi associado um conjunto de componentes que contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos, ilustrados no quadro abaixo:

**Quadro 27 – Componentes do Mecanismo Governança: Referencial TCU (2014)**

Componentes do Mecanismo Governança		
Liderança	Estratégia	Controle
(L1) Pessoas e competências (L2) Princípios e comportamentos (L3) Liderança organizacional (L4) Sistema de governança	(E1) Relacionamento com partes interessadas (E2) Estratégia organizacional (E3) Alinhamento transorganizacional	(C1) Gestão de riscos e controle interno (C2) Auditoria interna (C3) Accountability e transparência

Em seguida, TCU evidencia que, vinculados a cada componente, foi associado um conjunto de práticas de governança que têm a finalidade de contribuir para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam alcançados. De modo semelhante, vinculou-se a cada prática um conjunto de itens de controle, visualizadas na figura abaixo.

**Figura 21 – Mecanismos, componentes e práticas de governança do setor público: Referencial TCU (2014)**



Logo após, o TCU caracteriza cada um dos componentes e apresenta o que ele chama de “práticas” associadas a cada componente, como se observa abaixo:

**Quadro 28 – Mecanismos/Componentes/Práticas: Referencial TCU (2014)**

Mecanismos/Componentes/Práticas	
Mecanismo Liderança	
Componentes	Práticas
(L1) Pessoas e competências	<p><b>Prática L1.1</b> - Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração</p> <p><b>Prática L1.2</b> - Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração</p> <p><b>Prática L1.3</b> - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração</p> <p><b>Prática L1.4</b> - Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais</p>
(L2) Princípios e comportamentos	<p><b>Prática L2.1</b> - Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</p> <p><b>Prática L2.2</b> - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</p> <p><b>Prática L2.3</b> - Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.</p>
(L3) Liderança organizacional	<p><b>Prática L3.1</b> - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.</p>

	<p><b>Prática L3.2</b> - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.</p> <p><b>Prática L3.3</b> - Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.</p> <p><b>Prática L3.4</b> - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.</p> <p><b>Prática L3.5</b> - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.</p>
<b>(L4) Sistema de governança</b>	<p><b>Prática L4.1</b> - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.</p> <p><b>Prática L4.2</b> - Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.</p> <p><b>Prática L4.3</b> - Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.</p>
<b>Mecanismo Estratégia</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Práticas</b>
<b>(E1) Relacionamento com partes interessadas</b>	<p><b>Prática E1.1</b> - Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.</p> <p><b>Prática E1.2</b> - Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.</p> <p><b>Prática E1.3</b> - Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.</p> <p><b>Prática E1.4</b> - Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.</p>
<b>(E2) Estratégia organizacional</b>	<p><b>Prática E2.1</b> - Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.</p> <p><b>Prática E2.2</b> - Estabelecer a estratégia da organização.</p> <p><b>Prática E2.3</b> - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.</p>
<b>(E3) Alinhamento transorganizacional</b>	<p><b>Prática E3.1</b> - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.</p>
<b>Mecanismo Controle</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Práticas</b>
<b>(C1) Gestão de riscos e controle interno</b>	<p><b>Prática C1.1</b> - Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.</p> <p><b>Prática C1.2</b> - Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.</p>
<b>(C2) Auditoria interna</b>	<p><b>Prática C2.1</b> - Estabelecer a função de auditoria interna.</p> <p><b>Prática C2.2</b> - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.</p> <p><b>Prática C2.3</b> - Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.</p>
<b>(C3) Accountability e transparência</b>	<p><b>Prática C3.1</b> - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.</p> <p><b>Prática C3.2</b> - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i>.</p> <p><b>Prática C3.3</b> - Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.</p> <p><b>Prática C3.4</b> - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.</p>

### 3.6. Governança Pública Colaborativa (GPC)

No contexto de surgimento da governança colaborativa, Sant’Anna et al. (2019), citando Bryson, Crosby, & Stone (2014); Kissler&Heidemann (2006) e Matias-Pereira (2010) relembram que a chamada administração pública gerencial (movimento gerencialista), que buscava substituir o modelo burocrático, considerado engessado e excessivamente hierárquico, focalizava em algumas características praticadas no setor privado a ser implantadas no setor público, tais como o aumento da eficiência, a busca pelos resultados e a responsabilização dos atores políticos, não logrou êxito em boa parte

de seus objetivos. Com isso, continuam esses autores, com base em Kissler&Heidemann, (2006) e Bryson et al. (2014), percebeu-se que havia a necessidade de uma ação conjunta entre Estado, sociedade civil e mercado na condução da gestão pública, na criação de valores, além de eficiência e eficácia, por meio de processo colaborativo e democrático. Essa ação conjunta ficou conhecida como governança pública colaborativa (GPC), aquela que elege a colaboração como indispensável aos sistemas de governança, Sant'Anna et al. (2019).

Revisando a literatura, esses autores citam as principais contribuições das seguintes abordagens dessa nova forma de governança:

- Com características de um arranjo colaborativo, o Estado não mais se sobrepõe aos outros atores parceiros, mas se coloca em um mesmo nível, em uma estrutura de diálogo e construção conjunta de decisões (Ansell &Gash, 2008);
- A GPC surge como proposta emergente em substituição às abordagens tradicionais de comando e controle, inclusive de governança pública, onde se prioriza a mera participação formal, Bingham (2010) e Purdy (2012);
- Na GPC importam muito mais os valores construídos e as trocas entre os envolvidos do que a contabilização das atividades (Bryson et al., 2015);
- Com ênfase no processo de decisão coletiva, a GPC pode ser compreendida como arranjo que envolve tanto atores públicos como privados em um processo de deliberação inclusiva, com vistas ao consenso, na busca pela solução de problemas públicos complexos (Ansell &Gash, 2008; Robertson & Choi, 2012);
- Apresentam as condições necessárias para o desenvolvimento de parcerias colaborativas (Foster-Fishman, Berkowitz, &Lounsbury, 2001);
- Analisam as redes como estruturas de governança e apresentam as condições para a construção da capacidade colaborativa (Sullivan, Barnes &Matka, 2006; Weber &Khademian, 2008; Weber, Lovrich, &Gaffney, 2007);
- Exploram a abertura ou o fechamento político para os movimentos sociais na busca pela influência na tomada de decisão (Newman, Barnes, Sullivan, &Knops, 2004);

- Propõem elementos para um regime de GPC (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012).

Nesse passo, Martins (2014) postula que o paradigma da governança surgiu para que o Estado aumentasse sua capacidade na solução de dilemas que despontaram juntamente com um novo tempo, um contexto social transformacional (plural, complexo, ambíguo, fragmentado, interconectado e mutante), gerado principalmente pelo que se convencionou denominar de quarta revolução industrial<sup>18</sup>. Justamente por causa disso, é um modelo que difere da nova gestão pública e da administração pública burocrática ortodoxa. Esses dois modelos surgiram como respostas a outros tempos, outros contextos: a velha administração pública (o nascimento e apogeu do estado do bem-estar social desenvolvimentista) e a nova gestão pública (a onda neoliberal dos anos 80 e 90).

Distintamente, Martins (2014) advoga que o paradigma da governança concebe novos ingredientes (sem abandonar avanços de outros modelos), propõe escopos mais amplos, colocando-se numa perspectiva mais abrangente de governo (*whole of government*) e sociedade (redes de governança), buscando integrar política e administração, gestão e políticas públicas, diferentemente dos enfoques estatal da administração pública ortodoxa e intraorganizacional da nova gestão pública (com ênfase em eficiência e controle).

Visto desta perspectiva, governança pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho, sendo que nenhum desses elementos pode ser pensado de forma isolada. É capacidade de governo; é governar em rede de forma colaborativa; é governar orientado para resultados; todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável (Martins, 2014).

Martins (2014) fundamenta-se precipuamente em dois autores basilares da governança colaborativa, Kirk Emerson e Ansell Gash, cujas definições são destacadas abaixo.

**Governança Colaborativa**– Emerson, Nabatchi e Balogh (2011): processos e estruturas de tomada de decisões e gerenciamento de políticas públicas que envolvem

---

<sup>18</sup>Para aprofundamento no tema indústria 4.0 consultar o livro “A quarta revolução industrial” de Klaus Schwab.

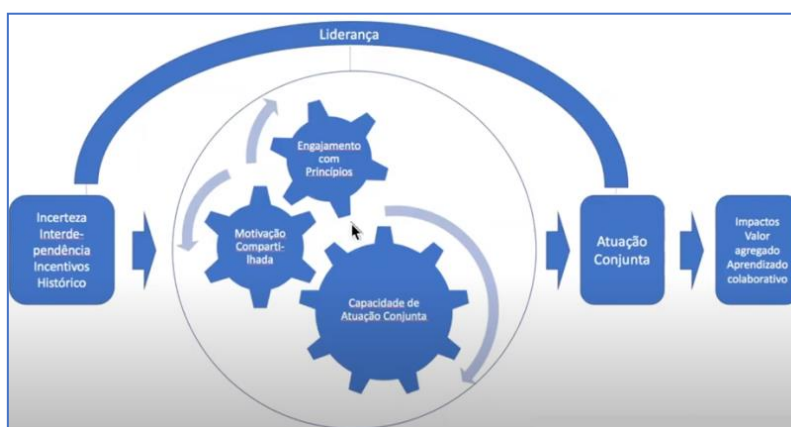
peças de forma construtiva em todos os limites das agências públicas, níveis de governo e/ou as esferas pública, privada e cívica para realizar um propósito público que não poderia ser realizado de outra forma, Souza (2019).

**Governança Colaborativa**– Ansell e Gash (2007): um arranjo governamental onde um ou mais agências públicas engajam diretamente parceiros não estatais em um processo de tomada de decisão que é formal, orientado pelo consenso, deliberativo e que visa tornar ou implementar políticas públicas ou programas públicos gerenciais ou ativos (Souza, 2019).

Em palestra realizada em junho de 2020, denominada de “Governança colaborativa em tempos de crise”, Martins (2020) traz importantes contribuições para o debate contemporâneo sobre governança, especificamente decompondo as dimensões da governança pública e propondo, mais do que nunca, sua aplicação ao contexto de pandemia que se encontrava ainda no início.

Como salientado na figura a seguir, a governança pública contemporânea é um processo. E o processo nada mais é do que um conjunto encadeado de elementos que levam a um resultado final. Nesse caso, o resultado final é o valor público. É um processo de geração de valor público que requer níveis satisfatórios de desempenho, a partir do desenvolvimento de qualidades e capacidades institucionais, alavancadas e induzidas pela inovação e pelo relacionamento interativo com parceiros e sociedade Martins (2020).

**Figura 22 – Dinâmica da Colaboração**



Fonte: Martins (2020), baseado em Kirk Emerson e Ansell Gash

Ou seja, para lidar com as adversidades do seu tempo, de modo a desempenhar de forma satisfatória e gerar valor público, as organizações públicas necessitam desenvolver determinadas qualidades e capacidades institucionais. E, para que isso ocorra, as



dimensões de Relacionamento/Colaboração e Inovação atuam contribuindo não só para impulsionar e multiplicar a concepção dessas qualidades/capacidades, mas também para o fomento e a promoção do desempenho esperado.

Nessa perspectiva, ressalta Martins (2020) que, considerando o atual contexto de complexidade, a dimensão Relacionamento e Colaboração tornou-se um ingrediente tão essencial do conceito de governança pública contemporânea (também chamada de Nova Governança Pública ou o Estado “neoweberiano”), que deu origem ao termo governança colaborativa, também utilizado pelo autor como sinônimo para governança pública contemporânea, dada a sua relevância no modelo.

Sobre o Estado “neoweberiano”, segundo Leite (2016), trata-se de um modelo de Estado que combina elementos weberianos com alguns pressupostos da NPM, forjando uma “solução ótima” para a construção de um Estado mais responsivo e *accountable*. Seria, portanto, uma espécie de amálgama de características tradicionais da definição weberiana com elementos — “neoweberianos” mais sintonizados com o ideário da NPM. Ter-se-ia uma espécie de fusão de elementos de um Estado ativo e com forte capacidade administrativa com as ferramentas básicas da NPM. As características referentes ao primeiro seriam um serviço público civil robusto e com uma cultura e um status distintos dos do setor privado, fortemente ancorado na lei administrativa que orienta as relações Estado-sociedade de maneira igualitária. Somadas a isso, teríamos as marcas primordiais da NPM a serem também incorporadas a esta burocracia híbrida, como a mudança nas regras burocráticas em direção às necessidades e desejos dos cidadãos (adoção da abordagem do cidadão como “cliente”); a modernização burocrática em direção a priorização de resultados com a minimização do foco em processos; e a profissionalização do serviço público com a transformação do burocrata em um agente capaz de identificar essas necessidades dos “cidadãos-usuários”, o que nos leva à necessidade da formatação e institucionalização de uma função pública profissional.

**Figura 23 – Cadeia da Governança Pública Colaborativa (GPC)**



Fonte: Martins (2020).

Nesse sentido, Martins (2020) propõe as seguintes dimensões para o modelo de governança pública colaborativa: Qualidade e Capacidade Institucional; Relacionamento e Colaboração; Inovação; Desempenho e Valor Público.

Por sua vez, essas dimensões são decompostas em elementos mínimos essenciais, de acordo com o quadro abaixo:

**Quadro 29 – Ingredientes da Governança Pública Colaborativa (GPC)**

Ingredientes da Governança Pública Colaborativa - GPC	
Dimensões	Componentes
<b>Qualidade e Capacidade Institucional</b>	Liderança Domínio de competências Prontidão para agir Potencial de atuação Desenho institucional
<b>Relacionamento e Colaboração</b>	Redes de governança Coprodução e cocriação Colaborarquia Liderança compartilhada Interações com a sociedade em rede
<b>Inovação</b>	Solução de problemas Design
<b>Desempenho</b>	<b>Esforço:</b> Economicidade Excelência Execução <b>Resultado:</b> Eficiência Eficácia Efetividade
<b>Valor Público</b>	Satisfação Confiança Resiliência Valores sociais

Fonte: Andrade (2020) combinado com Martins (2014a). Adaptados.

Para Martins (2014), capacidades e qualidades institucionais constituem um conceito dinâmico de capacidades de instituições públicas e privadas que devem ser ampliadas, mobilizadas e ativadas para gerar resultados. Assume-se, inversamente, que

instituições que apresentam atributos desqualificadores e sofrem de déficits de capacidade não conseguem gerar resultados e valor público de forma satisfatória e sustentável. Nessa linha, a dinâmica do processo de governança como um todo exige correspondente grau de inovação institucional no duplo sentido de aprimorar a adequação dos arranjos existentes e da criação de arranjos experimentais e alternativos.

Martins (2014), baseado em Aguilar (2011), distingue, à semelhança de Pires e Gomide, anteriormente citados, duas dimensões de desenho institucional: **político-institucional** e **técnico-administrativa**. Na dimensão político-institucional, estão em questão, por exemplo, a qualidade do estado democrático de direito, a capacidade da sociedade civil em atuar e exprimir-se e a qualidade das instituições regulatórias. Na dimensão técnico-administrativa, estão em questão as capacidades e qualidades das instituições que lidam com informações, conhecimento e educação; finanças públicas; políticas públicas e com a administração pública em geral.

Dessa forma, para Martins (2014), o modelo jurídico-institucional define as competências, o mandato institucional, o conjunto de regras que se aplicam à gestão da organização e seus níveis de autonomia (decisória e gerencial) a partir da personalidade jurídica da intervenção. O modelo de gestão é um conjunto de atributos organizacionais, um composto de definições que envolve sua estratégia, estrutura, processos, quadros funcionais, recursos tecnológicos, logísticos e financeiros.

Defende-se nessa pesquisa um desenho institucional ou modelos de gestão para os órgãos do Poder Judiciário que sejam capazes de contribuir ativamente com esse momento de transformação por que passa o universo jurídico. No sentido proposto por Martins (2017), modelos de organização mais orgânicos (em contraposição à burocracia mecanicista tipicamente weberiana), menos rígidos e permanentes, mais temporais e flexíveis. Modelos ao mesmo tempo colaborativos, mas orientados a resultados. Aptos a proporcionar a construção de qualidades e capacidades institucionais inovativas para lidar com um mundo fluido, mutante e impermanente.

Martins (2017) caracteriza a mudança de paradigmas de transformação do Estado nas últimas três décadas de modo a delinear uma trajetória de transformações na direção de uma nova Administração para o Desenvolvimento. Nesse sentido, o autor recorda que a gestão por resultados é um elemento indispensável da nova Administração para o Desenvolvimento, pois possibilita desdobrar o plano de desenvolvimento em políticas e programas e a definição de seus arranjos de implementação.

Não se trata apenas de proporcionar programas bem desenhados, com nexos claros em relação aos resultados de políticas e indicadores e metas de eficácia e efetividade pertinentes e coerentes. Viabilizar a gestão por programas<sup>19</sup> impõe a busca do elo perdido entre o terreno do planejamento, a partir do desenho de programas, e o terreno das organizações, onde – em última análise – os resultados se produzem. Essa questão é essencial e sensível, porque nem os programas são auto-executáveis nem as organizações são auto-orientadas por resultados. Construir o nexo entre programas e organizações implica o mapeamento fino das complexas teias de relações entre eles (ou a definição de quais estruturas suportam a implementação de tais programas, de como estabelecer coerência e coordenação entre diferentes estruturas no âmbito de um mesmo programa, de como comprometer as estruturas etc.).

A chave da organicidade e da flexibilidade do modelo de gestão por programas está nesse intrincado relacionamento ‘programas-organizações’ (fins e meios). Para Martins (2017), a concepção de modelos efetivos de gestão por programas demandará uma avaliação precisa da capacidade das organizações envolvidas para alcançar os resultados propostos, o que implicará, por sua vez, implementar planos de melhoria institucional, centrados na geração de resultados. Não obstante, a gestão por resultados requer foco (a gestão intensiva de uma carteira prioritária de programas), mecanismos e instrumentos de acompanhamento e avaliação – dotados de centralidade, seletividade e temporalidade –, e modelos contratuais de pactuação de resultados, com base em incentivos claros.

Martins (2017) explica ainda que o último elemento da nova Administração para o Desenvolvimento é o plano de gestão. Um espaço que liga os objetivos do plano de desenvolvimento e seu desdobramento em programas aos resultados concretos, uma vez que busca alinhar as organizações para o alcance dos resultados visados. Esse esforço impõe instrumentos e uma estrutura de incentivos que atue tanto da perspectiva horizontal (promovendo o alinhamento de organizações) quanto da perspectiva vertical (promovendo o alinhamento de sistemas centrais de gestão, usualmente relativos à organização governamental e à gestão das atividades de suporte relacionadas a recursos

---

<sup>19</sup> Seus argumentos parecem fazer todo o sentido nesse momento de transformação e desenvolvimento do Poder Judiciário, mais especificamente na implementação de amplos programas, que envolvem articulação e coordenação nos 92 tribunais brasileiros, como o “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos”. Um programa relativamente complexo que tem como objetivo promover o acesso à Justiça (Digital), por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial.

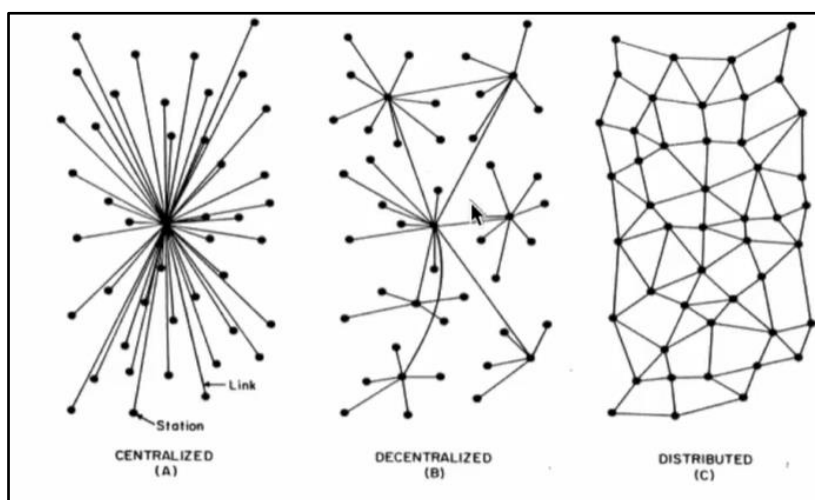
humanos, orçamento, finanças, compras e logística). Da perspectiva das organizações, a preparação institucional para o desenvolvimento requer a reorientação de estratégias, estruturas, processos, pessoas e sistemas de informação vitais para o alcance dos objetivos de desenvolvimento, em bases eficientes. O espaço do plano de gestão constitui, dessa forma, uma complexa e abrangente agenda de transformação da gestão (em níveis micro organizacional e macro governamental), que mescla elementos tradicionais da consolidação burocrática, em bases profissionais e democráticas (tais como: recomposição da força de trabalho e estruturas e processos basais do Estado), a elementos inovadores voltados ao desempenho, à flexibilidade, ao foco no cidadão e ao controle social, tudo isto de forma orientada para os resultados visados.

Outro ponto relevante para a construção do conceito da Governança Pública Cooperativa é a ideia de Colaboração. Para Martins (2020), a colaboração está relacionada com aquilo que é espontâneo e não hierárquico. A bem da verdade, a colaboração é um pouco a antítese daquilo que é hierárquico, coercitivo, mandatório, características comuns ao universo do Poder Judiciário, como se notará adiante. O termo colaborativo é primo-irmão do termo cooperação. Assim, se um órgão ou instituição colabora, logo também coopera. E não porque se é obrigado a fazer isso, coopera-se porque se percebe, se vislumbra uma relação de interdependência entre as partes e, de certa forma, calcula-se que a colaboração entre elas levará um ganho a todos os interessados. Ganho esse que poderia ser retardado ou até mesmo não existir sem essa atuação integrada, associada. Se um órgão atua em conjunto com outro, provavelmente serão capazes de gerar um plus, um valor agregado, que se estima vá ser dividido ou aproveitado de maneira justa entre os envolvidos no processo.

Assim, prossegue Martins (2020), a colaboração pode ser vista como um jogo colaborativo onde as partes têm a expectativa de gerar um valor agregado positivo para todos participantes do jogo. Ou seja, não seria bom se gerasse valor apenas para uma das partes e também não seria bom se não gerasse valor. A ideia de colaboração, a princípio, é espontânea e não hierárquica, colabora-se porque se quer, e se quer porque se tem interesse e uma possibilidade de ganho cooperativo, colaborativo em se fazer algo com alguém em vez de se fazer sozinho.

Nessa lógica, surge uma interessante diferenciação que se deve fazer a respeito de redes e hierarquia. Há sistemas ou redes mais hierárquicas (A), e existem redes mais distribuídas (B) ou hierarquias e redes propriamente ditas (C), como se vê na figura abaixo:

Figura 24 – Diagrama de Baran



Fonte: Martins (2020).

Martins (2020) explica que a figura acima é popularmente conhecida como diagrama de Baran, que foi criada, desde a década de 60, por Paul Baran, especialista em tecnologia da informação, onde se diferencia padrões distintos de rede. (A) uma rede centralizada, claramente hierárquica, com um nó central ao qual outros nós, ou todos os nós, são vinculados. (B) uma rede descentralizada, onde há nós centrais e nós periféricos. Na verdade, ressalta o autor, os dois primeiros desenhos, rede centralizada e rede descentralizada, poderiam ser utilizados para desenhar um organograma, por exemplo. São redes que têm embutido um sentido de hierarquia, uma certa precedência da existência de “nós”, que seria condição quase “*sine qua non*” para se conectar com outros. O último desenho (C) mostra uma rede distribuída, na qual se passa uma ideia de que não há caminhos hierárquicos.

Logo, quando se dialoga sobre colaboração, normalmente se remete a uma ideia de arranjos em redes distribuídas e quando se fala de hierarquia remete-se à noção de regras, sistemas coercitivos, comando, controle e redes com uma configuração mais centralizada ou mais descentralizada.

No fundo, para Martins (2020) a ideia de redes e hierarquias, ou de redes hierárquicas e redes distribuídas, na verdade são maneiras de enxergar determinados fenômenos. Por exemplo, no caso de uma empresa ou uma organização governamental qualquer, um organograma que representa a relação hierárquica, formal, e que pauta uma parte do relacionamento entre as pessoas. Entretanto, possui, por detrás do formalismo, por debaixo desse organograma, uma série de relações entre os indivíduos, que seriam os

nós dessa rede, e que não se pautam pelo padrão hierárquico, coercitivo, institucional, regulamentar etc. Ou seja, subjacente a arranjos hierárquicos existem arranjos em rede, e subjacentes a desenhos centralizados e descentralizados de rede existem arranjos distribuídos.

Assim, prossegue Martins (2020), quando se conversa sobre colaboração, está-se falando do que acontece em estruturas de rede mais distribuídas. Como a colaboração gera uma relação mais distribuída, enxergar o nexos, a conexão, ou a interação entre as partes, é muito mais importante do que enxergar a ordem formal hierárquica estabelecida. Isto é, seria migrar de uma visão de simplicidade organizada, para uma visão de complexidade organizada, que, obviamente, nega uma visão de complexidade desorganizada. O mundo das redes não é o território do caos, mas o território de alguns padrões que essa interação proporciona e que a nova ciência das redes vem explorando.

### **3.6.1. Por que Surgiu a Governança Pública Colaborativa – GPC?**

Segundo Martins (2020), a resposta mais objetiva seria: para poder lidar com os chamados *wicked problems* conhecidos também como problemas públicos complexos.

*Wicked Problems* não é uma expressão fácil de traduzir, que remete a uma situação de quase intratabilidade, é a fronteira da intratabilidade dos problemas.

Marc (2021) postula que Horst Rittel (1973) foi um dos primeiros a formalizar uma teoria de problemas perversos (em Portugal *wicked problem* é traduzido mais comumente como “problema perverso”), e cita dez características desses dilemas sociais complexos:

1. Problemas perversos não têm formulação definitiva;
2. É difícil, talvez impossível, medir ou reivindicar o sucesso com problemas perversos porque eles se infiltram uns nos outros, ao contrário dos limites dos problemas de design tradicionais que podem ser articulados ou definidos;
3. Soluções para problemas perversos podem ser apenas boas ou más, não verdadeiras ou falsas. Não existe um estado final idealizado a que se chegar e, portanto, as abordagens para problemas perversos devem ser formas tratáveis de melhorar uma situação, em vez de resolvê-la;
4. Não existe um modelo a seguir ao lidar com um problema grave, embora a história possa fornecer um guia. As equipes que abordam problemas complexos devem literalmente inventar as coisas na medida em que avançam;

5. Sempre há mais de uma explicação para um problema grave, com a adequação da explicação dependendo muito da perspectiva individual do projetista;

6. Cada problema perverso é um sintoma de outro problema;

7. Nenhuma estratégia de mitigação para um problema perverso tem um teste científico definitivo porque os humanos inventaram problemas perversos e a ciência existe para entender os fenômenos naturais;

8. Oferecer uma “solução” para um problema complexo frequentemente é um esforço de design “único” porque uma intervenção significativa altera o espaço de design o suficiente para minimizar a capacidade de tentativa e erro;

9. Cada problema perverso é único; e

10. Os designers que tentam resolver um problema grave devem ser totalmente responsáveis por suas ações.

Assim, para Martins (2020) “problemas *Wicked*” são problemas complexos, instáveis, dinâmicos, incertos, difíceis de definir, com relações de causalidade muito complexas, cheias de causas e efeitos ao mesmo tempo. Sujeitos a uma imensa ambiguidade, a uma pluralidade de interesses, e, também, e esse é um ponto fundamental da abordagem da governança colaborativa, são problemas que requerem uma atuação conjunta colaborativa, que ninguém daria conta por si só de tratar adequadamente. É um termo utilizado para designar problemas sociais complexos e que extrapolam as formas tradicionais de resolução (Cavalcante, Mendonça e Brandalise, 2019).

Nesse caso, segundo Martins (2020), usa-se o verbo tratar propositalmente porque se está assumindo que os problemas complexos não são passíveis de solução, não são resolvíveis, não são dissolvíveis. Não se consegue mudar o mundo o bastante para que o problema deixe de existir, e, em 99,9% dos casos, de um modo geral, não é possível atuar sobre ele de uma maneira contundente de modo a revertê-lo.

Então o que é possível fazer nesses casos? É possível tratá-los de alguma maneira, diminuindo sua complexidade, atenuando seus efeitos, desviando dos obstáculos mais espinhosos. Enfim, atua-se sempre no sentido de tentar buscar soluções, embora, por definição, não sejam problemas passíveis de solução, Martins (2020).

Na perspectiva do autor, a característica central dos *wicked problems* é que nenhum ator na sociedade democrática, plural e organizada daria conta, por si só, de cuidar, de se ocupar, de resolver, de reverter, ou de tratar satisfatoriamente um problema dessa natureza. O Estado não dá conta sozinho, nem o mercado, o Judiciário, a sociedade



civil organizada, a sociedade em rede, os indivíduos hiperconectados também não dão conta de tratar os problemas públicos complexos.

**Figura 25 – GPC x Problemas Públicos x Estado Rede x Sociedade em Rede**



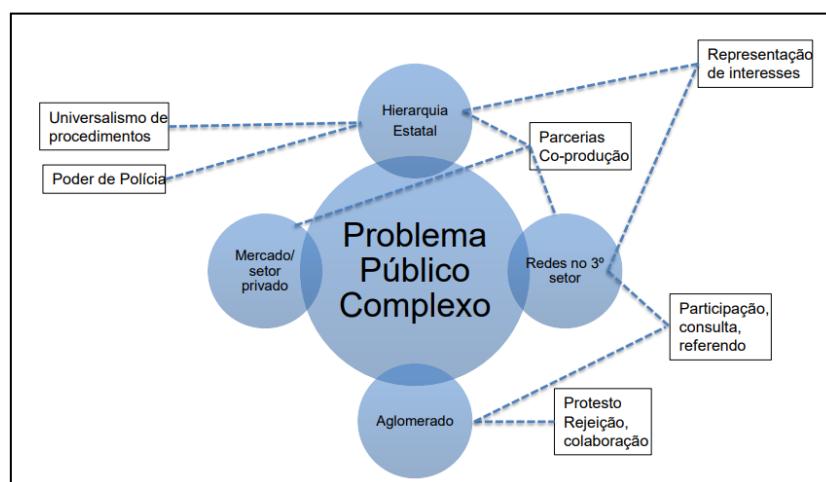
Fonte: Martins (2020)

Em conexão com esse raciocínio, Oliveira (2020) citando Agranoff (2006; 2007) reforça a visão de que o Estado, com seus papéis compartilhados de política e estratégia, deixou de ser o lócus exclusivo da resolução dos desafios públicos, de modo que a capacidade dos governos de desempenharem, de modo efetivo, suas atribuições, passou a depender de processos colaborativos ou de arranjos colaborativos ou de arranjos colaborárquicos.

É claro que essa complexidade de problemas existe também no Estado-Julgador brasileiro. O Judiciário tem seus *wicked problems* conhecidos. Há décadas, a gestão judiciária lida com problemas dessa natureza, sendo que dois deles são os que mais saltam aos olhos: o estoque de processos e a morosidade das decisões judiciais. São problemas que aparentam ser insolúveis, com múltiplas causas, mas cujos efeitos podem ser tratados e amenizados.

No entanto, para que isso de fato ocorra, é necessário que os órgãos do Poder Judiciário estejam abertos a novas formas de gestão e governança. Reflitam sobre arranjos de governança ou modelos de gestão que estejam mais alinhados às intensas transformações que o setor jurídico está passando no momento, aceleradas pelo surgimento da pandemia do Covid-19, e que tenham condições efetivas de conduzir os tribunais brasileiros rumo a uma justiça mais célere e efetiva.

**Figura 26 – Estado-Rede e a resolução de problemas públicos complexos**



Fonte: Martins (2018a)

Devido a toda essa complexidade, os arranjos de governança colaborativa em rede surgem como uma nova perspectiva teórica de atuação em conjunto, uma soma de forças. Na verdade, é mais do que uma soma, é uma multiplicação de forças porque o produto é maior do que a soma de todas as atuações individuais. Essa é a regra da sinergia das parcerias e da atuação colaborativa, e tendo em conta não só as limitações do Estado, mas as limitações das outras esferas do mercado ou da sociedade civil de, por si sós, tratarem esses problemas. Dessa forma, a literatura justifica o advento da governança colaborativa e a necessidade de criar arranjos colaborativos, que até surgem espontaneamente, mas podem e devem ser induzidos e modelados organicamente de forma a surtir efeitos pré-deliberados, Martins (2020).

De forma mais técnica, Martins (2014) define governança colaborativa como sendo a governança em rede em duplo sentido: um relacionado à atuação conjunta de múltiplas instituições (governamentais e outras não/quase/neo-governamentais); outro relacionado às interações com a “sociedade em rede”. Governança colaborativa, social, democrática, participativa, responsável são denominações afins. Colaboração indica o “com quem” e o “como” o processo de governança se estabelece. Governança colaborativa significa dizer que agentes públicos e privados (empresas e organizações não-governamentais de distintos tipos, setores e escalas) formam redes de governança para coproduzir e cocriar (fazer com várias partes, inclusive e principalmente com o beneficiário) serviços, políticas e bens públicos nos mais distintos domínios temáticos.

Martins (2020) explica como a governança colaborativa se estabelece e como esses arranjos são geridos, posto que não são hierarquias puras, mas também têm características hierárquicas, junto com características colaborativas. Daí surge, relacionada a esse tipo de arranjo, uma pergunta elementar: quem manda? Na hierarquia, há claramente definido quem manda. Existe uma denominação, um posto, pode ter sido eleito ou não, mas tem um poder, uma autoridade estabelecida pela regra.

Martins (2014) entende que do ponto de vista do *design* institucional, redes são uma nova forma de organização, uma alternativa mais funcional às formas típicas de mercado (baseado em transações episódicas) e hierárquicas (baseado em interações pré-definidas e reguladas).

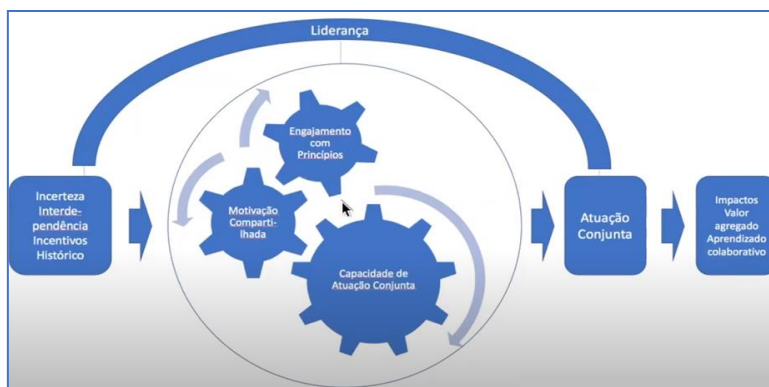
Nesse debate, Pires e Gomide (2016) lembram que a literatura sobre “governança” discute as possibilidades de configurações das relações entre governo, setor privado e organizações civis a partir de três matrizes gerais: hierarquia, mercado e rede. A hierarquia designa um princípio de integração e coordenação marcado pela imposição por meio de leis e de estruturas organizacionais (com alta formalização/rotinização e pouca flexibilidade e criatividade). Já a ideia de mercado sugere que as interações entre os atores se baseiam em trocas autointeressadas que se organizam em relações contratuais, as quais poderiam ser aplicadas às atividades de governo (lança mão de incentivos e envolve análises de custos e benefícios, favorecendo a maior flexibilidade e a competição). Por fim, a noção de rede sugere que as relações entre os atores envolvam interdependência, confiança, identidade, reciprocidade e compartilhamento de valores ou objetivos (alta flexibilidade e solidariedade, mas baixa sustentabilidade). Apesar da dissociação entre estes três princípios e de sua apresentação em uma aparente sequência, na prática, o funcionamento interno das organizações e as relações entre organizações envolve a combinação dos três elementos, com permanentes tensões advindas da sua coexistência, sendo que raramente é possível falar da substituição completa de um pelo outro.

Desse modo, argumenta Martins (2020) que as redes de governança colaborativas aparecem como conjuntos de relacionamentos, a partir de capacidades de organizações, grupos e indivíduos em coordenar suas atividades de alguma forma a alcançar objetivos relacionados a propósitos públicos em que padrões mistos de hierarquias, mercados e entes colaborativos operam juntos em múltiplos setores e escalas geográficas mediante múltiplos elos verticais, horizontais e diagonais.

Nesse contexto da GPC, colaboração é “um processo pelo qual as partes que veem diferentes aspectos de um problema podem explorar construtivamente suas diferenças e

buscar soluções que vão além de sua própria visão limitada do que é possível” (Gray, 1989; citado por Oliveira, 2020).

**Figura 27 – Dinâmica Colaborativa**



Fonte: Martins (2020), baseado em Kirk Emerson e AnsellGash

Segundo Martins (2020), a figura acima é fundamentada principalmente em Kirk Emerson e Ansell Gash, calcados numa ideia no fundo muito simples, sistêmica e de processo.

Para Martins (2017a), a arquitetura geral do modelo de GPC assemelha-se muito a um modelo sistêmico linear genérico de **entradas** (*inputs*, no caso específico, os iniciadores/direcionadores colocados pelo contexto, tais como liderança, incentivos consequenciais, interdependência e incerteza), **processamento** (denominado dinâmica da colaboração), que por sua vez se baseia na atuação conjunta autorretroalimentada de três componentes: 1. engajamento com princípios; 2. motivação compartilhada; e 3. capacidade para atuação conjunta; **saídas** (*outputs*, no caso as ações desenvolvidas de forma colaborativa), **impactos** (*outcomes*, tanto no contexto, quanto na dinâmica colaborativa) e **feedbacks** (no caso das ações para a dinâmica colaborativa e para a adaptação ao contexto), formando um regime de governança colaborativa que operam num determinado contexto (a partir de fatores políticos, legais, socioeconômicos, ambientais e outros que afetam e são afetados pelo regime de governança colaborativa).

Nessa perspectiva, a GPC pode ser decomposta em três momentos: 1. Condições Iniciais de Arranque (*Drivers*); 2. As Três Engrenagens Colaborativas; 3. Resultado da Colaboração.

As condições iniciais (*inputs*) ou de arranque (Incerteza, Interdependência, Incentivos, Histórico e Incertezas) são fundamentais para deflagrar o início de uma relação colaborativa. Para Emerson et al. (2011) esses “drivers” são variáveis críticas

iniciais para a colaboração, sem as quais o processo colaborativo simplesmente não ocorre. De acordo com esses autores, quanto mais “*drivers*” estiverem presentes e forem reconhecidos pelas partes interessadas (que devem ser conhecidas e mapeadas), maior a probabilidade de ocorrer a colaboração, Oliveira (2020). Na tabela abaixo, são evidenciados os principais disparadores e direcionadores de um processo colaborativo.

**Quadro 30 – GPC: Condições Iniciais de Arranque (Drivers)**

GPC: Condições Iniciais de Arranque (Drivers)	
<b>Liderança:</b> qualidades para mediar e facilitar o desenvolvimento do processo. É o responsável pela gestão colaborárquica e deve ter características de modelo de liderança;	<b>Histórico colaborativo:</b> quanto mais as organizações se engajam em experiências colaborativas, mais colaborativas se tornam);
<b>Incentivos internos e externos para colaborar:</b> o cálculo utilitário do ganho que se vai gerar e a expectativa de dividi-lo dentro de uma conformidade, assim como o tempo e a energia despendidos na colaboração;	<b>Incertezas:</b> levam o grupo ao processo de colaboração na expectativa de reduzir riscos porque não se sabe o que vai acontecer. A ideia por trás é: quanto mais incerteza existe(quanto menos se sabe sobre o futuro), mais se tem a propensão de colaborar.
<b>Interdependência e convergência de propósitos</b> entre os atores partícipes;	-----

Fonte Oliveira (2020)

Nessa perspectiva, a governança colaborativa é entendida como um processo, onde as entradas (*inputs*) funcionariam como os grandes direcionadores (“*drivers*”), as condições iniciais, de um arranjo colaborativo.

Entretanto, quando se olha por dentro para ver o que acontece no durante (do início ao fim de uma relação colaborativa), enxergam-se três grandes engrenagens, três grandes motores. Sendo que um não dá conta de segurar a nulidade do outro e a ideia de engrenagem é interessante, pois é exatamente assim, um puxa o outro, Martins (2020).

A primeira engrenagem é do **Engajamento com Princípios**. Não se deve parcerizar nunca com quem não se compartilha princípios. Mas é mais do que isso, é todo um processo de aproximação até a definição daquilo que (de que ou do que?) se pode fazer e se existe um espaço colaborativo em comum, se estão todos dispostos. Isso posto, então o passo seguinte é colaborar. É uma decisão de firmar uma relação colaborativa, Martins (2020).

Assim, essa primeira engrenagem se move junto com a da **Motivação Compartilhada** que é, em última análise, um processo de ganho progressivo de confiança, de construção de uma relação de confiança, de compartilhamento de perspectivas, do que fazer, como fazer, até chegar à grande engrenagem da Capacidade de Atuação Conjunta que, obviamente, é determinante para que as outras duas também aconteçam, Martins (2020).

A **Capacidade de Atuação Conjunta** (terceira e maior engrenagem da relação) tem a ver com cultura organizacional, com arranjos institucionais, com os processos de trabalho. Esse é um dos aspectos mais difíceis nas parcerias. Quem tem que fazer o quê e de que jeito, qual regra que prevalece, a minha, a sua, ou a do outro. Requer flexibilidade. Na verdade, a capacidade de atuação conjunta requer, acima de tudo, uma capacidade relacional. Entretanto, sabe-se que, nesse sentido, as estruturas governamentais, em relação às do setor privado, do setor comunitário, têm uma relativa maior dificuldade de relacionamento. Evidentemente que essa dificuldade de relacionamento pode oscilar de uma ligeira timidez até um autismo organizacional. Existem organizações autistas que não tem capacidade de se relacionar e organizações com alguma dificuldade de relacionamento, e isso é muito determinante na capacidade de atuação conjunta (Martins, 2020).

O output de uma relação colaborativa são as ações desenvolvidas de forma colaborativa. É também o “fazer algo junto”, a própria “atuação conjunta”, Martins (2020). Os impactos são mudanças intencionais e não intencionais no contexto do sistema e podem ser considerados a criação de valor ou uma inovação tecnológica desenvolvida em colaboração [Souza (2019), com base em Emerson, Nabatchi e Balogh 2011].

### **3.7. Governança para Resultados e Desempenho**

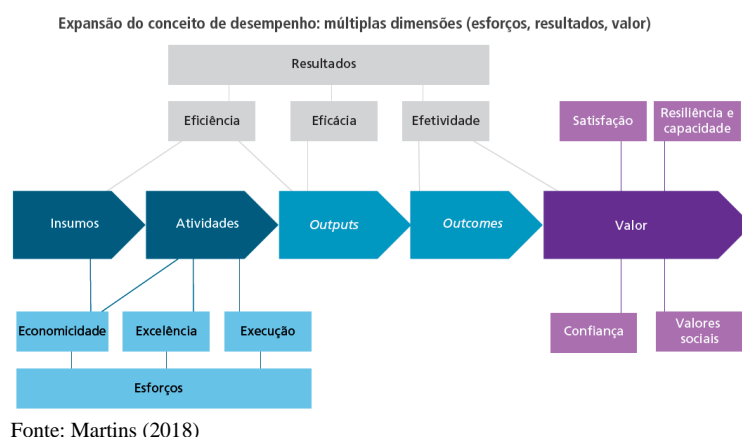
Partindo de uma perspectiva denominada de nova governança pública voltada para resultados, Martins (2018) assinala que o termo “governança” alcançou a condição de um “conceito mágico”, na expressão de Pollitt e Hupe (2011): palavra sedutora que evoca uma alta capacidade de resolver problemas, dissemina-se rápido e resulta em usos múltiplos e indiscriminados. A elasticidade conceitual de “governança” tornou-se um problema, com uma grande proliferação de vários tipos de governança gerando uma imensa confusão semântica e conceitual. No mais das vezes, a governança aparece como sinônimo contemporâneo de gestão ou de governar aplicado a muitos possíveis objetos (empresas, governos, organizações, políticas), com (ou sem) critérios ou condições (que frequentemente caracterizam uma alegada “boa governança”). Segundo este autor, uma tentativa de depuração do campo semântico e conceitual para se chegar à “governança para resultados” pressupõe a existência de distintos eixos de significação no vasto emaranhado da “governança”.

Citando Aguilar (2006) e Osborne (2010), Martins (2018) assinala que um primeiro eixo de significação provém da **governança corporativa**. Um segundo eixo

coloca a governança no sentido **político-institucional, de qualidades e capacidades institucionais** para o “bom governo”. Um terceiro eixo refere-se à “governança pública” como um paradigma de administração pública ou como um “**regime de implementação de políticas e prestação de serviços públicos**”. Em complementação, ressalta que estes eixos possuem diferenciações de significado, mas podem compartilhar algum chão em comum, relacionado ao processo de tomada de decisão e implementação de algo. Nos três eixos de significação governança aparece como condução de empresas (e outros tipos de organizações), condução de países e condução do trato de problemas públicos complexos.

No que diz respeito ao conceito de desempenho, Martins (2018) entende que desempenho é ação para o alcance de resultados e geração de valor público. Citando (Andrews et al., 2010; Brewer, 2006; Kelly e Swindell, 2002), ressalta que o conceito tem expandido nesta direção: esforços, resultados e valor público. Cada uma destas dimensões revela aspectos fundamentais do conceito de desempenho, sendo que esta multiplicidade de dimensões gera um “caleidoscópico do desempenho” Walker, Boyne e Brewer (2010), conforme figura abaixo:

**Figura 28 – Caleidoscópico do Desempenho**



### 3.7.1. Desempenho como Fluxo

Segundo Martins (2018), esta forma de ver o desempenho como um fluxo que vai dos insumos até o valor público baseia-se na ideia de cadeia de valor. Sob esta ótica, desempenho é essencialmente um processo de geração de valor que também reflete uma lógica de produção de serviços e políticas públicas em que os produtos podem ser bens e serviços, tangíveis ou intangíveis. Esta lógica de produção pressupõe uma sequência linear de ações relativamente programáveis, com fatores determináveis de causa e efeito

e, em alguma boa extensão, controláveis. Dito isso, no entanto, o autor coloca duas considerações a respeito:

1. É forçoso reconhecer a dimensão “**contexto**” e considerá-lo complexo, no sentido de plural, multidimensional e dinâmico. Logo, o que quer que venha a se estabelecer como um fluxo de desempenho é sensível ao contexto e instável.

2. É necessário que uma lógica de criação de valor se sobreponha à lógica da produção em que acontecimentos inesperados podem emergir em vários sentidos (iterações e explorações) e alterar o curso do desempenho.

### 3.7.2. Desempenho Ótimo x Desempenho Subótimo

No que diz respeito à obtenção de um desempenho e seus determinantes, Martins (2018) sublinha que um desempenho ótimo é uma situação hipotética em que **uma atuação gera valor público de forma efetiva, eficaz, eficiente, executando as ações de forma excelente e econômica**. Em princípio, há precedências entre todas estas dimensões e suas subdimensões. A maior importância se dá da direita (jusante) para a esquerda (montante) da cadeia de valor: valor, efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência, economicidade, competências. O que se quer alcançar é a geração de valor público, ou seja, todo um conjunto de impactos, produtos e esforços que satisfaçam as expectativas dos beneficiários, promovendo confiança e resiliência em linha com os valores sociais. O desempenho ótimo é uma condição idealizada muito difícil de ser alcançada em situações concretas; a realidade mostra que o usual é a falha de desempenho. Por esta razão é importante reconhecer que o desempenho subótimo, aquele que falha em uma ou outra dimensão, pode ser satisfatório no sentido de representar o melhor possível, face a determinadas circunstâncias.

Dito isso, Martins (2018) lembra que a busca de padrões satisfatórios de desempenho requer uma gestão do desempenho. Isto é necessário porque, primeiro, raramente há um entendimento amplo a respeito do que é desempenho, tanto de forma conceitual quanto no que se refere ao desempenho de uma atuação salientando seus diferentes determinantes. Boa parte das organizações tende a favorecer a dimensão dos esforços em detrimento de uma visão mais ampla, que inclua resultados e valor. Uma evidência disto são os relatórios de prestação de contas de órgãos e entidade de governo, que se referem, quase que exclusivamente, com raras exceções, a esforços empreendidos.

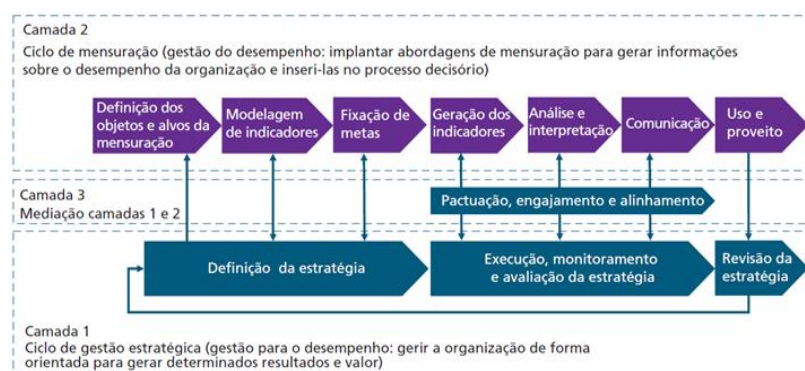


### 3.7.3. Gestão para o Desempenho x Gestão do Desempenho

Antes de argumentar acerca da relação existente entre a gestão do desempenho e a governança para resultado, Martins (2018), citando Talbot (2010), primeiro tece considerações sobre *performance management* em sentido amplo. Ressalta que, nessa perspectiva, há a presunção de que o processo de gestão está bem estabelecido, de modo que a mensuração sistemática fará toda a diferença, o que parece não ser o caso da administração pública. O argumento desenvolvido por Martins (2018), no entanto, é que a governança para resultados é justamente a integração entre um ciclo de gestão orientado para resultados e uma sistemática de mensuração.

Citando Van Dooren, Bouckaert e Halligan (2010), o autor preceitua que *performance management* “é um tipo de gestão que incorpora e usa informação sobre desempenho para a tomada de decisão. (...) incorporação é a integração da informação sobre o desempenho nos ciclos de política pública e de gestão (...)”. Posteriormente, adverte que a definição revela pelo menos duas camadas: a gestão de uma atuação (*policy and management cycles*), chamada de gestão para o desempenho; e a geração e a incorporação de informações sobre o desempenho da atuação, denominada gestão do desempenho. A primeira camada (**Gestão para o Desempenho**) se confunde com o processo de gestão estratégica, que implica gestão dos determinantes do desempenho de forma orientada para resultados. A segunda camada (**Gestão do Desempenho**) se refere à mensuração, envolvendo a geração de indicadores, a fixação de metas, a difusão dos resultados, os ajustes e os aprendizados decorrentes.

Figura 29 – Camadas da Governança para Resultados



Fonte: Martins (2018)

Tomando como base essa diferenciação, Martins (2018) ilustra essas duas camadas, acrescida de uma terceira, que se refere a ações de mediação entre as duas

primeiras, por meio de pactuação do desempenho, engajamento e alinhamentos organizacionais – em linha com o componente alinhamento da gestão matricial para resultados.

#### **3.7.4. Governança para Resultados**

Nesta perspectiva, o autor considera que governança para resultados é a integração da gestão para o desempenho com gestão do desempenho com mediadores. No que concerne aos regimes e modelos de governança para resultados, Martins (2018), baseado em Talbot (2010), sublinha que há distintas formas de se implantar a governança para resultados, por meio de distintos regimes (contratuais; capacitantes; competitivos; e voz e escolha). Em vista de o conceito de desempenho comportar múltiplas dimensões, aspectos e determinantes, há uma tendência de ampliação da abrangência e da profundidade de regimes e modelos multidimensionais de governança para resultados. **Maior abrangência**, segundo o autor, significa construir um modelo que, de alguma forma, gerencie todo o espectro da cadeia de valor: competências, insumos, atividades, produtos, impactos, valor. **Maior profundidade** significa atuar de forma integrada em distintos níveis: sociedade/cidadãos; governos (inclusive do ponto de vista interfederativo); setores/domínios de políticas públicas; redes; organizações; unidades; equipes; indivíduos. Nesse contexto de complexidade, ressalta que a questão do foco está mais “no que e em como” tratar cada dimensão do que focar em apenas uma (por exemplo, gerir apenas os esforços). No que se refere aos níveis, pelo fato de ser muito complexo, é difícil conceber um modelo profundo, multinível, de gestão do desempenho, que trate do indivíduo ao governo como um todo, o essencial é que não se percam as conexões e as integrações com níveis acima e abaixo.

#### **3.7.5. Desempenho no Judiciário**

A cultura de medição de desempenho é relativamente recente no Poder Judiciário e praticamente nasce junto com a criação do CNJ, em 2005. Em artigo de 2016, Lima, Fraga e Oliveira (2016) argumentam, apoiados em (Sena, 2012; Nogueira, 2011), que a criação do CNJ representou um verdadeiro "choque de gestão" no Judiciário, na medida em que entre as atribuições desse órgão estão a fiscalização do trabalho dos magistrados e servidores e a modernização do Judiciário. Com base em Nalini (2006), postulam que o CNJ passou, assim, a representar o local institucional das aspirações de um Judiciário mais célere e transparente, guiado por práticas administrativas modernas e eficientes.

Para esses autores, a reforma do Judiciário não finalizou com a aprovação da EC 45/2004. Ao contrário, sustentam que o CNJ está conduzindo o processo de reforma baseado em diretrizes como planejamento estratégico, controle, modernização tecnológica e ampliação do acesso à justiça, diretrizes estas que podem ser identificadas com o gerencialismo, ou com a chamada Nova Gestão Pública, que, também, foi a base para o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995.

Esse processo de reforma, que tem como marco fundamental a aprovação do primeiro planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário em 2009, durante a administração do ministro Gilmar Mendes, cresceu na gestão do ministro Ricardo Lewandowski (2014-2016), intensificou-se durante a do ministro Dias Toffoli (2018-2020) e esteve a pleno vapor na atual gestão do ministro Luiz Fux. O crescimento do ritmo de reforma no Judiciário nessas últimas gestões foi catalisado pelo surgimento da pandemia do Covid-19.

Retomando a questão do processo de reforma do Judiciário, Lima, Fraga e Oliveira (2016) postulam que, apesar desse processo estar alinhado aos princípios gerencialistas de eficiência e *accountability* da Nova Gestão Pública, está ocorrendo numa instituição com peculiaridades, onde aspectos relacionados à gestão, entendida internamente como “área meio”, historicamente ficaram relegados a um segundo plano.

Criticamente, esses autores, baseados em (Sena, 2012), refletem que o processo de reforma pelo qual está passando o Poder Judiciário propõe-se a realizar um choque de gestão, de inspiração gerencialista, na medida em que busca implantar instrumentos utilizados na administração de organizações privadas como: planejamento estratégico, indicadores de eficiência, responsabilização pelos resultados, controle etc. Porém, esse processo de reforma está transcorrendo numa estrutura de burocracia profissional na qual os magistrados, operadores especialistas, historicamente têm atuado no topo de uma rígida hierarquia de poder centralizado onde a gestão, como área meio, não recebe muita atenção.

Outro item relevante na medição de desempenho das organizações judiciárias é a avaliação qualitativa. Gomes e Guimarães (2013) argumentam que avaliar qualitativamente o que se produz no Judiciário não é tarefa fácil porque uma decisão judicial envolve partes distintas que, geralmente, saem do processo de litígio com percepções diferentes. Mais fácil é avaliar o Judiciário com base em indicadores quantitativos. No entanto, esse procedimento é alvo de críticas, já que o mérito das decisões judiciais não é levado em consideração. Ressaltam os autores, apoiados em

Djankov et al. (2001) e Buscaglia(2001), que não obstante essas críticas, alguns estudos indicam uma correlação positiva entre eficiência e qualidade de decisões em tribunais. Nesse contexto, citam Abramo (2010), pois "o fato de medidas objetivas não serem suficientes para avaliar o judiciário não pode ser usado como desculpa para não medir o que se possa medir"<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Para esses autores, a avaliação de desempenho de empresas privadas é um procedimento institucionalizado, que tem se mostrado importante para a sobrevivência organizacional. Já no setor público ainda existem grandes desafios a serem superados a respeito do tema. No caso dos bens e serviços produzidos pelo setor público, os produtos ou resultados finais muitas vezes não são facilmente perceptíveis, o que implica a necessidade de utilização de indicadores intermediários. Esse parece ser o caso do Judiciário, onde parte dos produtos gerados é intangível e difícil de ser avaliada.

## **CAPÍTULO 4. GOVERNANÇA NA JUSTIÇA FEDERAL**

### **4.1. Governança Colaborativa na Justiça Federal**

O termo governança colaborativa surgiu formalmente no Poder Judiciário pela primeira vez através do CNJ, em 2013, por meio da publicação da Portaria CNJ 138/2013<sup>21</sup>, que instituiu a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ) como uma ferramenta auxiliar na construção de uma estratégia uma e nacional que abrangesse todos os tribunais do país.

Nesse sentido, há dois momentos bem evidentes em que se lança mão da governança colaborativa: na construção da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, das Metas Nacionais e dos Macrodesafios.

Já na Justiça Federal (JF), a Resolução CJF 313/2014<sup>22</sup> é um marco importante, pois instituiu dois comitês responsáveis formulação, execução e avaliação da estratégia da Justiça Federal: Cogest - Comitê Gestor de Estratégia da JF e os Comitês de Gestão Estratégica Regionais – CGERs em cada Tribunal Regional Federal, prescrevendo que o planejamento estratégico da JF deveriam ser elaborados de forma participativa.

Entretanto, para se obter o conhecimento do funcionamento e as implicações da RGCPJ, é necessário discorrer brevemente acerca desses instrumentos, bem como do planejamento estratégico no Poder Judiciário.

#### **4.1.1. Breve histórico do ciclo da Estratégia Nacional do Poder Judiciário**

Segundo Meirelles (2003), o planejamento estratégico é uma ferramenta da estratégia bastante utilizada pelas organizações como busca de integração e articulação das diversas áreas da empresa, orientando-as para objetivos comuns; é também uma forma de resposta às rápidas mudanças no ambiente. Sua aplicação se difundiu após a Segunda Guerra Mundial, sendo que, em 1966, cerca de 85% das grandes empresas privadas norte-americanas passaram a adotá-lo, Pereira (2006). Instituto consolidado em larga escala no mudo empresarial após Segunda Guerra Mundial, o planejamento estratégico é evento recente no setor público em nível mundial, e mais recente ainda no setor público brasileiro. E no Judiciário nacional teve início praticamente em 2009.

---

<sup>21</sup> Portaria CNJ 138/2013 - Institui Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=1828>

<sup>22</sup> Resolução CJF 313/2014 - Dispõe sobre a Gestão da Estratégia da Justiça Federal e dá outras providências. [https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/tecnologia-da-informacao/governanca\\_t/resolucao-cjf-313-2014.pdf/view](https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/tecnologia-da-informacao/governanca_t/resolucao-cjf-313-2014.pdf/view)

Pela ausência de competitividade nos monopólios estatais e de outras formas de se mensurar o desempenho, a percepção e o senso de utilidade de adoção do planejamento estratégico, como usualmente aplicado em ambientes competitivos, são bem diferentes. Nesse sentido, a utilização de Planejamento Estratégico (PE) no setor público é mais recente que na esfera privada e, nos últimos anos, seu uso vem crescendo gradualmente. Para exemplificar: o TCU implantou o Planejamento Estratégico em 1994; o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) em 1998; a implantação em duas organizações militares prestadoras de serviço ocorreu em 1999 e 2001; e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) instituiu o primeiro PE em 2006, Silva e Gonçalves (2011).

Como mencionado acima, o planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário é também um evento recente em sua história. Segundo o CNJ (Brasil, 2019c), o primeiro ciclo de planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário (2009-2014) foi instituído pela Resolução CNJ 70/2009<sup>23</sup>, e representou um passo relevante em disseminar a cultura de administração gerencial, voltada para resultados, assim como ressaltar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão pelos órgãos da Justiça brasileira, Brasil (2019d).

E esse fato é decorrência direta da criação do CNJ pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, instalado em 14 de junho de 2005, nos termos do art. 103-B da Constituição Federal.

De fato, o surgimento de um planejamento em nível nacional na Justiça brasileira só seria realmente possível após o surgimento de um órgão como o CNJ, com a incumbência constitucional de realizar o controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, e tendo como uma de suas atribuições precípua a de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. Nessa perspectiva, o CNJ deu unicidade aos órgãos do Poder Judiciário que não existia antes. Unidade essa consolidada pela Resolução CNJ 70/2009, que instituiu os “Encontros Anuais do Poder Judiciário” com a participação obrigatória dos presidentes e corregedores de todos os tribunais e conselhos brasileiros, como também das associações nacionais de magistrados.

Para Kim e Silva (2020a), só com a implementação da Resolução CNJ 70/2009 foi possível ao CNJ sistematizar nacionalmente os protocolos de gestão estratégica do Judiciário, na medida em que os tribunais e conselhos passaram a formular os seus planos

---

<sup>23</sup> Resolução CNJ 70/2009 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>.

estratégicos e a construir mecanismos para monitorar as metas nacionais e sua gestão interna. Além de considerar a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de todos os seus órgãos, o pensamento estratégico veio atacar outro problema (que ainda existe) recorrente nos tribunais: a descontinuidade administrativa, que não raro ocorria em virtude da alternância de seus gestores, geralmente bianual.

E foi, pela primeira vez, no I Encontro Nacional do Judiciário, Brasil (2019e), ocorrido em agosto de 2008, que os presidentes dos tribunais brasileiros deliberaram no sentido da elaboração de um planejamento estratégico nacional, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais. Nesse encontro discutiram-se também temas voltados à modernização do Judiciário, o aperfeiçoamento da gestão dos tribunais e a melhoria da prestação jurisdicional. Para o CNJ, o objetivo principal do primeiro encontro era dar o pontapé inicial na unificação das diretrizes estratégicas de atuação os tribunais, com base na cooperação mútua entre as instituições.

O Ministro Gilmar Mendes, presidente do STF e CNJ na ocasião desse primeiro encontro, pontuou aos presentes “...os órgãos do Judiciário que todos somos, não podemos atuar como se fôssemos ilhas – algumas até hoje, infelizmente, sem qualquer ponto de intersecção. A necessidade de se manter permanentemente canais de comunicação, de intercâmbio de experiências e compartilhamento de soluções decorre da premência desse indispensável autoconhecimento. Até porque, para planejar, é preciso conhecer.” Concluindo: “O CNJ, cumprindo o papel constitucional a si reservado, chama a si a responsabilidade de órgão de coordenação, planejamento e supervisão administrativa do Poder Judiciário, com a finalidade precípua de alcançar o máximo de eficiência, de modo a tornar eficaz a prestação jurisdicional”, Kim e Silva (2020).

Nesse primeiro encontro, os presidentes dos tribunais brasileiros também redigiram a Carta do Judiciário (Brasil, 2008a), dirigida aos respectivos órgãos, aos poderes públicos das esferas federal, estadual e municipal, à sociedade brasileira e aos “clientes” da função institucional do Judiciário. Nela se estabeleceu, como diretrizes de trabalho, a celeridade, a facilidade e a simplificação da prestação jurisdicional e do acesso à Justiça. Também foi prevista a ampliação dos meios de alcance à informação processual, o aprimoramento da comunicação interna e externa e do atendimento ao público, além do aproveitamento racional e criativo dos recursos humanos e materiais, a otimização dos recursos orçamentários, a valorização e qualificação dos servidores, o melhor uso da tecnologia em prol do acesso à Justiça e o desenvolvimento de políticas de segurança institucional.

Hoje em dia os encontros nacionais, coordenados pelo CNJ<sup>24</sup> e que reúnem a alta cúpula do Judiciário brasileiro, presidentes e corregedores dos 92 órgãos, conselhos e Tribunais de Justiça, dentre outros, ocorrem em novembro de cada ano e já fazem parte da rotina dos tribunais. Atualmente, os principais objetivos desses encontros são: 1. avaliar a execução da estratégia nacional vigente; 2. aprovar metas nacionais, diretrizes e iniciativas estratégicas para o biênio subsequente; e 3. ajustar, quando necessário, as metas nacionais, as diretrizes e as iniciativas estratégicas previamente aprovadas no encontro do ano anterior, Brasil (2019f).

#### **4.1.2. Metas Nacionais**

Elemento central no planejamento estratégico do Poder Judiciário, as Metas Nacionais representam um compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar à sociedade entregas de serviço mais céleres, com maior eficiência e qualidade, Brasil (2019g). Em que pese essa afirmação do CNJ, há críticas concernentes à relação entre eficiência e qualidade no Judiciário, conforme Gomes e Guimarães (2013).

Traçadas pela primeira vez no 2º Encontro Nacional do Judiciário, em fevereiro de 2009, as Metas foram resultado de acordo firmado entre os presidentes dos tribunais para dar impulso à construção de um plano estratégico nacional, que seria definidor de um novo perfil do judiciário brasileiro, comprometido com a modernidade e a inovação, Brasil (2019h).

Nesse segundo encontro, foram propostas inicialmente 10 Metas Nacionais de Nivelamento para serem cumpridas até o fim de 2009, com o difícil propósito de alinhar e padronizar os órgãos do Judiciário brasileiro, dadas as diferentes realidades culturais, regionais, financeiras e orçamentárias de um país de dimensões continentais. Dentre essas Metas iniciais, destacou-se a Meta 2, que tratava de identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005.

Para o CNJ, com a Meta 2, o “Poder Judiciário buscou estabelecer a duração razoável do processo na Justiça. Foi o começo de uma luta que contagiou o Poder Judiciário do país a acabar com o estoque de processos causadores de altas taxas de

---

<sup>24</sup> Resolução CNJ 198/2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>



congestionamento nos tribunais”. A Meta 2 demonstrou que era preciso diminuir o estoque de processos na Justiça brasileira, Brasil (2019g).

No ano seguinte, em 2010, foram definidas 10 metas que ficaram conhecidas como “Prioritárias” e que objetivavam, dentre outros aspectos, proporcionar maior agilidade e eficiência processual, melhorar a qualidade dos serviços e ampliar o acesso do cidadão à Justiça (Brasil, 2019j). A partir de 2011, anualmente, as **Metas Nacionais do Poder Judiciário** vêm sendo definidas, e traduzem os desafios prioritários da Justiça brasileira no ano vigente. A principal fonte de dados utilizada para formulação das Metas para o Judiciário é o Relatório Justiça em Números (Brasil, 2021k).

Nessa perspectiva histórica, Kim e Silva (2020) sublinham que a evolução e amadurecimento do processo de formulação das metas ao longo dos anos só foi possível porque a construção e a aprovação das metas nacionais do Judiciário sempre seguiram premissas técnicas e democráticas importantes para legitimar a sua instituição, tais como o uso de dados estatísticos, participação democrática dos tribunais nas deliberações e decisões e a legitimidade das escolhas, visto que a aprovação sempre se deu por meio de seus presidentes.

Entretanto, nesse primeiro ciclo estratégico (2009-2014), ainda não havia sido criada formalmente a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (ENPJ), que surgiria apenas a partir do segundo ciclo, ocorrido de 2015 a 2020, instituída pela Resolução CNJ 198/2014<sup>25</sup>, que revogou a Resolução 70/2009. A ENPJ é materializada pelo estabelecimento de políticas judiciárias, programas e metas, assim como instrumentos de aferição que permitem identificar se os objetivos estratégicos instituídos estão sendo atingidos pelos órgãos (Brasil, 2019c).

É também a partir deste segundo ciclo que surgem dois elementos centrais da estratégia do Poder Judiciário: a Rede de Governança Colaborativa (RGCPJ) e os Macrodesafios.

#### **4.1.3. Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ)**

A partir de 2013, com a instituição da RGCPJ<sup>26</sup>, incluíram-se novos atores para participar da análise e revisão da estratégia do ciclo (2009-2014), os chamados

---

<sup>25</sup>Resolução CNJ 198/2014 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>.

<sup>26</sup> Portaria CNJ 138/2013. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=1828>. Revogada pela Portaria CNJ 59/2019. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2887>.

“representantes dos tribunais”, objetivando a elaboração e implementação do novo ciclo estratégico, que cobriria o período 2015-2020, e seria formalizada pela já citada Resolução 198/2014 (Brasil, 2019g).

Nesse ano, o então presidente do STF e CNJ, ministro Joaquim Barbosa, levando em consideração a necessidade de desenvolver uma gestão estratégica mais adaptativa, conectada à realidade de cada segmento de justiça e região geográfica, assim como a importância de gerar maior consenso, compromisso e responsabilidade com a melhoria permanente do Poder Judiciário, instituiu, por meio da Portaria CNJ 138/2013, pela primeira vez, a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Em 2019, essa portaria seria substituída pela Portaria CNJ 59/2019.

Assim, a partir do novo ciclo de 2015-2020, o processo de formulação das Metas Nacionais passou a ser mais democrático e participativo e a cada ano o CNJ vem buscando aperfeiçoar esse processo, a fim de torná-lo mais transparente, possibilitando maior envolvimento das pessoas.

A RGCPJ tem como principais objetivos: propor diretrizes relacionadas com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados, bem como de atuar em temas voltados à governança judiciária buscando a melhoria dos serviços jurisdicionais.

De acordo com Portaria CNJ 59/2019<sup>27</sup>, é composta pelos seguintes comitês: I – Comitê Gestor Nacional (CGN); II – Comitês Gestores dos Segmentos de Justiça – (CGSJ)<sup>28</sup>; III – Subcomitês Gestores<sup>29</sup>.

#### **4.1.3.1. CGN – Comitê Gestor Nacional**

O CGN é o principal comitê estratégico do Poder Judiciário, tendo como principais competências<sup>30</sup>, dentre outras, a de consolidar e divulgar padrões e diretrizes para a execução dos trabalhos voltados ao desenvolvimento da revisão, monitoramento e avaliação da Estratégia Nacional, bem como a de consolidar a proposta final de revisão da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, a ser apresentada à Comissão Permanente de

---

<sup>27</sup> Portaria CNJ 59/2019.Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2887>.

<sup>28</sup> São segmentos da justiça brasileira - Justiça Federal, Justiça Militar, Justiça Eleitoral, Justiça do Trabalho e Justiça Estadual.

<sup>29</sup> Não há subcomitês na Justiça Federal.

<sup>30</sup> Portaria CNJ 59/2019.

Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ e aos presidentes dos tribunais para aprovação.

É composto por representantes dos Comitês Gestores dos Segmentos de Justiça, bem como do STJ, CJF, TST, CSJT, TSE e STM e dos representantes do CNJ: o Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica, que o coordena, o Secretário Adjunto Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica e o Diretor do Departamento de Gestão Estratégica

#### **4.1.3.2. CPGEEO/CNJ – Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ**

Os trabalhos do CGN são supervisionados pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento (CPGEEO), que é presidida por um conselheiro do CNJ (Brasil, 2019k). Por oportuno, ressalta-se que o CNJ executa suas atribuições por meio de Comissões Permanentes ou Temporárias, compostas por três conselheiros, no mínimo, para o estudo de temas e o desenvolvimento de atividades específicas do interesse respectivo ou relacionadas com suas competências<sup>31</sup>. Os conselheiros integrantes das Comissões Permanentes são eleitos pelo plenário do CNJ.

As Comissões do CNJ, instituídas em seu Regimento Interno, têm como principais atribuições: a) discutir e votar as proposições sujeitas à deliberação que lhes forem distribuídas; b) realizar audiências públicas com órgãos públicos, entidades da sociedade civil ou especialistas; c) receber requerimentos e sugestões de qualquer pessoa sobre tema em estudo ou debate em seu âmbito de atuação; d) estudar qualquer assunto compreendido no respectivo campo temático ou área de atividade, podendo propor, no âmbito das atribuições para as quais foram criadas, a realização de conferência, exposições, palestras ou seminários.

No contexto do planejamento estratégico, uma das comissões mais relevantes do CNJ é justamente a CPGEEO, que, além de supervisionar os trabalhos do CGN, tem as seguintes atribuições, dentre outras<sup>32</sup>: acompanhar periodicamente o desdobramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e monitorar a gestão estratégica do Judiciário por meio de indicadores e estatísticas.

---

<sup>31</sup> Resolução CNJ 67/2009, arts. 27 e 28 do Regimento Interno CNJ.  
[https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_comp\\_67\\_03032009\\_22032019151610.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_67_03032009_22032019151610.pdf)

<sup>32</sup> Resolução CNJ 296/2019. Cria e revoga Comissões Permanentes no CNJ.  
<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3038>

### 4.1.3.3. CGSJ – Comitês Gestores dos Segmentos de Justiça

Os CGSJs só existem por causa da segmentação da Justiça brasileira em Justiça do Trabalho, Eleitoral, Militar, Federal e Estadual. Esses comitês têm a seguinte composição:

1. Os Comitês Gestores da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral da Justiça Estadual são compostos pelos órgãos eleitos coordenadores dos subcomitês e, quando houver, pelo Tribunal Superior e pelo conselho do respectivo segmento;
2. O Comitê Gestor da Justiça Federal é composto pelos Tribunais Regionais Federais e pelo Conselho da Justiça Federal. Relembre-se que não há subcomitês na Justiça Federal
3. O Comitê Gestor da Justiça Militar é composto pelos respectivos órgãos.

As principais competências CGSJs são, dentre outras<sup>33</sup>: I – discutir aspectos essenciais do segmento, objetivando a revisão, execução e monitoramento da ENPJ e do Plano Estratégico do Segmento de Justiça; II – zelar pela observância dos padrões e das diretrizes estabelecidas para a execução dos trabalhos voltados ao desenvolvimento das propostas dos Planejamentos Estratégicos; III – consolidar as propostas apresentadas pelos representantes dos tribunais e apresentar proposta consolidada ao Comitê Gestor;

Figura 30 – RGCPJ: Representação Gráfica



Fonte: CNJ

<sup>33</sup>Resolução CNJ 296/2019.Cria e revoga Comissões Permanentes no âmbito do Conselho Nacional de Justiça. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3038>

Não faz parte do escopo dessa pesquisa, demonstrar com se dá a gestão participativa e democrática no processo de formulação das metas nacionais, mas apenas evidenciar a existência e utilização da governança colaborativa no Poder Judiciário, embora se considere um campo relevante de estudos futuros.

#### **4.1.4. Macrodesafios do Poder Judiciário e a Rede de Governança Colaborativa**

Como mencionado, outro momento significativo de utilização da governança colaborativa no Poder Judiciário é na construção de seus macrodesafios.

##### **4.1.4.1. Macrodesafios – Significado**

Os macrodesafios especificam e ilustram grandes temas, problemas-chave, (*wicked problems*) que requerem atuação sistêmica do Poder Judiciário para suas superações no sentido de agregar valor e aprimorar os serviços judiciais prestados à sociedade, com eficiência, eficácia e efetividade.

Para o estabelecimento desses macrodesafios o Poder Judiciário deve levar em conta tanto os problemas internos à administração, tais como a gestão orçamentária e financeira, contratações públicas, processos de trabalho e de desenvolvimento organizacional, quanto os fatores diretamente relacionados à prestação de serviços à sociedade, por exemplo, o acesso à justiça, a celeridade e a solução de conflitos (Brasil, 2020p).

##### **4.1.4.2. Estratégia Nacional sem Macrodesafios: 1º Ciclo da ENPJ – Temas e Objetivos Estratégicos (2009-2014)**

Não obstante a centralidade desse instrumento hoje no Poder Judiciário, os macrodesafios ainda não existiam ainda no 1º ciclo estratégico (2009-2014). Em seu lugar havia os chamados Objetivos Estratégicos Nacionais. Como se sabe, objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico, Zimmermann (2019). Para Richers (1980), “objetivos estratégicos são posições projetadas para a empresa como um todo, aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis”. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas de suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados pela organização nos próximos anos. As relações de causa e efeito representam a correlação

causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico e demonstram como um objetivo é impactado por outro, Zimmermann (2019).

Nesse 1º ciclo estratégico nacional do Poder Judiciário, a Resolução CNJ 70/2009 estabeleceu 15 Objetivos Estratégicos, distribuídos por 8 temas.

**Quadro 31 – 1º Ciclo da ENPJ: Resolução 70/2009 (Temas/Objetivos Estratégicos)**

<b>Resolução 70/2009 – 1º ciclo da ENPJ (Temas/Objetivos Estratégicos)</b>			
<b>a) Eficiência Operacional:</b> <b>Objetivo 1.</b> Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos; <b>Objetivo 2.</b> Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;	<b>b) Acesso ao Sistema de Justiça:</b> <b>Objetivo 3.</b> Facilitar o acesso à Justiça; <b>Objetivo 4.</b> Promover a efetividade no cumprimento das decisões;	<b>c) Responsabilidade Social:</b> <b>Objetivo 5.</b> Promover a cidadania;	<b>d) Alinhamento e Integração:</b> <b>Objetivo 6.</b> Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário; <b>Objetivo 7.</b> Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;
<b>e) Atuação Institucional:</b> <b>Objetivo 8.</b> Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições; <b>Objetivo 9.</b> Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva; <b>Objetivo 10.</b> Aprimorar a comunicação com públicos externos;	<b>f) Gestão de Pessoas:</b> <b>Objetivo 11.</b> Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores; <b>Objetivo 12.</b> Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;	<b>g) Infraestrutura e Tecnologia:</b> <b>Objetivo 13.</b> Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais; <b>Objetivo 14.</b> Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;	<b>h) Orçamento:</b> <b>Objetivo 15.</b> Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia;

Fonte: elaboração própria, baseado em Resolução 70/2009.

Segundo Kim e Gomes (2020a), sob a coordenação do CNJ, o monitoramento e a avaliação do planejamento estratégico do Judiciário nesse primeiro ciclo (2009-2014) se desenvolveram por meio dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário consideradas “grandes RAEs – Reunião de Avaliação da Estratégia” que ocorrem dentro de cada órgão do Poder Judiciário. Processo esse que foi intensificado no ano de 2013, para que, no ano seguinte, já fosse aprovada a nova estratégia relativa ao próximo sexênio, que seria o ciclo de 2015 a 2020.

#### **4.1.4.3. Surgimento dos Macrodesafios: 2º Ciclo da ENPJ (2015/2020)**

Assim, nas reuniões de avaliação da estratégia do sexênio de 2009-2014, realizadas em 2013/2014 pelo Comitê Gestor Nacional (CGN), no que diz respeito ao tópico aqui estudado, chegou-se à conclusão de que, dos 15 objetivos do mapa estratégico estabelecidos para o 1º ciclo, alguns poderiam ser desconsiderados, por não serem mais desafiadores de 2014 em diante. Para os demais objetivos deveria ser concentrada mais energia para que fossem atingidos e que necessariamente deveriam ser medidos por indicadores. Nessas reuniões, os integrantes do CGN deliberaram acerca da substituição dos Objetivos Estratégicos por Macrodesafios para o plano estratégico do Poder

Judiciário do novo ciclo de 2015/2020<sup>34</sup>. Após discussões e sugestões, foi apresentada correlação entre os Macrodesafios e Cenários Desejados que acabou resultando no modelo aprovado<sup>35</sup>, por meio da Resolução CNJ 198/2014.

Com isso, de objetivos estratégicos mais amplos (1º ciclo), passou-se para delimitação de 13 (treze) problemas-chave, com foco maior nos gargalos da Justiça, denominados oficialmente de **Macrodesafios do Judiciário**, que deveriam ser observados no período 2015 a 2020 (2º ciclo), Kim e Gomes (2020a). Ao final das reuniões de 2013/2014, relacionou-se, assim, um conjunto de Tendências Atuais que, em caso de sucesso no enfrentamento dos Macrodesafios (gargalos) durante o 2º ciclo de trabalhos compreendidos entre 2015 e 2020, atingiriam o Cenário Desejado traçado, ao menos em parte. No quadro abaixo se faz a representação desse contexto.

**Figura 31 – 2º Ciclo da ENPJ: Resolução 198/2014 – Macrodesafios do Poder Judiciário (2015-2020)**

MACRODESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO 2015-2020					
2015		Efetividade na Prestação Jurisdicional			2020
<b>Tendências Atuais</b> - Incentivo às soluções alternativas de litígio; - Aumento da quantidade de julgados; - Julgamento de processos antigos; - Melhoria do sistema criminal; - Profissionalização da gestão; - Intensificação do uso de tecnologia da informação; - Probidade e combate à corrupção;	<b>1. Garantia dos Direitos de Cidadania</b>				
	<b>2. Combate à corrupção e à improbidade administrativa</b>	<b>3. Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional</b>	<b>4. Adoção de soluções alternativas de conflito</b>	<b>5. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes</b>	<b>Cenário Desejado</b> - Justiça mais acessível e Desjudicialização; - Descongestionamento do Poder Judiciário; - Probidade pública; - Justiça tempestiva; - Garantia da legitimidade do sistema eleitoral; - Maior racionalização do sistema judicial; - Melhoria do sistema de segurança pública; - Valorização profissional; - Melhoria da qualidade do gasto público; - Equalização das estruturas de 1º e 2º Grau de Jurisdição; - Disseminação da “Justiça Eletrônica”
	<b>6. Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas</b>	<b>7. Aprimoramento da gestão da justiça criminal</b>	<b>8. Fortalecimento da segurança do processo eleitoral</b>		
	<b>9. Melhoria da gestão de pessoas</b>	<b>10. Aperfeiçoamento da gestão de custos</b>	<b>11. Insituição da governança judiciária</b>	<b>12. Melhora da infraestrutura e governança de TIC</b>	
Todos os Segmentos					
		FEDERAL	TRABALHO	ELEITORAL	
		ESTADUAL	STJ	MILITAR	

Fonte: CNJ (adaptado).

#### 4.1.4.4. Consolidação dos Macrodesafios 3º Ciclo da ENPJ (2021-2026)

Os trabalhos relativos ao 3º ciclo estratégico do Poder Judiciário (2021-2026) tiveram início com a realização do diagnóstico da Estratégica Nacional do ciclo anterior

<sup>34</sup>Ata de reunião do CGN em 28.08.2013. Videoconferência. [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/02/ata\\_da\\_videoconferencia.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/02/ata_da_videoconferencia.pdf)

<sup>35</sup>Ata de reunião do CGN em 26.09.2013. Videoconferência. [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/02/ata\\_da\\_videoconferencia\\_26092013.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/02/ata_da_videoconferencia_26092013.pdf)

(2015-2020), Brasil (2020q). Para tanto, em maio de 2019, o CNJ encaminhou questionário eletrônico a 90 órgãos do Poder Judiciário, conselhos de justiça e tribunais com a finalidade de obter a percepção desses órgãos sobre o 2º ciclo que estava se encerrando (Brasil, 2019l). Com a realização dessa pesquisa, objetivou-se também identificar melhorias e prospectar cenários, possibilitando a reflexão e o debate quanto à atuação do Poder Judiciário nos próximos anos, com vistas a subsidiar a formulação da nova estratégia.

Com base no resultado do diagnóstico (Brasil, 2019m), o CGN e os representantes da RGCPJ iniciaram um ciclo de reuniões para debater acerca do processo de formulação da estratégia para o próximo sexênio (2021-2026). Após cada rodada de debates, os representantes se encarregavam de divulgar, discutir as propostas e coletar sugestões dentro dos respectivos tribunais dos quais fazem parte, com a finalidade de tornar o processo mais participativo.

No início dos trabalhos de revisão, o Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP) do CNJ, Juiz Richard Pae Kim, reforçou que a RGCPJ é essencial para determinar as principais metas e estratégias para os próximos seis anos, salientado “que a rede de **governança colaborativa é uma tendência mundial**, democratiza a troca de ideias e possibilita que o caminho seja construído de forma coletiva. Nesse rumo, pontuou que “as metas que vamos trabalhar devem ser realistas, factíveis e necessárias, mas, ao mesmo tempo, desafiadoras para projetarmos o sistema de Justiça no caminho adequado. Precisamos saber onde queremos chegar, porém, sem deixar de lado a nossa principal função, que é de disseminar a justiça de forma segura, adequada e célere” (Brasil, 2019n).

Nessa mesma linha, outro magistrado, o juiz Auxiliar e Secretário Especial Adjunto da Secretaria de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP), Carl Smith, pontuou que “é com planejamento a longo prazo, estabelecendo metas e identificando desafios que avançamos no Judiciário. A revisão da estratégia é importante para que os gestores cumpram as Metas Nacionais, mas, que, ao mesmo tempo, tenham a liberdade para dar o seu toque pessoal na gestão, pois cada região possui as suas peculiaridades que precisam ser consideradas” (Brasil, 2019n).

Após a realização de consultas públicas, diversas reuniões e discussões entre os representantes dos tribunais, os comitês gestores dos segmentos de Justiça e o CGN, o CNJ apresentou a proposta final de macrodesafios no XIII Encontro Nacional do Poder



Judiciário<sup>36</sup>, ocorrido em novembro de 2019. Nesse encontro, os presidentes dos tribunais brasileiros deliberaram e aprovaram os 12 Macrodesafios para o ciclo de 2021 a 2026 (Brasil, 2020s).

**Quadro 32 – Discussões sobre o novo ciclo (2021-2026): Os 12 Macrodesafios aprovados**

12 Macrodesafios aprovados (2021-2026)	
1. Garantia dos direitos fundamentais;	7. Promoção da sustentabilidade;
2. Fortalecimento da relação institucional do Judiciário com a sociedade;	8. Aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal;
3. Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional;	9. Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária;
4. Enfrentamento à corrupção, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais;	10. Aperfeiçoamento da gestão de pessoas;
5. Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos;	11. Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira;
6. Consolidação do Sistema de Precedentes Obrigatórios;	12. Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de proteção de dados.

Fonte: Brasil (2020s).

Passada a fase de discussão, construção e alinhamento interno dos artefatos de planejamento estratégico e aprovação dos presidentes dos tribunais, é chegado o momento de aprovar efetivamente a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio de 2021-2026. Assim, em junho de 2020, o Plenário do CNJ aprovou, sob o voto do Relator Ministro Dias Toffoli, a Resolução CNJ 325/2020<sup>37</sup>, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. O ministro esclareceu em seu voto condutor que os Conselhos e os Tribunais teriam até **30 de junho de 2021** para instituir seus planos estratégicos, alinhados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026<sup>38</sup>.

Por ser uma estratégia una, válida para todos, após a publicação dessa resolução, o CJF (para toda a Justiça Federal) e o TRF1 (para a Justiça Federal da 1ª Região) deram início à elaboração de seus respectivos planejamentos estratégicos, sendo que o do TRF1 deve estar alinhado ao do CJF (nacional), de modo que este deve preceder aquele.

Na figura abaixo, apresenta-se a evolução no tempo da ENPJ, que evoluiu de objetivos estratégicos para macrodesafios.

<sup>36</sup> CNJ. Relatório do XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário.

[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/03/Relatorio\\_XIII\\_Encontro\\_Nacional\\_do\\_Poder\\_Judiciario\\_2020\\_02\\_27.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/03/Relatorio_XIII_Encontro_Nacional_do_Poder_Judiciario_2020_02_27.pdf)

<sup>37</sup> Resolução CNJ 325/2020 - Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026.

<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>

<sup>38</sup> Jurisprudência CNJ. Ato normativo. Processo: 0004411-18.2020.2.00.0000.

<https://www.cnj.jus.br/InfojurisI2/Jurisprudencia.seam;jsessionid=1A568BE9F0F145D69A05F8D3BD45DFF1?jurisprudencialdJuris=51725>

**Figura 32 – Evolução de Objetivos Estratégicos (2009-2014) para Macrodesafios (2021-2026)**

<b>Macrodesafios/Objetivos Estratégico (Histórico)</b>		
<b>2009-2014 (Objetivos Estratégicos)</b>	<b>2015-2020 (Macrodesafios)</b>	<b>2021-2026 (Macrodesafios)</b>
1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;	1. Garantia dos Direitos de Cidadania	1. Garantia dos direitos fundamentais
2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais	2. Combate à corrupção e à improbidade administrativa	2. Fortalecimento da relação institucional do Judiciário com a sociedade
3. Facilitar o acesso à Justiça	3. Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	3. Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional
4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões	4. Adoção de soluções alternativas de conflito	4. Enfrentamento à corrupção, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais
5. Promover a cidadania	5. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes	5. Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos
6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário	6. Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas	6. Consolidação do Sistema de Precedentes Obrigatórios
7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional	7. Aprimoramento da gestão da justiça criminal	7. Promoção da sustentabilidade
8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições	8. Fortalecimento da segurança do processo eleitoral	8. Aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal
9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva	9. Melhoria da gestão de pessoas	9. Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária
10. Aprimorar a comunicação com públicos externos	10. Aperfeiçoamento da gestão de custos	10. Aperfeiçoamento da gestão de pessoas
11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores	11. Instituição da governança judiciária	11. Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira
12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia	12. Melhoria da infraestrutura e governança de TIC	12. Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de proteção de dados
13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;	-----	-----
14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;	-----	-----
15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia;	-----	-----

Fonte: elaboração própria

Embora se considere um campo relevante de estudos futuros, não faz parte do escopo dessa pesquisa demonstrar com se dá a construção efetiva dos macrodesafios, mas apenas evidenciar a utilização da governança colaborativa em seu processo de elaboração, para fins argumentativos de proposição do iGovCNPJ.

#### **4.1.5. Justiça Federal – Estratégia e a Rede de Governança da Justiça Federal**

A estratégia da Justiça Federal também é realizada de forma colaborativa<sup>39</sup> e é constituída por um comitê gestor nacional de estratégia, pelos TRFs e pelos comitês de estratégia de 1º e 2º graus, conforme quadro abaixo:

<sup>39</sup>Resolução CJF 668/2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional da Justiça Federal 2021-2026.

### Quadro 33 – Rede de Governança da JF: Integrantes

Rede de Governança da JF - Integrantes	
I – Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – Cogest (Nacional);	III – Comitês Institucionais de 1º e 2º graus – CGI (Local – interno de cada órgão. 27 Seções Judiciárias e 5 TRFs);
II – Comitês de Gestão Estratégica Regionais – CGER (Regional – 5 regiões);	IV – Comitê Gestor Institucional do CJF – CGI-CJF (atuação apenas interna dentro do CJF).

Fonte: Resolução CJF 668/2020.

#### 4.1.5.1. Cogest – Comitê Gestor da Estratégia da Justiça Federal

O Cogest é o órgão **máximo** nacional de governança e gestão estratégica da Justiça Federal. É formado pelos presidentes dos seis TRFs e do CJF (que é também o presidente do STJ), de acordo com o seguinte quadro:

### Quadro 34 – Rede de Governança da JF: Cogest (Integrantes)

Cogest – Integrantes	
I – o presidente do CJF ou um ministro conselheiro por ele designado, que o coordenará	IV – o secretário-geral do CJF
II – os presidentes dos TRFs ou magistrados por eles indicados para acompanhamento da estratégia	V – os diretores-gerais dos TRFs
III – o corregedor-geral da Justiça Federal ou um magistrado por ele indicado	-----

Fonte: Resolução CJF 668/2020.

Como órgão máximo, o Cogest tem como principal atribuição, dentre outras, aprovar os elementos estratégicos nacionais e centrais da Justiça Federal, tais como missão, visão de futuro, valores, macrodesafios, metas nacionais e específicas do segmento, portfólio de projetos e iniciativas nacionais, etc.

#### 4.1.5.2. CGERs – Comitês de Gestão Estratégica Regionais da Justiça Federal

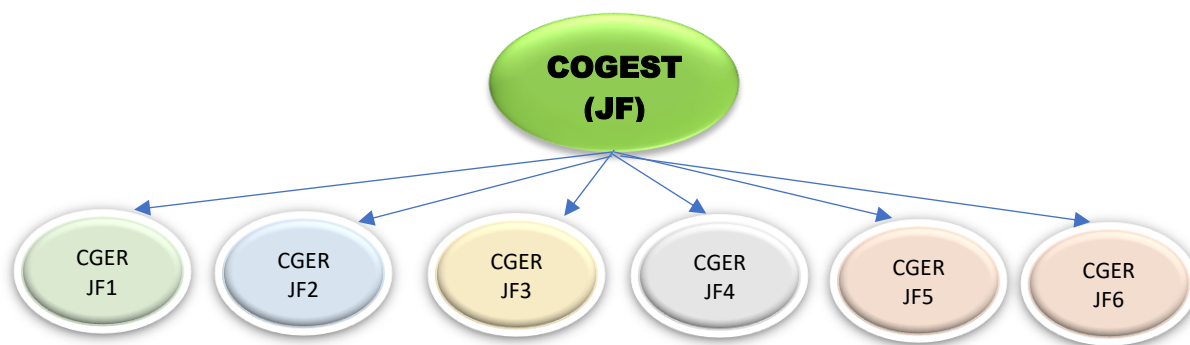
Em cada uma das cinco regiões da Justiça Federal há um CGER, que é o órgão máximo de governança e gestão estratégica de cada região da Justiça Federal.

O CGER de cada região é responsável pela interação com os comitês superiores (CGN e Cogest), bem como pela formulação, monitoramento e avaliação da execução estratégica em cada tribunal federal.

---

<https://www.cjf.jus.br/observatorio2/normas/normas/cjf/resolucoes/resolucao-n-668-2020-cjf-de-09-de-novembro-de-2020/resolucao-n-668-2020-cjf-de-09-de-novembro-de-2020/view>

**Figura 33 – Rede de Governança da JF: Representação gráfica do Cogest e dos CGERs**



Fonte: elaboração própria

#### **4.1.6. Rede de Governança da Justiça Federal da 1ª Região (RGJF1)**

Como não poderia deixar de ser, a estratégia da Justiça Federal da 1ª Região, também é realizada de forma colaborativa. Para tanto, a Rede de Governança da Justiça Federal da 1ª Região<sup>40</sup> tem como órgão máximo o CGER-JF1 - Comitê de Gestão Estratégica da Justiça Federal da 1ª Região. A governança da estratégia também é exercida de forma colaborativa na JF1 pelos integrantes de sua rede, cuja composição se apresenta abaixo:

**Quadro 35 – Rede de Governança da JF1: Integrantes**

<b>Rede de Governança da JF1– Integrantes</b>	
I – Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – Cogest (Nacional);	IV – Comitês Institucionais de Planejamento Estratégico – Cipes (local: Cipe-TRF1 mais 14 Cipes das 14 Seções Judiciárias);
II – Comitê de Gestão Estratégica da Justiça Federal da 1ª Região – CGER-JF1 (Regional);	V – Gestores e gerentes de iniciativas estratégicas e de processos de trabalho críticos.
III – Juízes Gestores de Metas Estratégicas;	-----

Fonte: Resolução TRF1 Presi 10/2021.

Observe-se que os integrantes I, II e IV foram criados pelo normativo nacional<sup>41</sup> do CJF, enquanto que as figuras do **juiz gestor de metas estratégicas e dos gestores e gerentes de iniciativas estratégicas e de processos de trabalho**, pela norma regional da JF1.

<sup>40</sup> Resolução TRF1 Presi 10/2021. Dispõe sobre a gestão estratégica e dá diretrizes para a construção participativa, execução, monitoramento e avaliação da Estratégia da Justiça Federal da 1ª Região 2021-2026. <https://portal.trf1.jus.br/dspace/handle/123/255584>.

<sup>41</sup> Resolução CJF 668/2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional da Justiça Federal 2021-2026. <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/normas/normas/cjf/resolucoes/resolucao-n-668-2020-cjf-de-09-de-novembro-de-2020/resolucao-n-668-2020-cjf-de-09-de-novembro-de-2020/view>

#### 4.1.6.1. CGER-JF1 – Comitê de Gestão Estratégica da Justiça Federal da 1ª Região

Como se disse acima, o CGER-JF1 é o órgão máximo da governança estratégica na Justiça Federal da 1ª Região, cujos integrantes constam da tabela abaixo.

**Quadro 36 – CGER-JF1: Integrantes**

<b>CGER-JF1–Integrantes</b>	
I – Presidente do Tribunal ou magistrado por ele indicado, representando o 2º grau de jurisdição;	V – Diretor da Escola de Magistratura ou magistrado por ele indicado;
II – Corregedor Regional ou magistrado por ele indicado, representando o 1º grau de jurisdição;	VI – três Diretores de Foro, em forma de rodízio anual entre as Seções Judiciárias;
III – Coordenador dos Juizados Especiais Federais ou magistrado por ele indicado;	VII – Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal.
IV – Coordenador do Sistema de Conciliação ou magistrado por ele indicado;	

Fonte: Resolução TRF1 Presi 10/2021.

Em sua atuação em rede, cabe ao CGER-JF1 realizar as atividades de interlocução com os comitês superiores (CGN e Cogest), de formular, monitorar e avaliar a execução estratégica na 1ª Região, bem como aprovar o Planest – Plano Estratégico da Justiça Federal da 1ª Região. Suas principais atribuições estão dispostas a seguir:

**Quadro 37 – CGER-JF1: Atribuições**

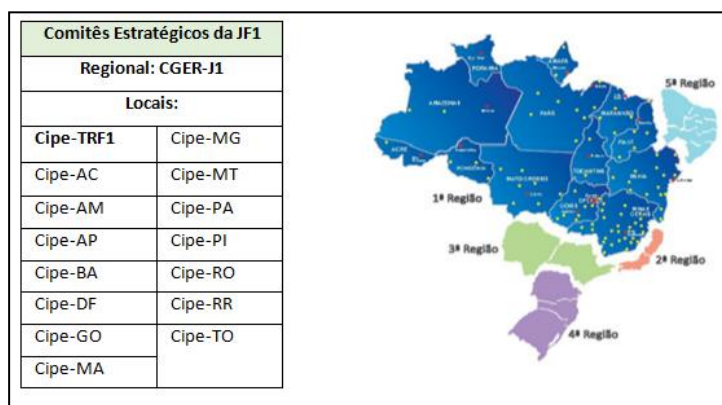
<b>CGER-JF1– Atribuições</b>	
I – encaminhar ao Cogest: a) propostas de políticas, diretrizes e recomendações para o aperfeiçoamento da Justiça Federal da 1ª Região; b) propostas para atualização do Plano Estratégico da Justiça Federal – PEJF.	V – promover periodicamente as reuniões de análise da estratégia – RAEs;
II – aprovar o Plano Estratégico da Justiça Federal da 1ª Região – Planest 2021-2026;	VI – tomar ações diretivas de impulso à Estratégia e de correção dos desvios identificados nas RAEs;
III – executar o Plano de Comunicação da Estratégia da Justiça Federal (nacional) e aprovar o Plano de Comunicação da Estratégia da Justiça Federal da 1ª Região;	VII – propor pautas temáticas ao Cogest;
IV – sugerir os insumos e recursos, orçamentários e humanos para o desenvolvimento, implantação e manutenção das iniciativas estratégicas e dos processos de trabalho críticos e para o alcance de metas na 1ª Região;	VII – estabelecer os riscos que a Estratégia da Justiça Federal está preparada para buscar, reter ou assumir e que serão monitorados pelos comitês gestores de riscos do Tribunal e das Seções Judiciárias.

Fonte: Resolução TRF1 Presi 10/2021.

#### 4.1.6.2. Cipe – Comitê Institucional de Planejamento Estratégico do TRF1 e Cipe das Seções Judiciárias

Os Cipes são os comitês máximos da governança da estratégia dentro de cada órgão da Justiça Federal da 1ª Região. Cipe é a sigla para Comitê Institucional de Planejamento Estratégico. Então, na 1ª Região há 1 CGER-JF1 mais 15Cipes (SJMG ainda fazendo parte da estrutura da 1ª Região):

**Figura 34 – Representação gráfica dos Cipe-TRF1 e dos Cipes das Seccionais**



Fonte: TRF1 (adaptado, com a SJMG ainda fazendo parte da estrutura da 1ª Região).

Os Cipes são integrados por membros dirigentes, permanentes, eventuais e convocados, conforme abaixo:

**Quadro 38 – Cipe-TRF1: Integrantes**

<b>Integrantes do Cipe-TRF1</b> (Cipes das Seccionais são integrados por dirigentes de áreas correlatas)
<p><b>I - Membros Dirigentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal, que o preside;</li> <li>b) Secretário-Geral da Presidência, atuando como vice-presidente;</li> <li>c) Diretor da Secretaria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação, atuando como coordenador técnico;</li> <li>d) Diretor da Divisão de Planejamento e Monitoramento da Estratégia, atuando como coordenador administrativo;</li> <li>e) Supervisor da Seção de Monitoramento da Gestão de Projetos, atuando como secretário;</li> <li>f) Supervisor da Seção de Análise e Melhoria de Processos, atuando como secretário;</li> <li>g) Supervisor da Seção de Monitoramento da Gestão de Riscos, atuando como consultor na gestão de riscos;</li> <li>h) Diretor da Secretaria de Auditoria Interna, atuando como consultor na prevenção de falhas na execução e monitoramento da Estratégia.</li> </ul>
<p><b>II – Membros Permanentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Chefe da Assessoria ou do Gabinete da Corregedoria Regional;</li> <li>b) Secretário Executivo da Coordenação Regional dos Juizados Especiais Federais;</li> <li>c) Secretário Executivo da Escola de Magistratura Federal da 1ª Região;</li> <li>d) Secretário Executivo do Sistema de Conciliação da 1ª Região;</li> <li>e) Presidente da Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável;</li> <li>f) Diretor da Secretaria de Bem-Estar Social e Saúde;</li> <li>g) Diretor da Secretaria de Gestão Administrativa;</li> <li>h) Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas;</li> <li>i) Diretor da Secretaria de Planejamento Orçamentário e Financeiro;</li> <li>j) Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação;</li> <li>k) Diretor da Secretaria Judiciária.</li> </ul>
<p><b>III – Membros Eventuais</b>, cuja presença somente será exigida quando suas unidades tiverem iniciativas estratégicas ou processos críticos de trabalho incluídos na Carteira ou no Catálogo 2021-2026:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Chefe da Assessoria de Assuntos da Magistratura;</li> <li>b) Chefe da Assessoria de Comunicação Social;</li> <li>c) Chefe da Assessoria de Projetos de Suporte e Fomento à Atividade Judicial;</li> <li>d) Chefe da Assessoria de Recursos Especiais e Extraordinários;</li> <li>e) Chefe da Assessoria ou do Gabinete da Vice-Presidência;</li> <li>f) Chefe do Gabinete da Diretoria-Geral;</li> <li>g) Diretor da Coordenadoria de Execução Judicial;</li> <li>h) Diretor da Coordenadoria de Inteligência e Segurança Institucional;</li> <li>i) Diretor do Núcleo de Gestão de Precedentes;</li> <li>j) Diretor do Núcleo de Processo Administrativo Eletrônico;</li> <li>k) Diretor do Núcleo de Processo Judicial Eletrônico;</li> <li>l) Diretor de Núcleo de Apoio ao Processo Administrativo Disciplinar.</li> </ul>
<p><b>IV – Membros convocados:</b> servidores de qualquer unidade do Tribunal convocados por um membro dirigente ou permanente.</p>

Fonte: Resolução TRF1 Presi 10/2021.

Nos Cipes das 14 Seções Judiciárias, o Diretor do Foro (magistrado federal) deverá participar como presidente, ficando o Diretor da Secretaria Administrativa (servidor público) da seccional como vice-presidente.

No caso de Seções Judiciárias que possuem Subseções Judiciárias, os dirigentes destas terão garantida a sua participação nos Cipes de seu estado, em forma de rodízio anual, na proporção de um diretor para cada cinco subseções judiciárias. São atribuições do Cipe-TRF1 e das Seccionais:

**Quadro 39 – Cipe do TRF1 e das 14 Seções Judiciárias: Atribuições**

<b>Atribuições do Cipe-TRF1 e das 14 Seções Judiciárias</b>	
I – monitorar e avaliar localmente a execução da estratégia, incluindo objetivos estratégicos, indicadores, metas, desenvolvimento de iniciativas e aprimoramento de processos de trabalho críticos;	V – prestar contas ao CGER-JF1, enviando-lhe os Relatórios de Execução da Estratégia disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações – SEI previamente à realização das RAEs ordinárias;
II – promover a realização de reuniões de monitoramento da estratégia prévias às reuniões de análise da estratégia;	VI – executar o Plano de Comunicação da Estratégia da Justiça Federal da 1ª Região;
III – propor iniciativas, classificá-las como estratégicas, táticas ou operacionais e aprovar sua inclusão nos respectivos Planos de Ação do Tribunal e das seccionais;	VII – estudar, avaliar e propor ao CGER-JF1: a) as políticas, diretrizes, recomendações, planos, iniciativas, melhoria de processos de trabalho e metas relacionadas ao Planest 2021-2026 no âmbito de sua jurisdição, b) as ações diretivas de impulso à Estratégia e de correção dos desvios identificados.
IV – propor a classificação de processos de trabalho como críticos e aprovar sua inclusão nos respectivos Planos de Gerenciamento de Processos Críticos;	

Fonte: Resolução TRF1 Presi 10/2021.

#### 4.1.6.3. Juízes Gestores de Metas Estratégicas

Pela criação da figura dos “Juízes Gestores de Metas Estratégicas”, nota-se a grande preocupação dos tribunais com o cumprimento das metas pactuadas na ENPJ.

Nesse novo ciclo estratégico, o CJF (Brasil, 2022d) tem ampliado a iniciativa de inclusão de magistrados na gestão estratégica, por meio da designação de magistrados como gestores também de projetos considerados estratégicos nacionalmente, tais como: “Justiça Transparente”, “Depósitos Judiciais na Justiça Federal” e “Implantação do Sistema Eletrônico de Recursos Humanos”, todos geridos por juízes federais.

No caso das Metas (nacionais, específicas e exclusivas), os **gestores serão sempre juízes federais**. Dessa forma, a cada biênio, serão dois magistrados gestores de metas: um cuidará das metas estratégicas do 1ª grau de jurisdição e o outro do 2º grau.

Uma das dificuldades observadas nas gestões judiciárias dos tribunais é a gestão bienal, tempo considerado curto na administração pública para realizações de planejamentos estratégicos duradouros e com mais amplitude na resolução dos graves problemas complexos existentes no Poder Judiciário. Daí a designação por apenas 2 anos dos gestores de metas estratégicas. No TRF1 e nas Seções Judiciárias da 1ª Região não é

diferente, pois o presidente do TRF1<sup>42</sup> e os diretores do foro das seccionais<sup>43</sup> (diretor do foro é juiz federal) possuem apenas 2 anos para realizarem seus projetos.

Embora se considere um campo relevante de estudos futuros, não faz parte do escopo dessa pesquisa demonstrar com se dá a construção da Estratégia da Justiça Federal, seja nacional ou da 1ª Região, mas apenas indicar a existência de uma estrutura de rede de governança colaborativa para fins argumentativos de proposição do iGovCNPJ.

#### 4.2. Sistemas de Governança aplicáveis à Justiça Federal da 1ª Região

Há dois documentos que tratam de sistemas de governança e gestão e aplicáveis à Justiça Federal da 1ª Região: **1. Guia de Governança e Gestão do CJF e da Justiça Federal de 1º e 2º Graus** (Brasil, 2020t); e **2. Resolução TRF1 Presi 11416629/2020**<sup>44</sup>, que instituiu o Sistema de Governança e Gestão da Justiça Federal da 1ª Região.

Grosso modo, no setor público, a ideia de que a governança de órgãos públicos é estabelecida por meio de um sistema integrado que pode ser representado de forma simplificada, por meio de figuras, foi introduzida na administração pública brasileira pelo TCU, desde a publicação, em 2013, da primeira edição de seu Referencial Básico de Governança (Brasil, 2013). Na construção do seu primeiro referencial, o TCU utilizou como parâmetro diversos artigos científicos, padrões, modelos e códigos de países diferentes, embora a maioria dessas fontes utilizadas estivesse alicerçada em conceitos relacionados a um viés de verificação e controle:

1. Governança Corporativa;
2. Relação agente-principal;
3. Boa Governança ou “*Good Governance*”;
4. Auditoria;

---

<sup>42</sup> Regimento Interno TRF1. Art. 18. O presidente, o vice-presidente e o corregedor regional, eleitos entre os desembargadores federais mais antigos, têm **mandato de dois anos**, a contar da posse, vedada a reeleição. [https://portal.trf1.jus.br/data/files/B3/72/EE/25/1E96D6102C2F66D6F32809C2/Livro%20RI%202017%20-%20com%20sum\\_rio%20linkado%20e%20bot\\_es.pdf](https://portal.trf1.jus.br/data/files/B3/72/EE/25/1E96D6102C2F66D6F32809C2/Livro%20RI%202017%20-%20com%20sum_rio%20linkado%20e%20bot_es.pdf).

<sup>43</sup> Provimento Coger 10126799. (Corregedoria Regional da Justiça Federal da 1ª Região). Art. 197. As seções judiciárias terão um juiz federal diretor de foro e um juiz federal vice-diretor de foro, e as subseções judiciárias terão um juiz federal diretor, cujos nomes serão indicados pelo presidente do Tribunal e homologados pelo Conselho de Administração.

Art. 199. O mandato de juiz diretor de foro e de juiz diretor de subseção judiciária será de **dois anos**, permitida uma recondução por igual período. [https://portal.trf1.jus.br/data/files/9D/A4/C1/85/277C1710EF774C17F32809C2/SEI\\_TRF1%20-%2010126799%20-%20Provimento%20Coger.pdf](https://portal.trf1.jus.br/data/files/9D/A4/C1/85/277C1710EF774C17F32809C2/SEI_TRF1%20-%2010126799%20-%20Provimento%20Coger.pdf).

<sup>44</sup>Resolução TRF1 Presi 11416629/2020. <https://portal.trf1.jus.br/dspace/bitstream/123/244629/1/Resolu%c3%a7%c3%a3o%20Presi%2011416629.pdf>.



5. Controles Internos; e
6. Gerenciamento de Riscos (COSO I e II).

#### **4.2.1. Guia de Governança do CJF e da JF de 1º e 2º Graus**

A Justiça Federal brasileira também tem o seu modelo de sistema de governança instituído pelo CJF em 2020 por meio do Guia de Governança e Gestão do CJF e da Justiça Federal de 1º e 2º Graus (Brasil, 2020t), cuja construção foi bastante inspirada nos referenciais do TCU.

O Guia CJF tem os seguintes objetivos:

1. estabelecer os princípios básicos, as diretrizes e as responsabilidades a serem observadas para o fortalecimento da governança institucional;
2. disseminar a cultura de governança, de controles internos, de gestão de riscos e de conformidade;
3. servir como ferramenta de consulta, orientação e estímulo para o desenvolvimento contínuo dos processos de aperfeiçoamento institucional com a implementação de boas práticas de governança e gestão de modo que as ações organizacionais estejam alinhadas às expectativas da sociedade.

Segundo o Guia CJF (Brasil, 2020t), no âmbito do Poder Judiciário, frente a um cenário marcado pelo excessivo número de demandas judiciais, a governança exerce importante papel na busca de melhorias. Cita como exemplo o tratamento dado à governança como um dos macrodesafios a serem alcançados na consecução da estratégia nacional do Poder Judiciário relativa ao ciclo 2021-2026. **Macrodesafio: Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária.**

O Guia CJF (Brasil, 2020t) foi dividido em cinco partes, que serão analisadas abaixo.

Nessa seção, o Guia (Brasil, 2020t) define governança praticamente da mesma forma que o TCU em seu RGBPO, como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, garantindo uma atuação eficiente da Administração”.

Posteriormente, diferencia-a de gestão, definindo esta como o “conjunto de ações e estratégias planejadas para contribuir com o desempenho organizacional, utilizando diversos recursos disponíveis, tais como: estruturais, financeiros, tecnológicos, humanos etc.”.

No quadro abaixo se delinea as funções de governança e gestão.

**Figura 35 – Guia de Governança do CJF: funções da governança e da gestão**

<b>Funções da Governança</b>	<b>Funções da Gestão</b>
Definir o direcionamento estratégico	Implementar programas
Supervisionar a gestão	Garantir a conformidade com as regulamentações
Envolver as partes interessadas	Revisar e reportar o progresso de ações
Gerenciar riscos estratégicos	Garantir a eficiência administrativa
Gerenciar conflitos internos	Manter a comunicação com as partes interessadas
Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle	Avaliar o desempenho e aprender
Promover a <i>accountability</i> e a transparência	

Fonte: Brasil (2020t).

Em uma rápida análise do quadro acima, percebe-se, nas funções sugeridas pelo Guia (Brasil, 2020t) que devem ser desempenhadas pela governança, uma tendência voltada para controle da gestão (supervisionar a gestão, gerenciar riscos, conflitos internos, conformidade, auditar e avaliar o sistema de gestão e controle, promover o *accountability* e a transparência).

A seção é finalizada com o tópico “Importância da Boa Governança” no qual afirma que a implementação de práticas de governança é uma estratégia essencial para aumentar o **desempenho e a eficiência** organizacional, pois permite:

**Quadro 40 – Guia de Governança do CJF: Importância da Boa Governança**

<b>Guia CJF: Possibilidades advindas da implementação de práticas de governança</b>	
Direcionar para que as decisões tomadas observem os pilares: estratégico, ético e o legal	Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas públicas
Incentivar o uso eficiente de recursos e o reforço da responsabilidade pela utilização destes recursos	Favorecer a articulação entre instituições e coordenar processos para melhoria da integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público
Promover a comunicação entre as partes interessadas	Incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração
Incentivar a prestação de contas e a transparência das ações e tomada de decisões	Auxiliar na manutenção de processo decisório orientado pelas evidências
Gerenciar conflitos internos	Motivar a tomada de decisão considerando a avaliação dos ambientes interno e externo da organização e os diferentes interesses da sociedade
Aperfeiçoar a administração e entrega de serviços de qualidade Desburocratizar, racionalizar, modernizar a gestão e a integração dos serviços públicos	Fomentar ações voltadas à promoção da confiabilidade, a exemplo de planejamento a longo prazo, gestão de riscos, medidas de controle, auxiliando os órgãos a lidar com as incertezas de uma forma consistente e previsível

Fonte: Brasil (2020t).

Nessa seção, o Guia (Brasil, 2020t) evidencia quais são os princípios da governança institucional: Eficiência; Impessoalidade; Confiabilidade; Legitimidade; Equidade; Probidade; Transparência; Accountability; Integridade; Capacidade de resposta; Melhoria regulatória.

No que diz respeito às diretrizes de governança, o Guia (Brasil, 2020t) ressalta que, na aplicação dos princípios, as unidades da Justiça Federal deverão alinhar suas iniciativas internas a diretrizes pré-determinadas. Para o CJF essas diretrizes são as seguintes:

**Quadro 41 – Guia de Governança do CJF: Diretrizes de Governança para alinhamento de iniciativas nas unidades da JF1**

<b>Diretrizes de Governança para Alinhamento de Iniciativas</b>	
<b>Direcionar ações para o alcance de resultados que visem à prestação de serviços de excelência e ao atendimento das demandas da sociedade</b> por meio de soluções tempestivas e inovadoras que considerem a limitação de recursos e a mudança de prioridades;	Estabelecer formalmente funções, competências e responsabilidades das estruturas institucionais;
<b>Viabilizar a simplificação administrativa, a modernização da gestão e a integração dos serviços públicos</b> , especialmente aqueles prestados de modo eletrônico;	Promover edição e revisão de atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
<b>Acompanhar o desempenho e avaliação da geração, da implementação e dos resultados</b> das iniciativas e projetos prioritários, para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;	<b>Favorecer a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e de resultados</b> , de maneira a fortalecer o acesso público à informação;
<b>Realizar ações ativas e planejadas de diálogo com a sociedade</b> e de prestação de contas a ela, bem como de engajamento efetivo com organizações parceiras e partes interessadas	Promover a implementação do gerenciamento de riscos;
Incorporar padrões elevados de conduta ética na atuação dos atores da governança, em consonância com as funções e as atribuições designadas;	Implementar controles internos fundamentados na gestão de riscos;
<b>Tomar decisões com rigor e transparência a respeito da forma e do fundamento</b> de cada uma delas;	Providenciar que a auditoria interna seja independente e que os auditores sejam proficientes, objetivos e zelosos ao executar suas atribuições;

Fonte: Brasil (2020t).

De certo modo, as diretrizes do Guia do CJF (Brasil, 2020t) parecem deixar o controle em segundo plano e se voltam para questões fundamentais, como: alcance de resultados, excelência na prestação de serviços, simplificação administrativa, integração de serviços públicos, acompanhamento do desempenho, diálogo com a sociedade;

Nesse ponto, o sistema de governança da Justiça Federal segue também a modelagem do TCU estabelecendo instâncias (externas e internas) e definindo as funções para a governança e a gestão.

**Figura 36 – Guia de Governança do CJF: Instâncias de Governança**



Fonte: Brasil (2020t).

Um ponto interessante a ser observado é que, no momento em que descreve as instâncias de governança dos órgãos da Justiça Federal, o Guia (Brasil, 2020t) faz menção à relação agente-principal quando fala sobre a existência de um “elo entre principal e agente”. Entretanto, em nenhum momento define esses termos, nem diz como eles são aplicáveis a um modelo de governança que diz respeito ao Poder Judiciário.

No tocante a essa questão, o TCU (Brasil, 2020a) explica que, quando se fala em governança, dois tipos básicos de atores estão envolvidos: principal e agente. E como esses atores se manifestam no setor público?

Para a Corte de Contas Federal, tendo em conta que todo poder emana do povo<sup>45</sup>, infere, citando Dallari (2005), que, no contexto público, a sociedade é o “**principal**”, pois compartilha as percepções de finalidade e valor e detém o poder social, podendo exercê-lo de forma conjunta e ordenada por meio de estruturas criadas para representá-la.

Complementarmente, “**agentes**”, nesse contexto, são aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos, enfim, autoridades, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público. Nesse modelo, principal e agente, no exercício de suas atribuições, podem se relacionar com outras partes interessadas (2º e 3º setores) de modo a criar um contexto capacitante para o desenvolvimento social.

Como discutido no referencial teórico, há críticas acadêmicas que ressaltam a dificuldade em transpor ou aplicar a relação agente-principal no setor público, como Silva (2018), Cavalcante e Pires (2018), Gaetani e Nogueira (2018) visto que a teoria foi

<sup>45</sup>CF88. “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. Art. 1º, parágrafo único.

desenvolvida para um tipo característico de organização e fundamentada em uma forma específica de propriedade: a grande corporação moderna, baseada em propriedade acionária comercializada em mercado público de ações.

Por isso, a extensão do uso dos elementos constitutivos da governança corporativa para outros tipos de organização empresarial ou governamental requer o desenvolvimento de uma argumentação capaz de fundamentar teórica e empiricamente o uso ou a extensão da abordagem convencional (*mainstream*) para organizações estruturadas em outros modelos de propriedade, e, conseqüentemente, com partes interessadas ou *stakeholders* com interesses heterogêneos em relação aos retornos esperados do funcionamento da organização à qual estejam associados, Silva (2018). Para Gaetani e Nogueira (2018) o debate sobre governança no framework privado das teorias de agente principal não contribui para avançar e não dá conta da heterogeneidade da administração pública.

Contudo, não se encontrou em Brasil (2020a), à exceção do acima exposto, o desenvolvimento de uma argumentação mais detalhada que seja capaz de fundamentar teórica e empiricamente o uso ou a extensão da abordagem convencional (voltada para o mundo corporativo) para organizações estruturadas em outros modelos de propriedade, como é o caso de órgãos públicos, e de tribunais ou conselhos do Poder Judiciário.

No que diz respeito aos mecanismos trazidos pelo Guia (Brasil, 2020t) também são praticamente os mesmos tratados pelo TCU (Brasil, 2014): liderança, estratégia e controle, assim como os componentes de cada mecanismo. Abaixo se tem um quadro comparativo entre os referenciais CJF (Brasil, 2020t) x TCU (Brasil, 2014).

**Quadro 42 – Comparativo dos referenciais de governança do CJF x TCU (2ª Edição) – Mecanismos Liderança:**

<b>CJF x TCU - Mecanismos/Componentes/Práticas de Governança</b>	
<b>Mecanismo Liderança</b>	
<b>CJF - Componentes/Práticas</b>	<b>TCU - Componentes/Práticas</b>
<p><b>Componente: Pessoas e competências:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar Plano de Capacitação, de modo a permitir que servidores e magistrados aprimorem conhecimentos, habilidades e atitudes, sustentáculos à adequada consecução da missão institucional.</li> <li>2. Dispor de programa regular de capacitação de servidores e/ou magistrados, incluindo todos os temas necessários para garantir uma boa governança.</li> <li>3. Definir e divulgar critérios para a seleção de membros da alta administração e gestores.</li> <li>4. Dispor de programa de sucessão, que garanta a continuidade das ações estratégicas e a manutenção da boa governança.</li> <li>5. Estabelecer e divulgar sistema de avaliação de desempenho para alcance de melhores resultados e da governança e da gestão.</li> <li>6. Garantir um ambiente de trabalho saudável, que permita aos servidores e magistrados a mobilização adequada de suas competências em prol do cumprimento da missão institucional do órgão.</li> </ol>	<p><b>Componente: (L1) Pessoas e competências</b></p> <p><b>Prática L1.1</b> - Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração</p> <p><b>Prática L1.2</b> - Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração</p> <p><b>Prática L1.3</b> - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração</p> <p><b>Prática L1.4</b> - Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais</p>

<p><b>Componente: Princípios e comportamentos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adotar código de ética e conduta aplicável a toda organização, inclusive aos membros da alta administração e colegiados superiores.</li> <li>2. Revisar regularmente a aplicação das práticas e procedimentos do código de ética e conduta.</li> <li>3. Manter unidade ou comitê responsável pela elaboração, atualização e monitoramento da observância do código de ética e conduta adotado pela instituição.</li> <li>4. Promover divulgação do código de ética e conduta organizacional, de modo a dar conhecimento ao corpo funcional.</li> </ol>	<p><b>Componente: (L2) Princípios e comportamentos</b></p> <p><b>Prática L2.1</b> - Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</p> <p><b>Prática L2.2</b> - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</p> <p><b>Prática L2.3</b> - Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado</p>
<p><b>Componente: Liderança organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter a participação efetiva do representante máximo da administração na formulação da estratégia.</li> <li>2. Designar, formalmente, os responsáveis por contratos, sistemas, indicadores, metas, projetos e outros mecanismos de gestão utilizados pelo órgão, acompanhando os resultados por eles apresentados.</li> <li>3. Definir diretrizes para avaliar, direcionar e monitorar a gestão institucional, pela alta administração, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.</li> <li>4. Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.</li> </ol>	<p><b>Componente: (L3) Liderança organizacional</b></p> <p><b>Prática L3.1</b> - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.</p> <p><b>Prática L3.2</b> - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.</p> <p><b>Prática L3.3</b> - Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.</p> <p><b>Prática L3.4</b> - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.</p> <p><b>Prática L3.5</b> - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.</p>
<p><b>Componente: Sistema de governança</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir formalmente a sua rede de governança colaborativa, de modo a favorecer o alinhamento estratégico e permitir que os propósitos da alta administração sejam adequadamente planejados, executados e avaliados.</li> <li>2. Estabelecer as instâncias internas de governança, compreendendo a definição de papéis e responsabilidades da alta administração e das instâncias internas de apoio à governança.</li> <li>3. Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.</li> </ol>	<p><b>Componente: (L4) Sistema de governança</b></p> <p><b>Prática L4.1</b> - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.</p> <p><b>Prática L4.2</b> - Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.</p> <p><b>Prática L4.3</b> - Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.</p>

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 43 – Comparativo dos referenciais de governança do CJF x TCU (2ª Edição) – Mecanismos Estratégia:**

<b>Mecanismos/Componentes/Práticas</b>	
<b>Mecanismo Estratégia</b>	
<b>CJF - Componentes/Práticas</b>	<b>TCU - Componentes/Práticas</b>
<p><b>Componente: Relacionamento com partes interessadas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter a participação efetiva de magistrados de 1º e 2º graus, servidores e atores externos na formulação da estratégia do órgão.</li> <li>2. Promover, ao menos anualmente, encontro com magistrados e servidores para divulgação da estratégia, de modo a melhorar a comunicação, promovendo debate sobre eventuais medidas que devam ser tomadas para garantir um melhor desempenho institucional.</li> <li>3. Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.</li> <li>4. Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.</li> </ol>	<p><b>Componente: (E1) Relacionamento com partes interessadas</b></p> <p><b>Prática E1.1</b> - Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.</p> <p><b>Prática E1.2</b> - Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.</p> <p><b>Prática E1.3</b> - Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.</p> <p><b>Prática E1.4</b> - Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.</p>
<p><b>Componente: Estratégia organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ao formular a estratégia, realizar a análise de cenário, considerando a estratégia nacional, de modo a favorecer o alinhamento da estratégia local à estratégia nacional.</li> <li>2. Alinhar o orçamento à estratégia da organização.</li> <li>3. Gerenciar processos de trabalho, compreendendo, entre outros, a identificação, o mapeamento, as melhorias, a publicação e outros, de modo a permitir maior clareza da função</li> </ol>	<p><b>Componente: (E2) Estratégia organizacional</b></p> <p><b>Prática E2.1</b> - Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.</p> <p><b>Prática E2.2</b> - Estabelecer a estratégia da organização.</p> <p><b>Prática E2.3</b> - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.</p>

<p>essencial do órgão, a partir da demonstração dos inter-relacionamentos dos processos vitais da organização.</p> <p>4. Desenvolver e implantar inovações (produtos e serviços novos).</p> <p>5. Realizar o gerenciamento de projetos, utilizando metodologia específica, de modo a permitir maior qualidade e alcance de melhores resultados.</p> <p>6. Realizar o alinhamento e o desdobramento da estratégia em suas unidades, para favorecer o engajamento de toda a organização com os objetivos estratégicos definidos.</p> <p>7. Realizar a avaliação da estratégia, por meio de Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), lideradas pelo presidente/diretor do foro ou comitê/comissão.</p> <p>8. Avaliar, anualmente, a pertinência da estratégia em face da evolução do cenário externo, de modo a identificar fatores intervenientes.</p> <p>9. Executar um plano de comunicação da estratégia, com vistas a aumentar o engajamento de servidores e magistrados em relação às prioridades definidas pela organização.</p> <p>10. Adotar boas práticas na área de contratações públicas.</p>	
<p><b>Componente: Alinhamento transorganizacional</b></p> <p>1. Realizar cooperação com outros órgãos, oferecendo ou solicitando apoio técnico/gerencial para resolver, de forma sistêmica, demandas judiciais e administrativas, a fim de promover o debate de ideias que visem à promoção de soluções compartilhadas para os problemas críticos.</p> <p>2. Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.</p> <p>3. Compartilhar boas práticas e ações conjuntas.</p>	<p><b>Componente: (E3) Alinhamento transorganizacional</b></p> <p><b>Prática E3.1</b> - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.</p>

Fonte: elaboração própria.

#### Quadro 44 – Comparativo dos referenciais de governança do CJF x TCU (2ª Edição) – Mecanismos Controle:

<b>Mecanismos/Componentes/Práticas</b>	
<b>Mecanismo Controle</b>	
<b>CJF - Componentes/Práticas</b>	<b>TCU - Componentes/Práticas</b>
<p><b>Componente: Gestão de riscos e controle interno</b></p> <p>1. Implementar a gestão de riscos como ferramenta estratégica e definir os responsáveis por coordená-la.</p> <p>2. Implantar a Política de Gestão de Riscos.</p> <p>3. Implementar meios para aperfeiçoamento dos controles internos administrativos.</p>	<p><b>Componente: (C1) Gestão de riscos e controle interno</b></p> <p><b>Prática C1.1</b> - Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.</p> <p><b>Prática C1.2</b> - Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.</p>
<p><b>Componente: Auditoria interna</b></p> <p>1. Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.</p> <p>2. Adotar medidas a fim de que a função de auditoria interna contribua para a melhoria dos processos de governança, de gestão e de gerenciamento de riscos e controles, assim como o estabelecimento de diretrizes para o planejamento dos trabalhos.</p> <p>3. Estabelecer, pela unidade de auditoria interna, canal permanente de comunicação com as áreas responsáveis pelo recebimento de denúncias do órgão e de outras instâncias públicas que detenham essa atribuição, de forma a subsidiar a elaboração do planejamento e a realização dos trabalhos.</p>	<p><b>Componente: (C2) Auditoria interna</b></p> <p><b>Prática C2.1</b> - Estabelecer a função de auditoria interna.</p> <p><b>Prática C2.2</b> - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.</p> <p><b>Prática C2.3</b> - Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.</p>
<p><b>Componente: Accountability e transparência</b></p> <p>1. Divulgar, independentemente de requerimentos, em local de fácil acesso, informações de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas pelo órgão, de modo a favorecer o atendimento ao princípio da publicidade, garantindo maior transparência, acessibilidade, integralidade e integridade das informações referentes à gestão administrativa e financeira do órgão.</p> <p>2. Manter disponíveis, atualizadas e em formato de dados abertos, todas as informações sobre o desempenho do órgão (produtividade de magistrados, congestionamento, metas e outras relacionada à atividade jurisdicional, assim como dados orçamentários, de pessoas contratações e outros relacionados à área administrativa).</p>	<p><b>Componente: (C3) Accountability e transparência</b></p> <p><b>Prática C3.1</b> - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.</p> <p><b>Prática C3.2</b> - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i>.</p> <p><b>Prática C3.3</b> - Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.</p> <p><b>Prática C3.4</b> - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.</p>

<p>3. Monitorar e avaliar a imagem da organização perante as partes interessadas, cuidando para que ações de melhoria sejam implementadas sempre que necessário.</p> <p>4. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.</p> <p>5. Promover pesquisa de satisfação com os usuários, solicitando sugestões de melhoria a fim de possibilitar a sua adequação às expectativas dos destinatários.</p>	
--	--

Fonte: elaboração própria.

O último tópico do Guia CJF (Brasil, 2020t) trata do **iGovJF**, que é o índice geral de governança das unidades judiciárias da Justiça Federal. Foi instituído por meio da Resolução CJF 400/2016,<sup>46</sup> com a finalidade de medir o nível de maturidade em governança alcançado pelo CJF, pelos cinco tribunais regionais federais e pelas 27 seções judiciárias. Mais à frente, quando se estiver discutindo acerca dos instrumentos de avaliação, será realizada uma melhor caracterização desse índice.

De acordo com o Guia (Brasil, 2020t), a partir das práticas recomendadas nos mecanismos e componentes vistos acima, foi elaborado questionário-padrão com o intuito obter respostas capazes de produzir um diagnóstico e traduzir a situação da governança nos órgãos da Justiça Federal.

Para o CJF (Brasil, 2020t), o diagnóstico é obtido através do cálculo do iGovJF após compilação da coleta de dados obtidos por meio das respostas dos órgãos da Justiça Federal a esse questionário-padrão, que é encaminhado anualmente pelo CJF em meio eletrônico. Esse diagnóstico obtido pelo iGovJF permite a verificação de pontos fortes e de quais práticas ainda necessitam de aperfeiçoamento ou de implementação para que os órgãos da Justiça Federal aprimorem suas governanças institucionais.

O iGovJF é calculado anualmente, com alternância de duas etapas:

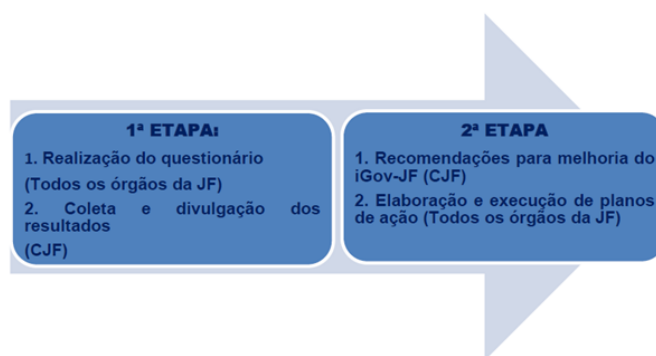
1. aplicação do questionário, coleta de dados e divulgação dos dados;
2. recomendações para melhoria do índice mediante elaboração de planos de ação para atendimento das recomendações.

---

<sup>46</sup>Resolução CJF 400/2016. Dispõe sobre a instituição do Observatório da Estratégia da Justiça Federal como repositório oficial de informações da Justiça Federal, cria o Índice de Governança da Justiça Federal – iGovJF. <https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20400-2016.pdf>



**Figura 37 – Guia de Governança do CJF: Etapas do diagnóstico de governança**



Fonte: Brasil (2020).

#### 4.2.2. Sistema de Governança da JF1

O Sistema de Governança da JF1 foi instituído em outubro de 2020 pela Resolução TRF1 Presi 11416629/2020<sup>47</sup> e construído a partir dos seguintes referenciais:

- Cartilha TCU 10 passos para a boa governança;
- Referencial Básico de Governança do TCU;
- Resolução STJ 19/2016, que instituiu o Sistema de Governança Institucional do STJ;
- Resolução TJDFT 2/2019, que instituiu a política e o sistema de governança institucional do TJDFT;
- Resolução TST 2112/2019, que instituiu o Sistema de Governança Institucional do TST.

Além dos referenciais acima, o TRF1 também utilizou como insumo para a construção de seu referencial os seguintes levantamentos de governança realizados no Tribunal por órgãos de controle (TCU, CNJ e CJF):

**Quadro 45 – Sistema de Governança da JF1: Levantamos de governança realizado pela burocracia de controle (CNJ, CJF e TCU) utilizados como base pelo TRF1**

Órgão	Levantamentos sobre Governança	Ano
TCU	Governança Pública (Acórdão 1.273/2015)	2014
CNJ	Governança e gestão de aquisições	2014
CJF	Governança da Justiça Federal	2015
TCU	Governança e gestão de pessoas	2016
CNJ	Governança, gestão e infraestrutura de TI	2016
TCU	Governança e gestão de TI	2016
CNJ	Governança e gestão de TI	2016

<sup>47</sup> Resolução TRF1 Presi 11416629/2020.

<https://portal.trf1.jus.br/dspace/bitstream/123/244629/1/Resolu%c3%a7%c3%a3o%20Presi%2011416629.pdf>.

CJF	Governança da Justiça Federal	2016
TCU	Governança e gestão das organizações públicas (Acórdão 588/2018)	2017
CNJ	Governança, gestão e infraestrutura de TI	2017
CJF	Governança da Justiça Federal	2018
TCU	Governança e gestão das organizações públicas (Acórdão 2.699/2018)	2018
CNJ	Governança, gestão e infraestrutura de TI	2019

Fonte: TRF1

A exemplo do Guia de Governança do CJF (Brasil, 2020t), que foi elaborado tendo como fundamento os referenciais de governança do TCU, o Sistema de Governança da JF1 também seguiu essa mesma linha. Assim, em um primeiro momento, o que se revela da análise desses dois instrumentos, como demonstrado acima com o Guia (Brasil, 2020t) e se verá logo abaixo com o sistema da JF1, é que são fortemente influenciados pelas ideias e convicções do TCU acerca do que é governança e como ela deve se estruturar para o setor público, refletindo, dessa maneira, os mesmos problemas já tratados nessa pesquisa (controle e panacea).

Apesar das observações já efetuadas ao RGBPO, as organizações públicas, invariavelmente, tomam o TCU como órgão modelo a ser copiado. Ou seja, pelo que se nota no caso da governança, há uma mimetização acrítica dos modelos definidos pelo TCU, sem a ponderação adequada sobre se esse arquétipo organizacional que se está incorporando é o mais apropriado à instituição, levando-se em conta o contexto e o tipo de serviço prestado à sociedade. A bem da verdade, os órgãos agem dessa maneira, pois acreditam que, se é bom para o TCU, é bom para todos, visto que o TCU construiu na administração pública brasileira uma reputação de excelência pela qualidade na realização de suas atividades, bem como pela qualidade operacional de seu corpo funcional. No entanto, há também outras razões para que esse comportamento se dê dessa forma.

Ocorre que, no caso específico dos modelos ou sistemas de governança, o TCU, por meio do IIGG (detalhado na seção seguinte), interroga se os órgãos públicos implementaram mecanismos ou instrumentos de governança. Entretanto, ao mesmo tempo em que faz isso, apresenta um referencial básico organizacional como contribuição ao processo de aperfeiçoamento da governança no setor público. E o que fazem esses órgãos “que têm inúmeros problemas rotineiros a resolver do que pensar em modelos próprios de governança”? Acabam implementando de maneira formal e simbólica as premissas do RGBPO só para se “livrar” da recomendação e se tornar aderente.

As adversidades que podem surgir dessa lógica são:

- Como a implementação é meramente formal, gargalos e problemas complexos não são tratados adequadamente e o termo governança acaba perdendo força na administração pública, em vez de atuar na solução de dilemas estruturais.
- Por causa disso, o termo governança e todo seu potencial teórico na resolução de *wicked problems* pode ser considerado pelos gestores e servidores da administração pública brasileira apenas uma mera burocracia de controle, “modinha do TCU”, ou seja, uma retórica da moda.

Ainda nesse aspecto e embasado no quadro comparativo abaixo, percebe-se também semelhança estrutural nos três expedientes (STJ, TJDFT e TST) utilizados pelo TRF1 como modelo para elaborar o seu próprio normativo: todos seguem o padrão institucionalizado pelo TCU em seus referenciais de governança.<sup>48</sup>

Entretanto, deve-se ficar atento à observação feita por DiMaggio e Powell (2005) em seu texto clássico. Quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental. Obviamente, não se deseja que todos os órgãos da Justiça brasileira sejam obstinados por controle (anticorrupção, *accountability*, conformidade, prestação de contas, avaliação, integridade, monitoramento, gestão de riscos e controles internos), atividades não-finalísticas e variáveis de segunda ordem, visto que devem se esforçar precipuamente em concretizar suas missões estratégicas, atividades finalísticas e variáveis de primeira ordem, com o objetivo de atingir suas visões de futuro, prestando serviços jurisdicionais de qualidade à sociedade.

Evidentemente, os órgãos públicos devem perseguir suas atividades finalísticas atendendo a parâmetros de integridade, controle e gestão de riscos, como recomendam as burocracias de controle. No entanto, devem também buscar atingir seus propósitos organizacionais com padrões de qualidade aceitáveis, por meio da construção de capacidades institucionais que proporcionem a obtenção de um repertório que os habilitem e os induzam, no contexto do Judiciário, a um comportamento inovador e

---

<sup>48</sup>Não é escopo desse trabalho investigar a efetividade desses modelos de governança, embora esse tipo de adaptação possa ser indício de um não desejado isomorfismo mimético, no sentido proposto por DiMaggio e Powell (2005), e de um cumprimento apenas formal de recomendações do TCU, sem que fossem concebidas ponderações ou pesquisas mais profundas acerca das potencialidades que um instrumento de governança pode, de fato, trazer para uma organização do Poder Judiciário.

criativo, aumentando a propensão ao relacionamento cooperativo e colaborativo, bem como a um desempenho ótimo para geração do melhor valor público possível na prestação de serviços judiciários.

Isso tudo requer um gasto enorme de energia que não pode ser desperdiçada ou dissipada dentro dos órgãos na busca incessante por padrões ótimos não-finalísticos (variáveis de segunda ordem).

Repisando, o cumprimento meramente formal de tecnologias organizacionais pode gerar alienação, ineficiência, retrabalho, desperdício de recursos públicos e redução do potencial de geração de valor e de entregas de serviço público ao cidadão, em virtude da limitação da capacidade operacional do órgão. Todavia, essa hipótese ora suposta, não faz parte do escopo dessa dissertação e pode ser investigada em trabalhos futuros.

Abaixo, apresentam-se alguns pontos comuns entre os referenciais de governança do Poder Judiciário utilizados pelo TRF1 para elaboração de seu normativo.

**Quadro 46 – Normativos de Governança nos órgãos do Poder Judiciário: Pontos comuns**

<b>Pontos comuns entre os referenciais de governança de órgãos do Poder Judiciário</b>			
<b>STJ</b> Res. 19/2016	<b>TJDFT</b> Res. 2/2019	<b>TST</b> Res. 2.112/2019	<b>JF1/TRF1</b> Res. 11416629/2020
<p>Art. 11. Os mecanismos adotados para o direcionamento, o monitoramento e a avaliação do sistema de governança institucional do Tribunal são a liderança, a estratégia e o controle.</p> <p>Art. 12. Os <b>mecanismos</b> são integrados por componentes que contribuem direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos do Tribunal e contemplam:</p> <p><b>I – Liderança:</b></p> <p>a) pessoas e competências;</p> <p>b) princípios e comportamentos;</p> <p>c) liderança organizacional;</p> <p>d) sistematização da governança.</p> <p><b>II – Estratégia:</b></p> <p>a) relacionamento com partes interessadas;</p> <p>b) definição da estratégia organizacional;</p> <p>c) alinhamento com instâncias externas de governança.</p> <p><b>III – Controle:</b></p> <p>a) gestão de riscos;</p> <p>b) auditoria interna;</p> <p>c) prestação de contas e transparência.</p>	<p>Art. 2º Para o disposto nesta Resolução, considera-se:</p> <p>I-governança: conjunto de <b>mecanismos de liderança, estratégia e controle</b> postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;</p>	<p>Art. 13. Os mecanismos adotados para o direcionamento, para o monitoramento e para a avaliação do Sistema de Governança Institucional são a liderança, a estratégia e o controle. Art. 14. Os <b>mecanismos</b> de governança são integrados por componentes que contribuem direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos do Tribunal e contemplam:</p> <p><b>I – Liderança:</b></p> <p>a) pessoas e competências;</p> <p>b) princípios e comportamentos;</p> <p>c) liderança organizacional; e</p> <p>d) sistema de governança;</p> <p><b>II – Estratégia:</b></p> <p>a) relacionamento com partes interessadas;</p> <p>b) estratégia organizacional;</p> <p>e</p> <p>c) alinhamento com instâncias externas;</p> <p><b>III – Controle:</b></p> <p>a) gestão de riscos e controle interno;</p> <p>b) auditoria interna; e</p> <p>c) prestação de contas e transparência</p>	<p><b>Art. 5º</b>Incumbe à governança definir e comunicar a estratégia à gestão, por meio de <b>mecanismos de liderança, estratégia e controle</b> que promovam o direcionamento, o monitoramento e a avaliação da gestão de forma clara e objetiva.</p> <p>§ 1º São <b>funções da governança</b> definir o direcionamento estratégico; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar conflitos internos; auditar e avaliar o sistema de gestão e controle e promover a prestação de contas com responsabilidade e transparência.</p> <p>§ 2º São <b>instrumentos da governança</b> o regimento interno, o código de ética, o regulamento de serviço, os planos estratégicos, as resoluções e portarias diretivas e demais documentos que direcionem a atuação da gestão.</p>

Fonte: elaboração própria

Como dito, apesar de ter se inspirado em Brasil (2014), o TRF1 foi além de um mero espelho do TCU, pois definiu funções e instrumentos interligados de governança em seu normativo. Quanto aos mecanismos de governança, embora sejam os mesmos do TCU, há, no normativo da JF1, uma nítida tentativa de se dar concretude a esses termos em face das peculiaridades do Judiciário, ao contrário do que se contem planos normativos dos outros três tribunais, mesmo que analisados rapidamente.

Todavia, embora se evidencie no quadro acima a tentativa de dar vida aos mecanismos de governança, nota-se ainda na Resolução TRF1 Presi 11416629/2020 uma forte preponderância do mecanismo controle (variável de segunda ordem), em detrimento dos outros dois (Liderança e Estratégia), tendo sido criado até mesmo um Sistema de Prestação de Contas e Responsabilização da Justiça Federal da 1ª Região para efetivação desse pilar da governança.

Observa-se ainda que, mesmo dentro do mecanismo estratégia, há uma grande preocupação com a avaliação, monitoramento e prestação de contas em detrimento de aspectos talvez até mais importantes, como o desenvolvimento de capacidades e qualidades institucionais de ação para que se obtenha êxito na formulação, implementação e execução da estratégia pactuada na ENPJ (2021-2026) e na resolução dos problemas complexos da Justiça Federal da 1ª Região.

No que diz respeito à liderança, um tópico bastante disfuncional dentro das organizações judiciárias, como se verá mais à frente, o referencial de governança da JF1 se limita a enunciar o modo como a liderança é exercida, os princípios aplicáveis, a quem incumbe a avaliação de desempenho da alta administração, o desenvolvimento das lacunas de competências identificadas no processo de avaliação e as medidas de reconhecimento pelo desempenho superior.

Levando em consideração que a governança deve dar o “tom” da administração, não há no normativo a apresentação, mesmo que em linhas gerais, de diretrizes para o desenvolvimento de um perfil de liderança a ser buscado pela alta administração e pelos gestores da JF1, tendo em conta o contexto transformacional e de inovação por que passa o Poder Judiciário.

Como será visto mais adiante, nesse novo cenário pós-pandêmico, há um clamor no Judiciário por líderes e gestores capazes de lidar com inovação e transformação digital, assim como para o estabelecimento de padrões comportamentais menos hierarquizados e embarreirados, aptos a proporcionar maior participação, inclusão, cooperação,

coprodução e colaboração nos serviços judiciários, mais governança em rede, diálogo interno, institucional e interinstitucional.

### **4.3. Instrumentos de Aferição de Governança e Gestão Aplicáveis à JF1**

No tópico relacionado às ferramentas de aferição da maturidade a governança ou do alinhamento da gestão a determinados padrões pré-determinados a que são submetidos os órgãos da JF1, verificou-se a existência de nove instrumentos, número considerado excessivo. Normalmente, esses mecanismos avaliativos são criados por órgãos de controle administrativo (TCU, CNJ e CJP) com o objetivo de induzir comportamentos ou a competição intraorganizacional de modo a gerar o cumprimento de padrões ou critérios pré-estabelecidos, metas ou programas, dentre outros.

Todavia, o excesso de mecanismos reguladores, semelhantes entre ou não entre si, pode gerar disfunções burocráticas e estresse organizacional, bem como desvio da capacidade operacional (reduzida) das organizações judiciárias da realização de suas atividades estratégicas precípuas, pois tem que se ocupar em responder diversos relatórios durante o exercício financeiro.

Sobre essa questão do número excessivo de instrumentos, entrevistou-se a diretora de planejamento estratégico do TRF1<sup>49</sup>, que confirmou que também considera exagerada a quantidade de mecanismos avaliativos, ressaltando, inclusive, que tem a impressão que passa o ano todo respondendo a questionários encaminhados pelos órgãos de controle (TCU, CNJ e CJP).

Além disso, acrescentou outros pontos, resumidos abaixo:

1. A resposta a esses questionários avaliativos consome um tempo muito grande da área de governança estratégica do TRF1;
2. Paradoxalmente, gasta-se mais tempo respondendo aos questionários do que elaborando os planos de ação que seriam fundamentais para que órgão se tornasse aderente ou em conformidade ao que lhe foi solicitado pela burocracia de controle;
3. A impressão que se tem é que parece mais importante elaborar as respostas aos órgãos de controle do que efetivamente tomar providências, por meio da formulação e aplicação de planos de ação, na direção das recomendações efetuadas;

---

<sup>49</sup> Entrevista com diretora de planejamento estratégico do TRF1 foi realizada em dez/2021.

4. Na opinião da diretora, essa questão da quantidade de questionários é o calcanhar de Aquiles do setor estratégico, pois a capacidade operacional do setor não consegue, de forma adequada, elaborar suas próprias respostas aos questionários, coordenar, controlar e organizar as repostas de todos os setores (do TRF1 e das Seccionais da 1ª Região), e, posteriormente, ainda cobrar esses setores a elaboração e a implementação de planos de ação de aprimoramento e melhoria, além de elaborar e implementar seus próprios planos. Até porque existem as atividades ordinárias e rotineiras do departamento que devem ser realizadas. Para a diretora, é frustrante ficar o dia todo trabalhando para os órgãos de controle e depois não conseguir fazer acontecer aquilo que eles recomendam que o Tribunal faça. “No momento em que se está respondendo ou coletando respostas de outros setores, surgem ideias maravilhosas. O problema que não dá tempo de operacionalizar tudo aquilo que é pensado”, ressaltou a diretora;
5. Entretanto, notadamente em relação ao IIGG-TCU, consegue-se sensibilizar a alta administração e realizar algumas alterações pontuais, mas é porque o TCU (órgão máximo de controle externo da administração pública federal) que está recomendando. E mais, como o questionário do TCU muda todo ano, o sentimento que se tem é que se está sempre um passo atrás enxugando gelo, pois, em alguns casos, cobram-se padrões que já deveriam ter sido implementados há três, quatro relatórios atrás, mas ainda não foram efetivados. Cita como exemplo de alteração importante: a governança institucional do TRF1 que só foi elaborada por causa do IIGG-TCU;

À vista disso, serão propostos, no Capítulo 5, os fundamentos iniciais para a construção de um instrumento avaliativo integrado e nacional, denominado de iGovCNJ, que seja capaz tanto de absorver, em um único indicador, os mecanismos avaliativos hoje existentes, quanto auxiliar no desenvolvimento das dimensões da GPC (Qualidade e Capacidade Institucional; Desempenho; Relacionamento e Colaboração; Inovação).

No que diz respeito aos instrumentos hoje existentes, apenas para efeito de análise, foram divididos em avaliativo se de incentivos competitivos, conforme abaixo:

1. **Instrumentos Avaliativos:**

- 1.1. iGovJF-CJF;
- 1.2. IIGG-TCU;
- 1.3. iGovTICJUD-CNJ;

1.4. Cumprimento das Metas Nacionais-CNJ.

**2. Instrumentos de Incentivo Competitivo:**

- 2.1. Prêmio de Qualidade-CNJ;
- 2.2. Ranking Transparência-CNJ;
- 2.3. Programa Justiça 4.0-CNJ;
- 2.4. Prêmio Juízo Verde-CNJ; e
- 2.5. Selo Estratégia em Ação-TRF1;

A seguir, passa-se à descrição dos instrumentos hoje existentes e aplicáveis aos órgãos da Justiça Federal da 1ª Região, cujos questionários avaliativos constam do anexo a essa pesquisa.

**4.3.1. Instrumento Avaliativo: iGovJF-CJF**

Como já mencionado, o CJF é o órgão da Justiça Federal (JF) que tem como uma de suas finalidades realizar estudos e diagnósticos acerca da qualidade da prestação dos serviços jurisdicionais e da produtividade de seus magistrados e servidores, formular e elaborar políticas, bem como a de coordenar os sistemas de gestão da JF (estratégico, pessoal, patrimonial, orçamento e finanças).

O CJF (Brasil, 2015), por meio da utilização de pesquisas realizadas, constatou que os serviços ofertados pelo sistema judicial ainda não estavam em plena sintonia com as necessidades do cidadão, pois não era possível afirmar, à época de sua confecção do diagnóstico, que o Judiciário concretizava plenamente sua missão de realizar a pacificação social a um custo razoável, de forma acessível e em um tempo adequado. Diante do cenário encontrado, que refletia um quadro de multiplicação em escala geométrica da demanda por serviços judiciais, o CJF percebeu um país ainda desorganizado e injusto e, portanto, qualquer tentativa de equalizar esses desequilíbrios deveria ser bem recebida.

Assim, com o objetivo de atacar os problemas sistêmicos da JF, o CJF (Brasil, 2015) desenvolveu um modelo de governança que pretendia direcionar os órgãos do Sistema de Justiça Federal à consecução de suas prioridades, expressas, em linhas gerais, por intermédio de um plano estratégico no qual macrodesafios deveriam ser superados por um conjunto coordenado de ações sistêmicas.



Para dar concretude a esse modelo, o CJF, em novembro de 2015, publicou o Manual de Governança da Justiça Federal (MGJF), um documento referencial de governança na forma de instrumento de avaliação, que permitiria aferir o grau de adesão e de eficácia das práticas de gestão adotadas no âmbito do Poder Judiciário Federal (Brasil, 2015).

Posteriormente, em 2016, o CJF publicou a Resolução CJF 400/2016<sup>50</sup>, que criou o iGovJF. De acordo com o seu art. 3º, o normativo prescreve que o iGovJF terá apuração anual e medirá, por meio da Pesquisa de Avaliação de Governança, o nível de maturidade alcançado pelo CJF, pelos 5 TRFs e pelas 27 seções judiciárias.

No art. 4º estabelece as dimensões do iGovJF:

I - Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança;

II - Gestão de Pessoas e da Informação;

III - Execução da Estratégia - Melhoria, Inovação e Controle;

IV - Monitoramento e Avaliação de Resultados;

V - Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência.

O MGJF (Brasil, 2015), dando significado a essas dimensões, reuniu 55 práticas de gestão que, na visão do CJF, ao serem implementadas pelos órgãos da JF, teriam o condão de aumentar a capacidade desses órgãos em concretizar suas estratégias organizacionais.

Ademais, a aplicação desse instrumento possibilitaria ao CJF (Brasil, 2015) obter diagnósticos no sentido de verificar o nível de maturidade em governança de cada um desses órgãos (5 TRFs e 27 Seções Judiciárias). Após a coleta e análise dos dados, o CJF emitiria um relatório individual a cada um desses órgãos com recomendações relacionadas a medidas a serem tomadas visando à melhoria da administração judicial, com o fim de prover melhores serviços aos cidadãos, traduzidos numa prestação jurisdicional transparente, econômica e acessível.

Na figura abaixo, representa-se o ciclo de governança estabelecido pelo iGovJF, no qual as dimensões são apresentadas sendo ligadas a frases que sintetizariam o

---

<sup>50</sup> Resolução CJF 400/2016. Dispõe sobre a instituição do Observatório da Estratégia da Justiça Federal como repositório oficial de informações da Justiça Federal, cria o Índice de Governança da Justiça Federal - iGovJF e dá outras providências. <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/sobre/resolucao-cjf-no-400-de-04-de-maio-de-2016/view>. Revogada pela Resolução CJF 774/2022. [https://www.cjf.jus.br/observatorio2/sobre/resolucao-cjf-774-de-2022/view?\\_authenticator=665be38f8b2d7b23a5f964d5c958291b73226b1f](https://www.cjf.jus.br/observatorio2/sobre/resolucao-cjf-774-de-2022/view?_authenticator=665be38f8b2d7b23a5f964d5c958291b73226b1f)

significado de cada uma delas: liderança para resultados; sustentação da estratégia; execução daquilo que foi planejado; resultados e ações corretivas; desempenho e relações.

Figura 38 – iGovJF-CJF: Ciclo da Governança JF1



Fonte: Brasil (2015).

Para cada uma das cinco dimensões, foram estabelecidos requisitos/critérios que permitem sua avaliação. No anexo a essa pesquisa são apresentados os questionamentos que são requeridos anualmente aos Tribunais e Seccionais para apuração dos resultados de governança da JF.

Com base nesse questionário, o CJF realiza, ciclicamente, um levantamento quantitativo com as 27 seções judiciárias e os 5 TRFs, com o fito de diagnosticar o nível de governança da Justiça Federal. Até o momento, foram realizados 4 ciclos:

- Ciclo da Governança Justiça Federal 2020/2021;
- Ciclo da Governança Justiça Federal 2018/2019;
- Ciclo da Governança Justiça Federal 2016/2017;
- Ciclo da Governança Justiça Federal 2015/2016.

Em cada seção judiciária da JF e em cada tribunal é designado um responsável para responder ao questionário. O pressuposto básico do levantamento, segundo o CJF, é de que as respostas obtidas possam traduzir a real situação da governança dos órgãos e não uma mera opinião dos respondentes, motivo pelo qual se torna essencial que as respostas sejam fundamentadas e que haja a participação de servidores da alta administração do tribunal e de magistrados.

Normalmente, o acesso ao questionário é realizado por meio de um link acessado na página do Observatório da Estratégia da Justiça Federal<sup>51</sup> e respondido por meio de um software de coleta de dados utilizado pelo CJF: LimeSurvey.

Após a etapa de coleta, os dados são organizados e analisados estatisticamente de forma a se obter um indicador – iGovJF – que possibilite a mensuração de um índice geral de governança das unidades da JF, assim como de cada uma das dimensões que compõem esse modelo de governança.

Para o cálculo do iGovJF foram definidos pesos para cada uma das cinco dimensões, distribuídos conforme mostra a Tabela 1. Não foi encontrado como o CJF chegou aos percentuais abaixo definidos para as dimensões.

**Quadro 47 – iGovJF-CJF: Dimensões da governança da Justiça Federal**

<b>Dimensões da Governança da Justiça Federal</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>%</b>
D1 - Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança	20%
D2 - Gestão de Pessoas e da Informação	25%
D3 - Execução da Estratégia – Melhoria e Inovação	20%
D4 - Monitoramento e Avaliação dos Resultados	20%
D5 – Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

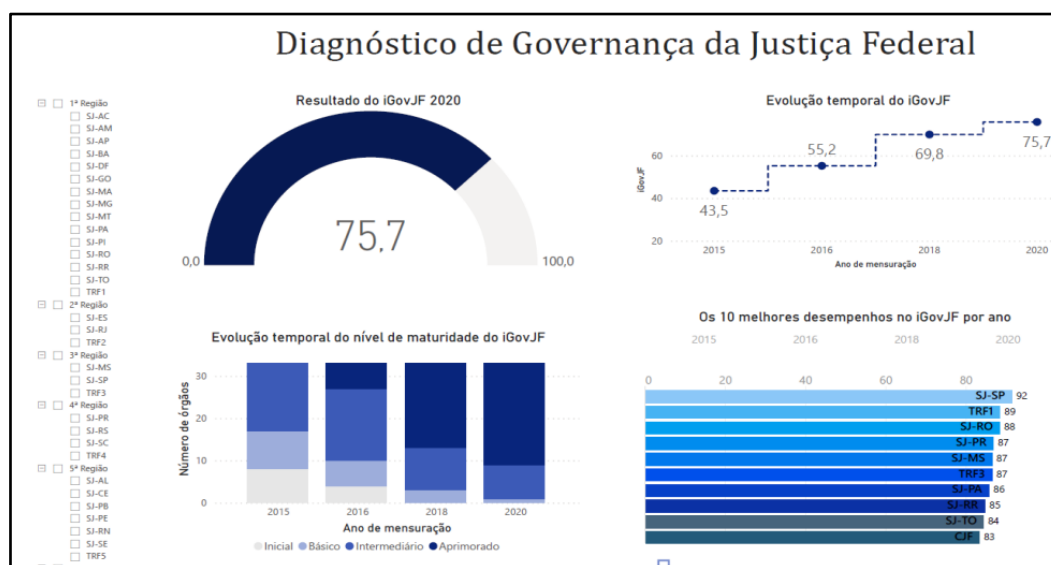
Fonte: CJF

Após a coleta de dados, os resultados são publicados pelo CJF no Observatório da Estratégia da JF. Abaixo se demonstra o painel de governança onde constam os resultados do iGovJF de 2020.

---

<sup>51</sup> Resolução CJF 400/2016. Arts. 2º e 3º. Fica instituído o Observatório da Estratégia da Justiça Federal como repositório oficial de informações e comunicação da estratégia da Justiça Federal. O Observatório da Estratégia da Justiça Federal disponibilizará informações em formato acessível e permanentemente atualizadas relativas à litigiosidade, à organização judiciária, à força de trabalho, ao orçamento, à infraestrutura, bem como ao acompanhamento de metas, projetos estratégicos nacionais e do iGovJF. <https://www.cjf.jus.br/observatorio/>

**Figura 39 – iGovJF-CJF: Resultado de pesquisas de governança realizadas pelo CJF**



Fonte: CJF - Observatório da Estratégia da Justiça Federal

Trata-se de um painel interativo<sup>52</sup>, feito em Power BI, onde se podem realizar consultas por órgão da JF ou por região. Demonstra-se também a evolução temporal do nível de maturidade do iGovJF e um ranking com os 10 órgãos que apresentaram os melhores índices de desempenho nessa avaliação.

**Quadro 48 – iGovJF-CJF: Órgãos avaliados**

<b>iGovJF – Ciclo 2021: Justiça Federal</b>	
Universo - 33 órgãos avaliados: 1 CJF, 5 TRFs e 27 Seções Judiciárias.	
<b>Região</b>	<b>Órgãos Avaliados</b>
1ª Região	TRF1, SJ-AC, SJ-AM, SJ-AP, SJ-BA, SJ-DF, SJ-GO, SJ-MA, SJ-MG, SJ-MT, SJ-PA, SJ-PI, SJ-RO, SJ-RR, SJ-TO;
2ª Região	TRF2, SJ-ES, SJ-RJ;
3ª Região	TRF3, SJ-MS, SJ-SP;
4ª Região	TRF4, SJ-PR, SJ-RS, SJ-SC.
5ª Região	TRF5, SJ-AL, SJ-CE, SJ-PB, SJ-PE, SJ-RN, SJ-SE;
CJF	CJF

Fonte: CJF.

Após esse processo, semelhantemente ao que faz o TCU, o CJF emite um relatório (Diagnóstico da Governança da JF – iGovJF)<sup>53</sup> no qual apresenta o resultado detalhado de cada uma das dimensões e sugestões para a melhoria do desempenho dos órgãos da JF. Entretanto, a observância dessas recomendações emitidas pelo CJF aos órgãos da JF é realizada apenas em forma de “sugestões”, cujo não acatamento não gera maiores

<sup>52</sup> Diagnóstico de governança da Justiça Federal.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJoiN2Y2MzdiZDctYjJiMi00YTJNjLTg0MTYtNjY5N2FiYTUzMTllwidiCl6IjQ1NjM1N2JmLTAxMmYtNDhlNy1iYTlhLTUwODUzMTRjNjA3Yi19&pageName=ReportSection>

<sup>53</sup> Observatório de Governança da JF. Sugestões de Aprimoramento – Governança da JF.

<https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/governanca>

inconformidades de gestão, nem medidas sancionatórias ou outro tipo de repercussão negativa.

#### **4.3.2. Instrumento Avaliativo: iGovTICJUD-CNJ**

O iGovTIC-JUD<sup>54</sup> é um índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação criadas e desenvolvidas pelo CNJ com o propósito de identificar, avaliar e acompanhar a situação da Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC dos órgãos do Poder Judiciário.

Esse índice nasceu como parte integrante da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD) elaborada para o ciclo estratégico de 2015/2020, instituída pela Resolução CNJ 211/2015<sup>55</sup>. No artigo 32 dessa resolução, determinava-se a realização de diagnóstico anual para aferição do nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento especificadas e, conseqüentemente, da evolução dos viabilizadores da Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Poder Judiciário.

O mencionado diagnóstico é obtido por meio da aplicação de questionário aos órgãos do Poder Judiciário e, como resultado da aferição, é publicado o nível de maturidade atingido por cada órgão através do índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD).

A partir de 2021, para o novo ciclo estratégico do PJ, publicou-se outro normativo, a Resolução CNJ 370/2021<sup>56</sup> revogando a resolução anterior, no qual foram criados novos requisitos de implementação, bem como atualização dos anteriores.

Essa nova resolução institui a ENTIC-JUD para o sexênio 2021-2026, em harmonia com os novos macrodesafios do Poder Judiciário, em especial aos vinculados à Tecnologia da Informação, tais como o “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e a Proteção de Dados”.

A ENTIC-JUD tem como objetivo ser o principal instrumento de promoção de uma governança ágil e da transformação digital por meio de serviços e soluções inovadoras que impulsionem a evolução tecnológica do Poder Judiciário. O iGovTIC-

---

<sup>54</sup> Manual do Índice em Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD (2021). <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado121715202109036132124bc64c8.pdf>.

<sup>55</sup> Resolução CNJ 211/2015. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2227>.

<sup>56</sup> Resolução CNJ 370/2021. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o ciclo 2015/2020. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>

JUD é o mecanismo de acompanhamento da ENTIC-JUD com periodicidade de avaliação anual.

Segundo o manual do iGovTIC-JUD, a ENTIC-JUD 2021/2026 dividiu os viabilizadores de governança de TIC em dois domínios:

1. Governança e Gestão de TIC; e
2. Gerenciamento de Serviços de TIC,

Dessa forma, as perguntas do questionário, que constam do anexo dessa pesquisa, foram distribuídas em temas abrangendo ambos os domínios.

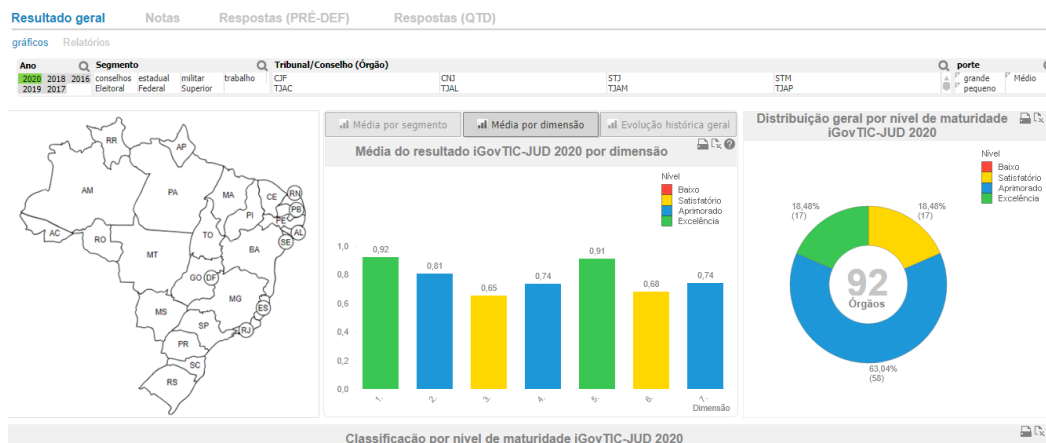
**Figura 40 – iGovTICJUD-CNJ: Viabilizadores de Governança de TIC**

Governança e Gestão de TIC	Gerenciamento de Serviços de TIC
Políticas e Planejamento	Sistemas de Informação
iGovTIC-JUD	Infraestrutura Tecnológica e Serviços em Nuvem
Transformação Digital	Riscos, Segurança da Informação e Proteção de Dados
Atendimento e Suporte ao Usuário	
Estruturas Organizacionais e Macroprocessos	
Pessoas	

Fonte: Manual iGovTIC-JUD.

Depois de realizado o diagnóstico, o CNJ disponibiliza um painel<sup>57</sup> que apresenta os gráficos do resultado geral, da média por segmento, da média por dimensão, da evolução histórica geral, dos relatórios detalhados, das notas de cada órgão, das respostas do questionário por órgão e por tipo de pergunta.

**Figura 41 – iGovTICJUD-CNJ: Resultado Geral 2020**

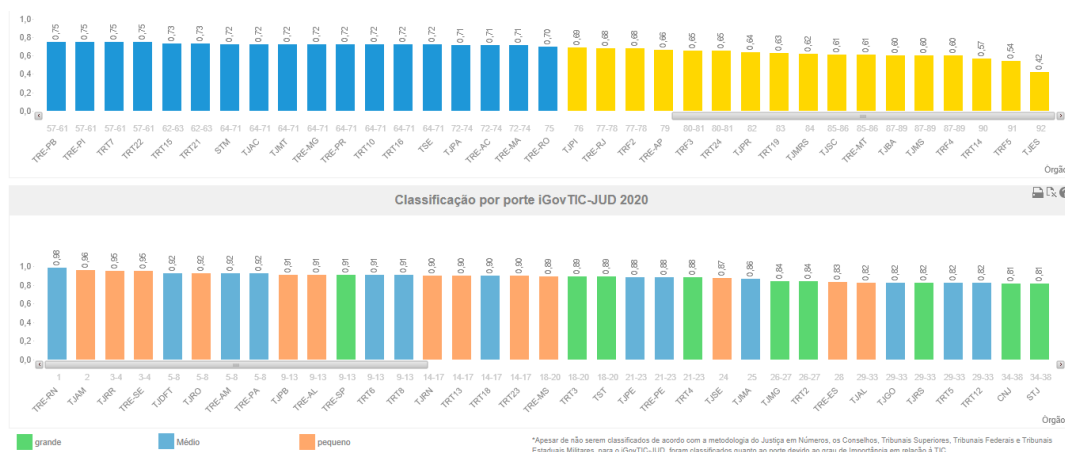


Fonte: CNJ. Painel do iGovTIC-JUD 2020.

<sup>57</sup> Painel do iGovTIC-JUD.

[https://painéis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw\\_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shIGTGráficos](https://painéis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shIGTGráficos)

**Figura 42 – Classificação por nível de maturidade e por porte de tribunal: iGovTICJUD-CNJ 2020**



Fonte: CNJ. Painel do iGovTIC-JUD 2020.

**Figura 43 – iGovTICJUD-CNJ: Níveis de maturidade**

Nível de Maturidade	Faixas do período de transição 2021	Faixas do período de transição 2022	Faixas 2023 a 2026
Baixo	$0 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 30$	$0 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 35$	$00 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 40$
Satisfatório	$30 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 60$	$35 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 65$	$40 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 70$
Aprimorado	$60 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 80$	$65 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 85$	$70 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 90$
Excelência	$80 \leq \text{iGovTIC-JUD} \leq 100$	$85 \leq \text{iGovTIC-JUD} \leq 100$	$90 \leq \text{iGovTIC-JUD} \leq 100$

Fonte: Manual iGovTIC-JUD.

Há um período de transição do índice do ciclo anterior para o atual, que corresponderá aos anos de 2021 e 2022. A partir de 2023 até o final do ciclo, os intervalos para classificação do nível de maturidade serão os mesmos.

O novo iGovTIC-JUD é composto por dois grupos de perguntas: o primeiro tem a função de mensurar o grau de maturidade em Governança e Gestão de TIC do órgão e o segundo é destinado ao diagnóstico complementar.

No diagnóstico complementar, busca-se levantar informações relacionadas aos temas abaixo: Inovação e Inteligência Artificial; Força de Trabalho de TIC; Execução orçamentária e financeira de TIC; Aquisições de bens e de contratações de serviços de TIC; Sistemas de informação que sustentam a atividade precípua do órgão; e Sistemas de informação que sustentam a atividade administrativa do órgão.

**Quadro 49 – iGovTICJUD-CNJ: Distribuição das Perguntas por Domínio e por Tema**

Distribuição das perguntas por domínio e por tema				
Domínios	Governança e Gestão		Gerenciamento de Serviços de TIC	
<b>Temas</b>	<b>Temas</b>	<b>Qtd perguntas</b>	<b>Gerenciamento de Serviços de TIC</b>	<b>Qtd perguntas</b>
	Políticas e Planejamento	5	Sistemas de Informação	3
	Transformação Digital	6	Infraestrutura Tecnológica e Serviços em Nuvem	4
	Atendimento e Suporte ao Usuário	2	Riscos, Segurança da Informação e Proteção de Dados	4
	Estruturas Organizacionais e Macroprocessos	2		
	Pessoas	2		
<b>Domínio</b>	<b>Diagnóstico Complementar</b>			
<b>Temas</b>	Inovação e Inteligência Artificial; Força de Trabalho de TIC; Execução orçamentária e financeira de TIC; Aquisições de bens e de contratações de serviços de TIC; Sistemas de informação que sustentam a atividade precípua do órgão; Sistemas de informação que sustentam a atividade administrativa do órgão.			

Fonte: Manual iGovTIC-JUD.

#### 4.3.3. Instrumento de Incentivo: Prêmio de Qualidade-CNJ

O Prêmio CNJ de Qualidade, um instrumento de incentivo, foi criado em 2019 pelo CNJ, em substituição ao antigo Selo Justiça em Números, implementado desde 2013, também pelo CNJ. Tem como objetivos principais estimular os tribunais brasileiros na busca pela excelência na gestão e planejamento; na organização administrativa e judiciária; na sistematização e disseminação das informações e na produtividade, sob a ótica da prestação jurisdicional (Brasil, 20219q).

Em 2021, os critérios de premiação foram aperfeiçoados e vários itens foram incluídos, especialmente os relacionados à produtividade e melhoria da qualidade de prestação jurisdicional.

Os eixos, objetivos e categorias do Prêmio CNJ de Qualidade são apresentados na tabela abaixo:

**Quadro 50 – Prêmio de Qualidade-CNJ: Objetivos, categorias e eixos**

Prêmio CNJ de Qualidade – Objetivos, Categorias e Eixos <sup>58</sup>			
Eixos			
1. Governança	2. Produtividade	3. Transparência	4. Dados e Tecnologia
<b>Objetivos</b>	<b>Categorias de Premiação</b>		

<sup>58</sup>Portaria CNJ 135/2021. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2021. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3916>.



	<b>I – Prêmio Excelência;</b>		
I. incentivar a produção de dados e o aprimoramento do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário; II. promover a transparência e a melhoria na prestação de informações; II. estimular o desenvolvimento de mecanismos de gestão e governança, buscando o fortalecimento do sistema de justiça; IV. fomentar o desenvolvimento de subsídios que auxiliem o planejamento estratégico e a formulação das metas nacionais; e V. contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional.	<b>II – Prêmio Diamante:</b> a) categoria Tribunal Superior; b) categoria Justiça Estadual; c) categoria Justiça Federal; d) categoria Justiça do Trabalho; e) categoria Justiça Militar Estadual; f) categoria Justiça Eleitoral;	<b>III – Prêmio Ouro:</b> a) categoria Tribunal Superior; b) categoria Justiça Estadual; c) categoria Justiça Federal; d) categoria Justiça do Trabalho; e) categoria Justiça Militar Estadual; f) categoria Justiça Eleitoral;	<b>IV – Prêmio Prata:</b> a) categoria Tribunal Superior; b) categoria Justiça Estadual; c) categoria Justiça Federal; d) categoria Justiça do Trabalho; e) categoria Justiça Militar Estadual; e f) categoria Justiça Eleitoral.

Fonte: Brasil (20219q).

Segundo o CNJ (Brasil, 2021m), um dos aspectos ressaltados na avaliação foi a produtividade e o tempo que os tribunais levam para julgar os processos relativos aos casos de violência doméstica e familiar contra a mulher e feminicídio.

Todos os tribunais participam do Prêmio CNJ de Qualidade, incluindo os tribunais superiores, os 27 Tribunais de Justiça (TJs), os cinco Tribunais Regionais Federais (TRFs), os 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), os 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) e os três Tribunais de Justiça Militar (TJMs) dos estados.

Para o ano de 2021, o Prêmio foi instituído e regulado pela Portaria CNJ 135/2021<sup>59</sup>, que apresenta avanços em relação aos anos anteriores, tendo sido implementadas mudanças nos critérios de pontuação e avaliação a pedido dos próprios tribunais. Também foi considerada a situação emergencial do país e, conseqüentemente, do Poder Judiciário, com o enfrentamento à pandemia da Covid-19.

Entre as mudanças solicitadas pelos tribunais, foi incorporada a definição de parâmetros de classificação por segmento de Justiça, ou seja, Estadual, Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar e Tribunais Superiores, e não mais no modelo de *ranking* geral. A mudança foi uma sugestão dos tribunais para que os critérios de avaliação observassem de maneira mais paritária os participantes.

Outra modificação trata da divisão em eixos temáticos por meio dos quais é avaliado o desempenho dos órgãos da Justiça. Em 2019, o Prêmio identificou, avaliou e reconheceu o trabalho dos tribunais brasileiros em três eixos temáticos: Governança, Produtividade e Transparência e Informação. A partir de 2020, a pontuação do Prêmio CNJ de Qualidade está sendo realizada por meio de critérios sistematizados em quatro categorias: Governança; Produtividade; Transparência; e Dados e Tecnologia.

<sup>59</sup>Portaria CNJ 135/2021. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2021 <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3916>.

No que diz respeito à avaliação, para cada um dos eixos são instituídos critérios de cumprimento, aos quais são atribuídos um valor de pontuação, com itens diferenciados por segmento de Justiça. Os tribunais que alcançarem melhor colocação entre aqueles do mesmo ramo serão reconhecidos pelo Prêmio CNJ de Qualidade nas categorias “Diamante”, “Ouro” e “Prata”.

Para conceder a premiação, há uma Comissão Avaliadora para proceder, segundo critérios estabelecidos na Portaria CNJ 135/2021, à avaliação do atendimento dos requisitos de concessão do Prêmio e pela apuração da pontuação alcançada pelos tribunais.

#### **4.3.4. Instrumento de Incentivo: Ranking Transparência-CNJ**

O Ranking da Transparência do Poder Judiciário foi instituído pelo CNJ em 2018, por meio da Resolução CNJ n. 260/2018<sup>60</sup>, que alterou a Resolução CNJ n. 215/2015<sup>61</sup>. Tem como finalidade avaliar o grau de informação que os tribunais e conselhos disponibilizam aos cidadãos. Esses órgãos, quando demandados, enviam seus dados ao Departamento de Gestão Estratégica do CNJ, cujos trabalhos são supervisionados pelo Conselheiro-Ouvidor do CNJ.

Assim, a cada ano o CNJ publica uma portaria que detalha os critérios que serão avaliados. Em 2021, foi publicada a Portaria CNJ n. 101/2021<sup>62</sup>. Este ano, os órgãos responderam um questionário eletrônico com 83 itens, divididos em nove temas: gestão; audiências e sessões; serviços de informações ao cidadão (SIC); Tecnologia da Informação e Comunicação; gestão orçamentária; licitações, contratos e instrumentos de cooperação; gestão de pessoas; auditoria e prestação de contas; sustentabilidade e acessibilidade.

Para o CNJ (Brasil, 2021n), essa classificação tem o objetivo de estimular os órgãos do Poder Judiciário a tornarem disponíveis à sociedade suas informações de forma clara e padronizada, facilitando o acesso dos cidadãos aos dados, em consonância com o estabelecido na Resolução CNJ nº 260/2018, que instituiu o Ranking.

O questionário correspondente a este instrumento (quadro 130) está nos Anexos.

---

<sup>60</sup> Resolução CNJ 260/2018. institui o *ranking* da transparência do Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2694>.

<sup>61</sup> Resolução CNJ 215/2015. Dispõe sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527/2011 no âmbito do Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2236>.

<sup>62</sup> Portaria CNJ 101/2021. Estabelece os critérios e os itens que serão avaliados no Ranking da Transparência do Poder Judiciário, ano 2021, e as unidades orgânicas do Conselho Nacional de Justiça responsáveis pela avaliação. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3844>.

#### 4.3.5. Instrumento Avaliativo: IIGG-TCU

O IIGG-TCU - Índice Integrado de Governança e Gestão, da forma que existe hoje, foi criado pelo TCU por meio de um levantamento realizado em 2018, por meio de aplicação de questionário, tendo como público alvo 581 órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal, que deu origem ao Acórdão 588/2018.

Na verdade, segundo o próprio TCU<sup>63</sup>, esse trabalho dá continuidade a levantamentos em governança pública e gestão que vêm ocorrendo desde 2012.

O TRF1 vem participando desses levantamentos desde 2013, conforme tabela abaixo.

**Quadro 51 – IIGG-TCU: Levantamentos do TCU em governança**

Tema da Fiscalização	Ano de realização
Governança Organizacional e Gestão de Organizações Públicas Federais	2021
Governança e Gestão Integradas (Acórdão TCU 2.699/2018 - Plenário)	2018
Governança e Gestão Integradas (Acórdão TCU 588/2018 - Plenário)	2017
Gestão de pessoas	2016
Gestão de TI	2016
Governança organizacional (Acórdão TCU 1.273/2015 - Plenário)	2014
Gestão de Contratações	2013

Segundo o Acórdão 588/2018, o IIGG é composto pelo índice de governança pública, de governança e gestão de pessoas, de governança e gestão de TI, de governança e gestão de contratações e pelo índice de resultados e tem como objetivo medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais.

Ressalta-se que, no item 9.5.6 desse mesmo Acórdão, o TCU determinou que fosse autuado processo na modalidade Acompanhamento com o objetivo de avaliar, por um período de **cinco anos**, a capacidade de governança e gestão de órgãos e entidades jurisdicionados e, dessa forma:

1. identificar riscos sistêmicos, subsidiar o TCU e o Congresso Nacional com informações de qualidade sobre a governança e a gestão das organizações públicas;
2. orientar na seleção de unidades a serem auditadas;
3. estimar a própria contribuição do TCU no aperfeiçoamento da governança e da gestão públicas;

<sup>63</sup>Acórdão TCU 588/2018.

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E6916EE31016917405FFD0DB8>

4. e acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro.

Em maio de 2021, o TCU deu início a um novo ciclo de acompanhamento, encaminhando novo questionário (anexo a essa pesquisa) aos órgãos para coleta de dados.

#### **4.3.6. Instrumento Avaliativo: Programa Justiça 4.0-CNJ**

Segundo o CNJ (Brasil, 2021o), o “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” tem por objetivo a promoção do acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial. Para o CNJ, o programa concretiza o quarto eixo de gestão do ex-presidente Luiz Fux: Incentivo ao acesso à Justiça Digital.

De acordo com a Cartilha Justiça 4.0, a Justiça Digital propicia o diálogo entre o real e o digital para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas.

Ao tomar posse em setembro de 2020 (Brasil, 2021v), o ministro Luiz Fux apresentou cinco eixos que balizariam os dois anos de sua gestão:

1. direitos humanos e do meio ambiente;
2. garantia da segurança jurídica;
3. combate à corrupção e ao crime organizado;
4. incentivo ao acesso à justiça digital; e
5. a uniformização e melhor capacitação dos magistrados e servidores.

De acordo com o ministro, Relativamente ao quarto eixo de gestão, o ministro salientou que seriam priorizados, dentre outros, o Programa Justiça 4.0, intensificado por meio da eliminação de cartas precatórias, ampliação das audiências telepresenciais, criação do domicílio digital e incentivo a soluções alternativas de conflitos em plataformas eletrônicas, entre outras iniciativas. Outros projetos citados pelo ministro em sua posse foram o “Juízo 100 % digital”, a implementação do Domicílio Digital (Intimação digital) e o Sistema Nacional de Penhora *On-line*. (Brasil, 2021v)

As ações que fazem parte do Justiça 4.0 são:

#### **Quadro 52– Programa Justiça 4.0-CNJ: Ações integrantes**

<b>Justiça 4.0 – Ações integrantes</b>	
Implantação do Juízo 100% Digital;	Auxílio aos Tribunais no processo de aprimoramento dos registros processuais primários, consolidação, implantação, tutoria, treinamento, higienização e publicização da Base de Dados Processuais do Poder Judiciário (DataJud);

Implantação do Balcão Virtual;	Colaboração para a implantação da plataforma Codex, que tem duas funções principais: alimentar o DataJud de forma automatizada e transformar, em texto puro, decisões e petições, a fim de ser utilizado como insumo de modelo de IA;
Projeto da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), com possibilidade de ampliar o grau de automação do processo judicial eletrônico e o uso de Inteligência Artificial (IA);	Aprimoramento e disseminação da Plataforma Sinapses, que compartilha modelos de inteligência Artificial.

Fonte: Brasil (2021o).

Do ponto de vista normativo, o Programa Justiça 4.0 teve origem e inspiração na Resolução CNJ 335/2020. Sob a perspectiva formal<sup>64</sup>, surgiu da celebração de cooperação técnica firmada entre o CNJ e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o objetivo de integrar diversos Tribunais que compõem o Poder Judiciário ao programa e à Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br).

Para implementação do Justiça 4.0, a equipe do PNUD conduziu uma consulta simplificada a respeito de aspectos relevantes para o Programa por meio de formulário eletrônico em forma de questionário a ser respondido pelos tribunais brasileiros, incluindo o TRF1, com o objetivo de elaborar um plano de ação, visando à concretização e à adequada execução das ações conjuntas, com a consequente implantação da PDPJ-Br e das soluções desenvolvidas no âmbito do Programa Justiça 4.0. Exemplo do questionário eletrônico proposto pelo CNJ para este instrumento encontra-se no anexo a essa pesquisa.

#### **4.3.7. Instrumento de Incentivo: Prêmio Juízo Verde-CNJ**

O Prêmio Juízo Verde foi instituído pela Resolução CNJ 416/2021<sup>65</sup> com o objetivo de premiar iniciativas inovadoras e incentivar o aumento de produtividade do Poder Judiciário na área ambiental, conforme abaixo:

I – premiar ações, projetos ou programas inovadores, desenvolvidos no âmbito do Poder Judiciário, que impulsionem a sustentabilidade, na perspectiva ambiental, e a prestação jurisdicional na área ambiental e a proteção do meio ambiente;

II – disseminar práticas de sucesso que visem a estimular o aperfeiçoamento da sustentabilidade, na perspectiva ambiental, e da prestação jurisdicional na área ambiental e a proteção do meio ambiente;

III – premiar e estimular o desempenho dos tribunais na política da sustentabilidade.

<sup>64</sup> Termo de Cooperação Técnica n. 051/2020. Dispõe sobre o Projeto BRA/20/015 – “Justiça 4.0: inovação e efetividade na realização da Justiça para todos”, a ser implementado pelo PNUD em parceria com o CNJ. <https://www.cnj.jus.br/transparencia-cnj/acordos-terminos-e-convenios/termo-de-cooperacao-tecnica-n-051-2020/>

<sup>65</sup> Resolução CNJ 416/2021. Institui o Prêmio “Juízo Verde”, com o objetivo de premiar iniciativas inovadoras e incentivar o aumento de produtividade do Poder Judiciário na área ambiental. <https://atos.cnj.jus.br/files/original21135620210910613bca940d14d.pdf>

O Ministro Luiz Fux (Brasil, 2021p), em seu voto proferido para aprovação da resolução, ressaltou que o “Poder Judiciário adquire, cada vez mais, uma função expressiva no contexto da proteção ambiental, ao promover e zelar pela exequibilidade das leis ambientais e dos tratados internacionais. A sua atuação não se resume, portanto, a fazer parte de um sistema coercivo e punitivo, mas, também, deverá atuar de forma cooperativa e voluntária, com criatividade e inovação nos fluxos de proteção ambiental”.

Essa iniciativa é resultado das atividades desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho “Observatório do Meio Ambiente do Poder Judiciário” instituído pelo CNJ por meio da Portaria CNJ 241/2020<sup>66</sup>, com a finalidade de traçar estudo, monitoramento, pesquisas, programas, projetos e ações para a construção de diagnósticos das boas práticas, formulação de políticas e implementação de projetos e iniciativas para a tutela do meio ambiente natural da Amazônia Legal pela atuação do Poder Judiciário e do Sistema de Justiça.

De acordo com a Portaria CNJ 80/2023<sup>67</sup>, o Prêmio Juízo Verde é constituído das seguintes modalidades: I – **Boas práticas** e II – **Produtividade**, detalhadas no quadro abaixo.

**Quadro 53 – Prêmio Juízo Verde: modalidades**

Modalidades do Prêmio Juízo Verde	
I – Boas práticas	II – Desempenho
a) iniciativas inovadoras na temática da sustentabilidade na perspectiva ambiental; b) iniciativas que contribuam para o aprimoramento da atuação judicial finalística na área ambiental, como as que utilizam meios tecnológicos, sensoriamento remoto, análise de imagens por satélite e outras inovações que impactem o fluxo processual;	a) Tribunais com melhores resultados no IDS; b) Tribunais com melhores resultados nos indicadores de produtividade referentes à prestação jurisdicional na área ambiental.

Fonte: Portaria CNJ 80/2023.

As iniciativas enquadradas na modalidade Boas Práticas dependerão de prévio cadastramento a ser realizado pelos tribunais no eixo temático Sustentabilidade e Meio Ambiente do Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário<sup>68</sup>.

<sup>66</sup>Portaria CNJ 241/2020. Institui o Grupo de Trabalho “Observatório do Meio Ambiente do Poder Judiciário”. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3565>

<sup>67</sup>Institui o Regulamento do Prêmio Juízo Verde 2023. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5020>

<sup>68</sup>Portal CNJ, Sustentabilidade e Meio Ambiente. <https://boaspraticas.cnj.jus.br/por-eixo/39>

**Quadro 54 – Prêmio Juízo Verde-CNJ: Critérios para avaliação da modalidade Boas Práticas**

<b>Prêmio Juízo Verde - Critérios para avaliação da modalidade Boas Práticas</b>		
<b>I – Inovação:</b> capacidade de a prática provocar mudanças positivas por meio da implantação de novas técnicas, metodologias e outras estratégias criativas;	<b>II – Resolutividade das demandas ambientais:</b> promoção de celeridade à solução de conflitos ambientais e garantia de efetividade da jurisdição;	<b>III – Impacto territorial e/ou social:</b> capacidade de a prática alcançar a maior área territorial e/ou beneficiar o maior número de pessoas;
<b>IV – Eficiência:</b> demonstração de economicidade por meio da relação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados pela prática;	<b>V – Garantia dos direitos humanos e respeito a povos e comunidades tradicionais:</b> incremento de aspectos relacionados à observância de especificidades de povos e comunidades tradicionais e à promoção dos direitos humanos;	<b>VI – Replicabilidade:</b> capacidade de permitir a replicação da experiência para outros órgãos do Poder Judiciário.

Fonte: Portaria CNJ 80/2023.

Já a premiação pela modalidade Desempenho não dependerá de inscrição prévia e será concedida com base nos seguintes critérios:

**Quadro 55 – Prêmio Juízo Verde-CNJ: Eixos e critérios para avaliação da modalidade Desempenho**

<b>Prêmio Juízo Verde-CNJ: Eixos e critérios para avaliação da modalidade Desempenho</b>	
<b>I – índice de desempenho da sustentabilidade:</b> aplicável a todos os segmentos de Justiça;  Será conferido ao Tribunal que apresentar o melhor resultado, independentemente do segmento de Justiça, na apuração geral do índice de desempenho da sustentabilidade previsto na Resolução CNJ n. 400/2021 e publicado no Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário referente ao ano-base 2022.	<b>II – indicadores de produtividade referentes à prestação jurisdicional na área ambiental</b> nas seguintes categorias: a) Justiça Estadual – Tribunais de Justiça; e b) Justiça Federal – Tribunais Regionais Federais.  será conferido ao Tribunal que apresentar o melhor resultado em cada categoria, considerando-se o desempenho alcançado nos seguintes indicadores:  I – índice de atendimento à demanda (IAD), calculado pela divisão entre o número de processos de natureza ambiental que foram baixados em relação ao total de casos novos ambientais (processos recebidos), no período de 1º de abril de 2022 a 31 de março de 2023; e  II – percentual de processos ambientais ingressados até 31/12/2018 e que foram julgados de 01/04/2022 a 31/03/2023 em relação ao total de processos ingressados até 31/12/2018 que não haviam sido julgados ou baixados até 31/03/2022.

Fonte: Portaria CNJ 80/2023.

**4.3.8. Instrumento de Incentivo: Selo Estratégia em Ação-TRF1**

O Selo Estratégia em Ação no 1º grau da Justiça Federal da 1ª Região foi instituído por meio da Portaria TRF1 Presi 348/2016<sup>69</sup> com a finalidade de impulsionar e estimular os gestores das unidades judiciárias a criarem estratégias de ação para o cumprimento das metas estratégicas definidas para os órgãos da Justiça Federal da 1ª Região.

<sup>69</sup> Portaria TRF1 Presi 348/2016.

[https://portal.trf1.jus.br/dspace/bitstream/123/118154/8/Portaria%20Presi%20348\\_2016.pdf](https://portal.trf1.jus.br/dspace/bitstream/123/118154/8/Portaria%20Presi%20348_2016.pdf)

O Selo tem como objetivos:

**Quadro 56 – Selo Estratégia em Ação-TRF1: Objetivos**

Selo Estratégia em Ação - Objetivos	
I – incentivar o conhecimento, a gestão e o cumprimento das metas estratégicas nas unidades jurisdicionais da 1ª Região;	IV – fornecer subsídios que auxiliem o Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 1ª Região;
II – promover a transparência da gestão judiciária	V – contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional.
III – viabilizar e estimular a participação de magistrados de todas as instâncias e de servidores no processo de formulação das políticas do Poder Judiciário, mediante mecanismos de gestão participativa e democrática	-----

Fonte: Portaria TRF1 Presi 348/2016.

Características da premiação:

**Quadro 57– Selo Estratégia em Ação-TRF1: Características da premiação**

Selo Estratégia em Ação - Características da Premiação		
Categorias do Selo	Semáforos de identificação	Classificação das Metas
I – Selo Diamante; II – Selo Ouro; III – Selo Prata; IV – Selo Bronze.	a) <b>Azul</b> – meta cumprida: igual ou acima de 100%; b) <b>Verde</b> – meta com desempenho aceitável: de 85% a 99,99%; c) <b>Amarelo</b> – meta com desempenho ameaçado: de 70% a 84,99%; d) <b>Vermelho</b> – meta com baixo desempenho: igual a ou abaixo de 69,99%.	a) <b>metas de acompanhamento contínuo</b> : base de cálculo é variável, pois considera os processos distribuídos a cada mês, o que implica em uma gestão contínua do percentual de cumprimento, que pode oscilar durante o ano; b) <b>metas com alvo</b> : base de cálculo sofre pequenas variações durante o ano, tendo em vista o sobrestamento e o retorno de processos à tramitação mensal, tornando-se metas que podem ser integralmente cumpridas antes do término do ano.

Fonte: TRF1.

As metas estratégicas, objeto de avaliação do Selo, são relacionadas na página da Gestão Estratégica, no Portal do TRF 1ª Região, no menu Institucional, acompanhadas do Glossário que estabelece critérios e suas fórmulas de cálculo.

As informações geradas em face do cumprimento das metas ficam disponíveis para consulta e acompanhamento interno de magistrados e servidores no Sistema de Informações Gerenciais da JF1 – **e-Siest**. O e-Siest foi instituído por meio da Portaria TRF1 103/2014<sup>70</sup>. Trata-se de um sistema baseado na tecnologia de Business Intelligence (inteligência de negócios), que visa à consolidação e à centralização de dados dos diversos sistemas informatizados da 1ª Região em um repositório único, permitindo, assim, a análise e o cruzamento de dados das mais variadas fontes, dentre elas os seis sistemas

<sup>70</sup> Portaria Presi/Secge 103/2014. Institui o Sistema de Informações e Estatística do TRF1. <https://portal.trf1.jus.br/dspace/handle/123/35221>.



processuais atualmente em ambiente de produção (Júris, e-Jur, JEF-Virtual, Processual, PJe e PJD-EF).

O Glome 2021 - Glossário de Metas Estratégicas da JF1 para o exercício de 2021 é o documento que interpreta e padroniza, no âmbito da JF1, o entendimento dos glossários de metas do CNJ e do CJF, para efeito da mensuração dos resultados do Selo. O Glome foi instituído formalmente na JF1 por meio da Portaria TRF1 Presi 291/2021<sup>71</sup>.

Entretanto, nem todas as metas aprovadas pelo Glome 2021 e que serão objeto de monitoramento e acompanhamento pelas áreas estratégicas da 1ª Região fazem parte do universo avaliativo do Selo Estratégia em Ação, conforme tabela abaixo:

**Quadro 58 – Selo Estratégia em Ação-TRF1: Critérios**

<b>Selo Estratégia em Ação - Critérios</b>			
<b>Metas da Justiça Federal da 1ª Região para 2021</b>			
<b>Metas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Considerada na apuração do Selo Estratégia em Ação?</b>	
Meta 1	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente ou obter, no máximo, 35% de taxa de congestionamento	SIM	
Meta	2	Identificar e julgar, até 31/12/2021:	SIM
	2A	100% dos processos distribuídos até 31/12/2016	SIM
	2B	85% dos processos distribuídos em 2017	SIM
	2C	100% dos processos distribuídos até 31/12/2018 nos Juizados Especiais	SIM
	2D	100% dos processos distribuídos até 31/12/2019 nas Turmas Recursais	SIM
Meta 3	Encerrar processos de conhecimento distribuídos no ano corrente pela via da conciliação, sendo, pelo menos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% dos processos distribuídos nos Juizados Especiais Federais;</li> <li>• 6% nas varas com JEF adjunto (exceto Ambientais das Sedes das Seções Judiciárias e as de Saúde Pública);</li> <li>• 1% nas demais varas federais.</li> </ul>	SIM	
Meta 4	Identificar e julgar até 31/12/2021, 60% das ações de improbidade administrativa e 70% das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2018	SIM	
Meta 5	Reduzir em 2 pontos percentuais a taxa de congestionamento líquida em relação à taxa de 2020, exceto das execuções fiscais. Cláusula de barreira: 43%	NÃO	
Meta 6	Identificar e julgar até 31/12/2021, 80% dos processos de ações coletivas distribuídas até 31/12/2017	SIM	
Meta 7 (criminal A)	Baixar quantidade maior de processos criminais do que os distribuídos no ano corrente, exceto nas turmas recursais	SIM	

<sup>71</sup> Portaria TRF1 Presi 291/2021. Aprova o Glossário de Metas da JF1 aplicáveis ao Selo Estratégia em Ação. <https://portal.trf1.jus.br/dspace/bitstream/123/271774/1/Portaria%20presi%20291.pdf>.

Meta 8 (criminal B)	Identificar e julgar até 31/12/2020, 70% das ações penais vinculadas aos crimes relacionados ao tráfico de pessoas, à exploração sexual e ao trabalho escravo, distribuídas até 31/12/2017	SIM
Meta 9 (Agenda 2030)	A meta 9 será estabelecida conjuntamente pela Coger, Cojef e SistCon, com apoio da Secge	NÃO
Meta 10	Baixar quantidade maior de processos de <b>conhecimento e execução</b> que o total de casos novos de no ano corrente ou obter, no máximo, 35% de taxa de congestionamento	SIM
Meta 11 (sustentabilidade)	Cumprir 100% das metas do PLS relacionadas aos temas papel, energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva, contratações sustentáveis e deslocamentos de pessoal	NÃO
Meta 12	Identificar e impulsionar até 31/12/2021, os processos que tenham por objeto matéria ambiental	NÃO

Fonte: Portaria TRF1 Presi 291/2021

## **CAPÍTULO 5. IGOVCNJ – ÍNDICE DE GOVERNANÇA DO CNJ**

### **5.1. Fundamentos do iGovCNJ**

Para propor os fundamentos de um índice do CNJ, além da exposição dos diversos instrumentos avaliativos aplicáveis à JF1, baseou-se também em outros indicativos, sintetizados nos itens a seguir: o contexto de inovação e transformação digital por que passa o Poder Judiciário, item 5.1.1 e 5.1.3, que exigem um novo tipo de liderança nas organizações judiciárias, item 5.1.2; a percepção de que a governança instituída formalmente não ataca diretamente os principais problemas e as disfunções burocráticas observadas na administração da gestão judiciária, nem colabora na construção de qualidades e capacidades institucionais de ação, item 5.1.4; as contradições e ausência de alinhamento gerada pelos tipos e modelos de governança existentes no Judiciário, discutido nos itens 5.1.5 e 5.1.6.

#### **5.1.1. Transformação Digital no Judiciário**

Já há alguns anos, o Judiciário vem passando por uma fase de transformação digital que foi catalisada pela pandemia do Covid-19.

Como exemplos dessa transformação, pode-se citar a utilização de videoconferências para atos processuais; o aumento da utilização do teletrabalho nos tribunais; o uso intensivo de tecnologia na implantação do projeto da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ), na qual o Processo Judiciário Eletrônico (PJe) será dividido em módulos (ou microsserviços), onde poderão ser acoplados aos mais diversos sistemas usados pelos tribunais (Fux, 2020), Canuto-Neto (2019) e (2020); a inteligência artificial aplicada ao direito e especificamente ao Judiciário (Hartmann e Moraes, 2020) e (Boeing, 2019); grande difusão dos laboratórios de inovação e do *design thinking* na justiça brasileira (Marcondes, Zanoni e Neves-Junior, 2017), Chmatalik (2020), Cavalheiro (2020); implantação do projeto Justiça 4.0, Massa (2020), Porto (2020); a reconstrução da jurisdição pelo espaço digital, Marinho e Ribeiro (2017); adoção de um novo perfil para a prestação jurisdicional, Costa-Neto e Sorrentino (2020).

Nesse rumo, Ferreira (2020), juiz do Tribunal de Justiça de Pernambuco, salienta que o Poder Judiciário já vinha sofrendo os efeitos e, ao mesmo tempo, sendo ator da transformação digital em alguns tribunais já há algum tempo e antes da pandemia. O Judiciário já estava vivendo uma revolução digital em todos os seus serviços. E em determinados tribunais, já bem inseridos nessa transformação, adotando uma postura de

agente transformador nesse processo. Para o magistrado, o Poder Judiciário tem acompanhado de maneira ativa e não como coadjuvante, atuando para construir e fazer acontecer essa transformação digital.

Já na visão de Picarelli (2020), Juiz Federal da 4ª Região, “a solução hoje para os problemas do judiciário, e mesmo já antes da pandemia, não passa mais por aquelas soluções tradicionais, e isso já vem de muito tempo. Os processos de inovação são fundamentais para a melhoria do processo de trabalho no judiciário”. Para o magistrado, “nós não temos mais espaço na Justiça Federal para a solução tradicional de nossos problemas. Não é mais socialmente sustentável usar práticas que se vinham utilizando, não se tem mais como repor servidores e não há mais orçamento para se trabalhar como se vinha fazendo. Então nada mais natural que investir em inovação e criatividade para se pensar em maneiras novas de resolver velhos problemas”.

Para Sanseverino, (2020), ex-ministro do STJ, a pandemia se tornou um catalisador das transformações tecnológicas, com impacto direto em todos os setores da sociedade, inclusive no complexo mundo do direito e do Poder Judiciário. Antes da pandemia, com o aprofundamento da revolução tecnológica provocada pelo uso da inteligência artificial, já se previa o declínio de algumas atividades profissionais e formas de trabalho, e a ascensão de outras.

No mundo do direito, prossegue o ministro, mesmo antes da pandemia, o Judiciário já vinha discutindo o uso da inteligência artificial sobre as atividades profissionais desse Poder, bem como *homeoffice* e reuniões virtuais. “Com a quarentena imposta pela crise sanitária, tudo quase que se materializou da noite para o dia. Todos os setores do direito, instantaneamente, escritórios de advocacia, Poder Judiciário, e mesmo as pessoas que resistiam às mudanças, tiveram que se adaptar rapidamente a essa nova realidade”, enfatizou o ministro.

De modo geral, a pandemia do Covid-19 acabou por transformar o *modus operandi* do Poder Judiciário, quebrou resistências, tradições e paradigmas, catalisou o processo de transformação digital que já estava acontecendo em alguns tribunais e tornou questionáveis os métodos até então utilizados para resolução de problemas. No quadro abaixo, sintetiza-se essas evidências obtidas, principalmente no que diz respeito à percepção dos magistrados nesse sentido.

## Quadro 59 – Transformação Digital do Poder Judiciário e a pandemia do Covid-19

<b>Transformação Digital do Poder Judiciário e a pandemia do Covid-19</b>
<p style="text-align: center;"><b>A Pandemia e o Judiciário</b></p> <p><b>Fábio Porto</b> – Juiz do TJRJ: os últimos 15 dias (palestra realizada em maio de 2020, logo no início da pandemia) fizeram o <b>Judiciário caminhar talvez mais do que os últimos 10 anos, rompendo paradigmas, mudando conceitos, alterando a forma como se visualiza a prestação da jurisdição e até o atendimento ao público</b>, de um modo até então nunca antes visto com essa tranquilidade;</p> <p><b>Marcelo Piragibe</b> – Juiz assessor da Escola Nacional de Magistratura: internet foi a “tábua de salvação” para diversas áreas de produção e de trabalho; <b>o Poder Judiciário mostrou que é capaz de se transformar para melhor</b>;</p> <p><b>Esdras Pinto</b> – Juiz do TJRR: obrigação do isolamento social tornou naturais mudanças de hábitos e de paradigmas; a pandemia realizou uma mudança de ruptura forçada de <i>mindset</i> do Judiciário; <b>a disrupção tecnológica já estava em andamento em vários tribunais brasileiros</b> e vai continuar empurrando o aprimoramento do Poder Judiciário na direção da desejada celeridade, efetividade e segurança jurídica;</p> <p><b>José Faustino Macedo de Souza Ferreira</b> – juiz do TJPE: o Judiciário já estava vivendo <b>uma revolução digital em todos os seus serviços</b>; determinados tribunais já estavam bem <b>inseridos nessa transformação</b>, adotando uma postura de <b>agente transformador</b> nesse processo.</p> <p><b>Eduardo Tonetto Picarelli</b> – Juiz Federal da 4ª Região: a <b>solução</b> para os problemas do Judiciário (mesmo já antes da pandemia) <b>não passa mais pelas soluções tradicionais. Inovação é fundamental para a melhoria dos processos de trabalho</b> no Judiciário; não há mais espaço na Justiça Federal para a solução tradicional de problemas; não é mais socialmente sustentável usar práticas que se vinham utilizando, não há mais servidores e não há mais orçamento, natural agora investir em <b>inovação e em criatividade</b> para se pensar em maneiras novas de resolver velhos problemas;</p> <p><b>Paulo de Tarso Sanseverino</b> – Ministro do STJ: pandemia foi um catalisador das transformações tecnológicas, com impacto direto no complexo mundo do direito e do Poder Judiciário; as pessoas que resistiam às mudanças tiveram que se adaptar rapidamente à nova realidade pandêmica; <b>a modernização do ecossistema do Judiciário, na verdade, passou por uma antecipação de décadas, talvez vinte ou trinta anos, concretizada em apenas poucos meses</b>.</p> <p><b>Dias Toffoli</b> – presidente do STF/CNJ (2018-2020): a transformação digital no STF recebeu novo impulso em razão do distanciamento social;</p> <p><b>Cleberon José Rocha</b> – Juiz Federal e secretário-geral da presidência do TRF1: é como se a <b>pandemia tivesse acelerado em 10, 15 anos a utilização do trabalho remoto</b>;</p> <p><b>Luiz Fux</b> – presidente do STF/CNJ (2020-2022): os tempos recentes cooperaram para percebermos que os avanços tecnológicos já nos ofereciam bem mais do que imaginávamos. O fato é que a tradição nos fazia resistir ao aproveitamento de todo esse potencial. Durante a pandemia, felizmente a tradição cedeu à inafastabilidade da jurisdição e fomos obrigados a nos adaptar à nova realidade. O Poder Judiciário está no limiar de uma nova revolução digital e esse tema é importantíssimo para os dirigentes dos tribunais. O Judiciário está em uma nova fase de inovação com a utilização de novas tecnologias, a exemplo das audiências virtuais, a intensificação da utilização de ferramentas ligadas à inteligência artificial, entre outras, que além de garantir a prestação jurisdicional nos moldes trazidos pela CF/88, também aumentaram a produtividade dos tribunais em diversas partes do país.</p> <p><b>Daniela Tocchetto Cavalheiro</b> – Juíza Federal da JFRS: a sociedade jurisdicionada, que necessita da prestação jurisdicional, não aceita mais as mesmas respostas que foram dadas durante décadas aos problemas do judiciário. Temos que fazer diferente para encontrarmos respostas diferentes.</p> <p><b>Ítalo Mendes</b> – Desembargador Presidente do TRF: os desafios vivenciados nesse início do século XXI pelo Poder Judiciário clamam por um novo juiz, por um novo magistrado do novo milênio, que deve estar atento a todas as circunstâncias que afetam a via do jurisdicional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Videoconferências: novo instrumento de trabalho</b></p> <p><b>Dias Toffoli</b> – presidente do STF/CNJ (2018-2020): utilização da videoconferência nos tribunais indica caminhos para o futuro do trabalho remoto no Judiciário brasileiro; os investimentos que os tribunais fizeram ao longo dos anos em tecnologia e na adoção do processo judicial eletrônico mostraram-se assertivos; isso permitiu que o Judiciário brasileiro fosse um caso de sucesso no mundo durante a batalha contra o vírus; <b>o uso da videoconferência mostrou-se que é impossível considerar qualquer cenário que não contemple a continuidade de sua utilização</b>; tornou-se <b>vital para que a justiça brasileira continue ativa e preste um serviço de qualidade</b> à sociedade brasileira que também está se transformando e demandando cada vez mais soluções dessa natureza.</p> <p><b>Maria Cristina Peduzzi</b> – presidente do TST e do CJST: a Justiça do Trabalho adotou videoconferência com entusiasmo; <b>utilização da videoconferência não estará limitada a este momento</b>, porque a prestação de serviços pelo meio remoto tende a permanecer por longo tempo e talvez indefinidamente, sendo compartilhado com o trabalho presencial (modelo híbrido);</p> <p><b>Bráulio Gusmão</b> – juiz auxiliar da presidência do CNJ (2018-2020): A videoconferência <b>já vinha sendo utilizada</b>, mas de modo incipiente; o CNJ colocou à disposição de todos os órgãos da Justiça Federal a Plataforma Emergencial de Videoconferência para Atos Processuais.</p> <p><b>Sérgio Moro</b> – ex-juiz da Justiça Federal da 4ª Região: defendia o uso da videoconferência em face dos <b>custos milionários</b> que eram investidos nos transportes de presos para prestarem os depoimentos;</p>
<p style="text-align: center;"><b>Aumento da produtividade na pandemia</b></p> <p><b>Geraldo F. Pinheiro Franco</b> – desembargador presidente do TJSP: <b>os juízes estão bastante produtivos no período da pandemia</b>;</p> <p><b>Ajufe</b>: A <b>videoconferência está gerando impactos positivos e significativos na produtividade dos tribunais</b>; houve aumento de produção no judiciário no período da pandemia; os TRFs, as varas federais, juizados especiais e turmas recursais registraram crescimento na média semanal de atos.</p> <p><b>Sindjus-DF</b>: houve <b>aumento da produtividade na justiça e no ministério público</b> durante a pandemia; desde que o regime de teletrabalho foi adotado, o Ministério Público Federal vem registrando <b>alta produtividade</b>;</p> <p><b>MPDFT</b>: mesmo com adesão quase integral ao <b>teletrabalho</b>, verificou-se <b>aumento da produtividade</b> em relação ao mesmo período de 2019;</p>

### **Críticas da OAB ao aumento de produtividade do Judiciário e MP**

**Erick Venâncio Lima do Nascimento** – presidente da seccional do Acre da OAB: é preciso ter cuidado com esses números sobre produtividade; afinal, estão sendo obtidos em um momento de exceção, em que as pessoas têm restrições de locomoção e estão privadas de opções de lazer; isso não quer dizer que a produtividade continuará a ser a mesma em um período "normal"; é importante a presença física de magistrados e integrantes do MP em audiências e em outros atos.

### **Preocupações com o aumento da produtividade no teletrabalho**

**Bráulio Gusmão** – juiz auxiliar da presidência do CNJ (2018-2020): é preciso ficar atento a questão de o ambiente de trabalho ser a própria casa; é um desafio: organizar-se, como cuidar da casa, como interagir com os filhos, com o cônjuge, o companheiro, a companheira; como se pode gerir a casa (fazer comida), mantendo o ambiente de trabalho limpo e adequado; fazer isso tudo e ao mesmo tempo manter um nível de trabalho, de produtividade que seja adequado, e que se possa entregar algum valor à sociedade; considera temerário ficar falando que a produtividade aumentou, pois não se sabe a que preço isso está acontecendo; não se sabe se o Poder Judiciário irá conseguir manter esse ritmo alucinante de reuniões de internet a todo momento por muito tempo; é preciso dosar isso.

### **Teletrabalho no Judiciário em tempos de pandemia**

**Humberto Martins** – Presidente do STJ e Corregedor Nacional de Justiça do CNJ: para preservar a produtividade, precisam-se manter algumas rotinas e adotar medidas: ter um **local adequado de trabalho**, manter um horário predefinido para trabalhar, ter metas a serem cumpridas durante o dia, manter-se conectado com seus colegas de trabalho e sua chefia e estabelecer rotinas com as pessoas de sua casa; precisa definir o que vai fazer no dia antes dele começar e, ao final, fazer um **autocontrole** para ver se todas as metas foram cumpridas e já começar a planejar o dia seguinte com as atividades que não foram finalizadas.

**Renata Gil** – juíza do TJRJ e presidente da AMB: as soluções tecnológicas adotadas pelo Judiciário para garantir a continuidade da prestação dos serviços à população em meio à pandemia de Covid-19 vão contribuir para o **aumento da efetividade da Justiça** brasileira; houve uma quebra positiva de paradigma que vai acelerar o trâmite dos processos e melhorar a eficácia do trabalho dos magistrados; além do teletrabalho, plataformas digitais de audiências e outras medidas que agilizam a rotina diária; há casos em que juízes estão praticando atos por WhatsApp; o **uso de plataformas online nos tribunais cresceu**; um processo de adaptação que levaria longo prazo está se impondo e sendo antecipado com alguns avanços para a manutenção dos serviços aos jurisdicionados;

**Geraldo Francisco Pinheiro Franco** – desembargador presidente do TJSP: os juízes estão bastante produtivos no período da pandemia; é um indicador de que poderemos adotar **mais trabalho virtual daqui para frente**;

**Renato Pessanha** – juiz da 8ª Vara Federal do RJ: no TRF2 quase todos os processos já estão na plataforma eletrônica, o que **favorece a aplicação do trabalho remoto**; com a chegada da pandemia, o uso da plataforma eletrônica ajudou a manter o ritmo de trabalho.

### **Teletrabalho causa avanços e revolução na gestão judiciária**

**Náiber Pontes de Almeida** – juiz federal em auxílio à Corregedoria Regional da JF1 (Coger): houve uma revolução na administração durante a pandemia; a adoção do **trabalho remoto**, durante o regime de Plantão Extraordinário, representa uma mudança de paradigma para a Justiça Federal;

**Cleberon José Rocha** – juiz federal e secretário-geral da presidência do TRF1: é como se a pandemia tivesse acelerado em 10, 15 anos a utilização do **trabalho remoto**; TRF1 precisa estar aberto a novas necessidades, buscando prestar o melhor serviço;

### **Críticas da OAB ao trabalho remoto do Judiciário e MP**

**Bruno de Albuquerque Baptista** – presidente da seccional de Pernambuco da OAB: o aumento de produtividade do Judiciário e do MP em *home office* não significa que os serviços prestados estejam sendo de qualidade semelhante àqueles exercidos de forma presencial; não se pode medir o Judiciário só por números de produtividade; o Judiciário não pode funcionar como linha de produção; são vidas que são decididas todos os dias; é importante que a sociedade tenha a sensação de que se esteja fazendo justiça; tem sido difícil para o advogado ser atendido por magistrados; se o advogado não está sendo atendido, o cidadão não está sendo atendido; os maiores desafios do trabalho remoto do Judiciário e do MP são a inclusão digital (pois um a cada quatro brasileiros não tem acesso à internet), o funcionamento do tribunal do júri (que precisa ocorrer de forma presencial) e a validade da prova testemunhal (não há como garantir que a testemunha não está sendo coagida pela parte).

### **Processo Judiciário Eletrônico (PJe)**

**Luiz Fux** – presidente do STF/CNJ (2020-2022): a nova gestão do PJe, por meio da PDPJ-Br, pretende-se integrar todos os tribunais do país, mantendo o sistema PJe como sistema de processo eletrônico patrocinado pelo CNJ; com a implantação da PDPJ-BR, o PJe será dividido em módulos (ou microsserviços), hospedados na nuvem, que poderão ser acoplados aos mais diversos sistemas usados pelos tribunais; o CNJ se encontra diante do desafio de modernizar a plataforma do PJe e transformá-la em um sistema multisserviço que permita aos tribunais fazer adequações conforme suas necessidades e que garanta, ao mesmo tempo, a unificação do trâmite processual no país; a PDPJ-Br representa um salto de inovação sem precedentes, na medida em que concretiza **uma mudança da política judiciária de gestão de processos**; ao invés de investir na exigência de um sistema único no país, o CNJ passa a investir em governança, fomentando o ambiente de inovação;

### **Coordenação, Cooperação e colaboração no desenvolvimento do PJe**

**Rubens Canuto** – juiz federal do 5ª Região e conselheiro do CNJ: o CNJ tem a pretensão de implantar o processo judicial unificado para todo o país, mas sem desconhecer as diferenças existentes entre os tribunais, tanto tecnológica, quanto cultural; o novo PJe pode ser comparado a uma plataforma de smartphone, vem com programas pré-instalados e o usuário pode baixar novos programas de acordo com seu interesse; cada tribunal customiza seu próprio sistema sem quebrar a unicidade do PJe, **a plataforma processual de processo eletrônico será uma só**; os aplicativos são desenvolvidos sob a coordenação e supervisão do CNJ e são disponibilizados na nuvem após serem validados por representante de, pelo menos, três tribunais integrantes do denominado grupo de revisores; essa forma de desenvolvimento permite que os tribunais atuem colaborativamente, sob a **coordenação e supervisão do CNJ**, resultando num sistema processual único, mas customizável de acordo com a necessidade de cada tribunal; é indiscutível a **racionalidade desse processo produtivo**, já que não há nenhum sentido os tribunais continuarem trabalhando paralelamente, desenvolvendo aplicações que já foram produzidas por outros, comprometendo desnecessariamente recursos públicos; os tribunais são autônomos, mas o **Poder Judiciário é uno e indivisível**; os tribunais são ilhas integrantes de um só arquipélago, razão pela qual não podem ser vistos isolada, mas conjuntamente; o **desenvolvimento colaborativo** não é uma utopia, mas uma realidade; há diversos tribunais que, de forma cooperativa, vêm desenvolvendo aplicações para o novo PJe sob supervisão do CNJ: TRF-1, TRF-3, TRF-5, TJ-DF, TJ-RO, TJ-ES, TJ-MG, TJ-PE, TJ-MG, TJ-RN, entre outros; por causa disso, a **capacidade de produção** de aplicações cresceu exponencialmente,

sem desperdício de força de trabalho nem recursos públicos; a **PDPJ-Br é uma grande inovação** na política de desenvolvimento e de utilização dos sistemas de processo eletrônico, porque permite uma otimização da utilização do tempo dos servidores, da equipe de informática, dos recursos públicos, visto que evita duplicidade, triplicidade de desenvolvimentos semelhantes, e notadamente uma otimização da **racionalização da força de trabalho** que já é tão e ficará cada vez mais escassa devido à crise do Covid-19; por meio dessa plataforma, o CNJ irá assumir um papel de coordenação;

**Maria Cristina Peduzzi** – presidente do TST e do CJST: é importante ao país o Poder Judiciário realizar uma **prestação jurisdicional de qualidade** à população; a adesão da Justiça do Trabalho ao programa de implantação da PDPJ-Br será marcada pela cooperação e trabalho árduo para que novos sistemas tecnológicos sejam criados e as ferramentas digitais sejam constantemente aperfeiçoadas;

**Humberto Martins** – Presidente do STJ e Corregedor Nacional de Justiça do CNJ: o STJ não poderia estar ausente a esta parceria com CNJ no desenvolvimento da PDPJ-Br para a construção de um sistema de justiça moderno, eficaz, célere e unificado;

#### **A Diversidade de sistemas eletrônicos judiciais dificulta a vida dos advogados no país**

**Alexandre Atheniense** – advogado e Consultor de TI, professor e Perito na área de Direito Digital: a diversidade de sistemas eletrônicos judiciais dificultava a vida dos advogados no país; **nove em cada dez advogados reafirmavam a necessidade de um sistema eletrônico único e nacional**; OAB-PR, em 2011, existiam nada menos do que **45 variações diferentes de processos eletrônicos em uso no país**, com sistemas que não conversavam entre si; **só no Paraná há seis variações** na Justiça do Trabalho, na Justiça Federal e na Justiça Estadual; dificilmente um advogado atua em apenas um Estado, ou apenas uma esfera da Justiça; para atuar em mais de um tipo de juízo ou Estado, é preciso alternar constantemente entre todas essas plataformas; essa **rotina faz com que o trabalho seja dividido em diversas etapas, consumindo bastante tempo, gerando atrasos e estresse**;

**Fábio Canton** – doutor em Direito pela USP e vice-presidente da OAB de SP: o PJe começou a ser implantado em 2009; o sistema apresentava deficiências: era instável; tinha falhas; saía reiteradamente do ar; a internet funcionava mal (notadamente em comarcas menores); a digitalização de documentos e a sua juntada aos processos era truncada e nem sempre realizada com êxito; quase uma década depois, **muitas dessas fragilidades da informatização do processo no país ainda perduram**; Exemplo: **utilização de 40 sistemas diferentes nos 90 tribunais do país**, o que impõe à advocacia a obtenção de softwares diferentes (não raras vezes incompatíveis entre si); **investimento de recursos; tempo e aprendizado**; magistrados e promotores contam com infraestrutura e treinamento patrocinados pelo poder público; a unificação dos sistemas do Pje, assim como uma internet com banda larga em todos os municípios brasileiros, contribuiria para tornar a prestação jurisdicional efetivamente mais célere;

#### **Diversos sistemas aumentam a burocracia e o custo final do processo**

A diversidade de interfaces de processos eletrônicos é **fonte de burocracia e empecilhos à praticidade** do trabalho dos advogados, especialmente os que atuam em diversos tribunais diferentes; enquanto o processo eletrônico unificado não é implementado no Brasil, uma alternativa tecnológica para alguns escritórios de advocacia é **contar com a ajuda de softwares e robôs jurídicos** que administram o uso dos diversos sistemas de processo eletrônico. É uma maneira de delegar esse trabalho e retirar do advogado a carga das atividades burocráticas, mas esse **custo é repassado ao jurisdicionado**.

#### **Automação no Poder Judiciário**

**Boeing (2019)** – o campo do direito é objeto de aplicação da IA; é um processo que tende a se potencializar, dada a carga de trabalho dos tribunais e a natureza das atividades, principalmente agora em tempos de pandemia do Covid-19. Só em 2018, chegaram ao Judiciário mais de 28 milhões de casos novos e cada juiz julgou, em média, 1.877 processos (quase 8 por dia útil), sendo que ainda restam quase 79 milhões de casos pendentes de julgamento, dos quais 39% são execuções fiscais. Dado esse cenário, o Poder Judiciário se torna um ambiente bastante fértil para o implemento de soluções inovadoras e disruptivas, como a utilização de IAs por tribunais espalhados pelo país.

**Fabiano Hartmann** – grupo de estudos Direito, Racionalidade e Inteligência Artificial (IA) da UnB: aquilo que para o Poder Judiciário é um problema, em termos de volumes processuais, alta litigância, dificuldade de prestação jurisdicional, para quem trabalha academicamente com IA é, na verdade, uma oportunidade de aplicação da ferramenta;

#### **Parcerias e Cooperação na IA**

**Projeto Victor (STF/UnB)** – Na Secretaria Judiciária há uma rotina de identificação de temas de repercussão geral já reconhecidos pelo STF. Esse trabalho, eminentemente humano, comprometia, antes da chegada do Victor, cerca de um terço da força de trabalho da secretaria. Uma **atividade de trabalho repetitiva, desgastante e enfadonha**, e, portanto, causadora de um stress laboral muito grande. O servidor da secretaria gastava uma média de 30 a 150 minutos no pré-trabalho de organização de um PDF para dar início à atividade intelectual de identificação de um possível tema de repercussão geral.

**Alexandre de Moraes da Rosa** – juiz do TJSC: os relatórios sobre o Victor/STF salientam que o servidor demora 15 minutos para poder analisar um processo: quatro processos por hora, 8 horas por dia, resultando num total de 32 processos por dia. **O Vitor STF, com um alto grau de acurácia bem melhor que a de um ser humano**, consegue fazer esse trabalho em 4 ou 5 segundos, sendo que ele não dorme, podendo realizar a tarefa 24 horas ininterruptas

**Sistema Janus (TRE-BA/CNJ)** – para desenvolver o Janus, o **TRE-BA entrou em contato com o CNJ**, em abril de 2021, aproximando as Secretarias de Tecnologia da Informação e Comunicação dos dois órgãos. No CNJ, o Tribunal teve acesso ao sistema Sinapses, que identifica processos judiciais semelhantes usando IA. O TRE trouxe o Sinapses e desenvolveu nele um robô para baixar documentos diretamente do Processo Judicial Eletrônico (PJe) das zonas eleitorais. O Sinapses, então, roda esses documentos, selecionando aqueles que possuem peças processuais apontando soluções idênticas. Após esta etapa, outro robô envia o processo para a tarefa Minutar Ato e lança no PJe as sentenças-padrão, cabendo ao juiz eleitoral assinar o ato, após a conferência da peça processual.

#### **Desafios para o aprofundamento da utilização da IA no Judiciário**

**Juiz Alexandre de Moraes** – juiz do TJSC: resistências internas no próprio Judiciário e falta de padronização nos processos judiciais. Apesar dos **avanços e quebras de paradigmas ocorridos com a pandemia do Covid-19**, ainda há o **medo do desconhecido** em relação à utilização da IA para resolver os problemas do Judiciário. A IA é aquilo que faz o Victor/STF: substitui uma atividade auxiliar e repetitiva usando uma máquina para, de maneira mais rápida e com mais eficiência, resolver aquilo que era feito por humanos, mas de forma robotizada;

#### **Laboratórios de Inovação no Poder Judiciário**

**Cecília Maria Piedra Marcondes – Juíza Federal do TRF3, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni – Juíza Federal da JFSP e Paulo Cezar Neves Junior – Juiz Federal da JFSP (2017):** O laboratório é um espaço para erros e acertos. Um espaço para prototipagem. Os laboratórios no setor público revelam uma verdadeira e silenciosa revolução que vem acontecendo no âmbito da gestão governamental do país. É um ambiente propício à construção coletiva, desenhado para estimular a criatividade, a colaboração e a horizontalidade. Oferece oficinas para resolução de problemas concretos e apoio ao lançamento e maturação de projetos.

**Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni – Juíza Federal da JFSP (iJusLab):** o laboratório permitiu que se passasse a conhecer melhor as expectativas do usuário, que agora está no centro da construção do serviço judicial em SP. Passou-se a ter uma visão multidisciplinar na solução dos problemas da JFSP, com atores internos e externos do serviço judiciário. É uma transformação da cultura de construção do serviço, que antes era personalizada, burocrática e centralizada nos órgãos administrativos decisórios (ainda é assim). A iniciativa de promover a inovação tem especial importância na resolução dos problemas complexos (*wicked problems*) da Justiça. o Judiciário tem investido fortemente em tecnologia, mas a inovação é mais ampla. Processos de inovação buscam imprimir valores em novos produtos, serviços e gestão. É isso que traz a excelência. No passado, os espaços físicos foram pensados para assegurar a hierarquia e a distância das partes. Isso freia a cocriação, sobretudo quando se deseja um ambiente de horizontalidade, onde todos os talentos têm igual importância para pensar a solução dos problemas. “O *design thinking* propicia maior democratização do Poder Judiciário, permitindo ampla participação interna e externa nos processos de decisão de políticas”. Durante a Covid-19, o laboratório da JFSP tem atuado questão da rede emergencial de proteção social, principalmente sobre as pessoas em situação de vulnerabilidade, em situação de rua e indígenas. O laboratório tem esse potencial de trazer as minorias, as vozes das minorias, para que se possa ofertar os serviços disponíveis e fazer a prevenção de litígios. Parcerias e construção conjunta serão necessárias para superar os obstáculos, visto que o Estado subdesenvolvido e as instituições não conseguem prestar um serviço que efetivamente chegue até todos. O ser humano no centro da prestação do serviço público parece ser uma tendência que o *design* e a governança trouxeram. As novas tecnologias exigem novas habilidades. Precisa-se investir na capacidade institucional. iNovaJusp (Programa de Gestão e Inovação da JFSP) – baseado no tripé: **gestão da inovação, gestão estratégica e governança em rede** para promover a construção coletiva das ações de melhoria do serviço público, com participação de todos os envolvidos (juizes, servidores, advogados e sociedade);

**Cristiane Conde Chmatalik – Juíza Federal da JFES (iJuslab/ES):** o laboratório é um espaço de Cocriação. É importante que ele seja criado pelas instituições da justiça porque o próprio laboratório em si já é uma inovação. É um local propício para se obter outra visão e realizar um trabalho diferenciado da rotina nos gabinetes. No laboratório, pode-se testar pequeno e resolver problemas se colocando no lugar do outro. O Judiciário precisa focar no jurisdicionado, na pessoa que precisa de alguma forma procurar a Justiça e muitas vezes não consegue chegar.

**Daniela Tocchetto Cavalheiro – Juíza Federal da JFRS (iNovaTchê):** premissas – Diversidade, Horizontalidade, Construção colaborativa, Testagem e Foco no ser humano. É um lugar diferente. Permite-se uma criação realmente horizontal, porque o juiz ali não é um juiz. Ele é uma pessoa com seu conhecimento de vida, com seu conhecimento técnico. É um ambiente multidisciplinar, de todo o tipo de área do conhecimento. Podem-se fazer construções colaborativas com parceiros externos. No laboratório, todos dão suas ideias, constroem as soluções de uma maneira horizontal. Laboratório é inclusivo e democrático;

#### **LIODS e Meta 9 como ferramenta para diminuir a judicialização de processos**

**LIODS (Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável):** é um programa do CNJ que une o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação. É um espaço administrativo e horizontal de diálogo e articulação de políticas públicas entre o Poder Judiciário, os entes federativos e a sociedade civil, com o objetivo de se alcançar a paz, a justiça e a eficiência institucional. É uma forma de institucionalizar o uso da inovação e da inteligência, promovendo o desenvolvimento de alianças estratégicas e projetos de cooperação, considerando o envolvimento de especialistas de todos os setores com o objetivo de trabalhar a Agenda 2030 no âmbito do Poder Judiciário, contribuindo com o Plano Estratégico do Poder Judiciário e com a melhoria das políticas públicas. O LIODS também tem o desafio de unir os laboratórios de inovação e os centros de inteligência já existentes no Judiciário, criando uma rede de colaboração entre seus agentes. Compreende três vertentes em sua concepção: **Inovação + Inteligência + ODS = LIODS**

**Meta 9:** consiste em integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário. Para tanto, os tribunais devem realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos ODS da Agenda 2030. A Meta foi adotada pelo STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar. Para fins dessa meta, entende-se por “desjudicialização” redução do acervo de processos vinculados ao ODS escolhido.

#### **Ajufe:**

1. o conceito de desjudicialização não pode inibir ou restringir o acesso à justiça;
2. deve haver envolvimento dos juizes em primeiro grau no cumprimento da meta 9;
3. o LIODS/CNJ deve estabelecer um fluxo de trabalho padronizado acessível;
4. o CNJ deve eleger alguns ODS prioritários e coordenar ações nacionais orientando quais são os protótipos de plano de ação e mecanismos pelos quais os juizes cumprirão a Meta.

**Stephanie Godoy – Juíza Federal da JFSC:** a adoção da Meta 9 significa o engajamento do Poder Judiciário em um compromisso global. “É não apenas instigar o Poder Judiciário a buscar esses objetivos sustentáveis, mas possibilitar a mensuração do que já vem sendo feito e alcançado nessas searas.”

**Priscilla Corrêa – Juíza Federal JFRJ:** embora o Judiciário brasileiro tenha grandes questões com o excesso de litigância, ainda há um problema de acesso à justiça por partes de muitas camadas da sociedade. Nesse aspecto, a desjudicialização aparece muito vocacionada ao trato das demandas repetitivas.

#### **Justiça 4.0**

**Amanda Aguiar Massa – advogada do escritório Di Blasi, Parente & Associados:** profissões e organizações de trabalho sofreram transformações profundas, o que inclui até mesmo as jurídicas, um ramo secular, arraigado de burocracias e formalidades, como é o Poder Judiciário.

#### **Cidadão no centro**

**Fábio Porto – Juiz do TJRJ:** deve-se pensar o Judiciário hoje tendo o cidadão no centro. O Judiciário só existe, enquanto poder da República, para prestar um serviço ao cidadão. Não há razão de existir o Poder Judiciário que não seja para prestar um serviço. Esse serviço público, logicamente essencial e indispensável, é a prestação jurisdicional. Primeiro ponto que se deve ter como critério absoluto de atuação é que o cidadão tem que estar no foco das atenções e é para ele, e só para ele, que o Judiciário trabalha. O Judiciário deve trabalhar com as novas tecnologias, com os avanços e as mudanças, mas de forma coletiva, agregada, pensada e



planejada. Primeiro para racionalizar recursos públicos escassos. Segundo para que se consiga obter ganho de escala. E terceiro para que essa efetividade seja válida para todo o sistema do Judiciário. Não adianta você ter uma prestação jurisdicional de excelência no Estado A e o Estado B não corresponder da mesma forma ou não ter o mesmo benefício. A ideia é que se consiga trabalhar de forma fraternal e conjunta para que, com isso, todos os órgãos tenham a possibilidade de se valer das tecnologias disruptivas e transformadoras;

CNJ: o “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” tem como objetivo promover o acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial. A Justiça Digital propicia o diálogo entre o real e o digital para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas.

#### As ações que fazem parte do Justiça 4.0:

- **Implantação do Juízo 100% Digital** – é a possibilidade de o cidadão valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos Fóruns, uma vez que, no “Juízo 100% Digital”, todos os atos processuais serão praticados exclusivamente por meio eletrônico e remoto, pela Internet. Vale, também, para as audiências e sessões de julgamento, que vão ocorrer exclusivamente por videoconferência.

- **Implantação do Balcão Virtual** – é uma ação que cria um canal de atendimento e torna permanente o acesso remoto direto e imediato dos usuários dos serviços da Justiça às secretarias das Varas em todo o país. Tem como objetivo de desburocratizar e tornar mais ágil o atendimento do Judiciário aos cidadãos. Para viabilizar a implementação dessa ação, os tribunais devem disponibilizar em seu sítio eletrônico uma ferramenta de videoconferência que permita imediato contato com o setor de atendimento de cada unidade judiciária, popularmente denominado como “balcão”, durante o horário de atendimento ao público.

- **Projeto de criação da PDPJ-Br** – tem como objetivos principais ampliar o grau de automação do processo judicial eletrônico e o impulsionar o uso de Inteligência Artificial (IA) e incentivar o desenvolvimento colaborativo da plataforma entre os tribunais.

- **Aprimoramento do DataJud – Base de Dados Processuais do Poder Judiciário**: instituído pela Resolução CNJ 331/2020 como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ, o DataJud é responsável pelo armazenamento centralizado dos dados e metadados processuais relativos a todos os processos físicos ou eletrônicos, públicos ou sigilosos dos os tribunais do Poder Judiciário. Essa ação tem como objetivo auxiliar os tribunais no processo de aprimoramento dos registros processuais primários, consolidação, implantação, tutoria, treinamento, higienização e publicização do DataJud;

- **Colaboração para implantação da plataforma Codex nos tribunais** – é uma plataforma nacional desenvolvida pelo TJRO em parceria com o CNJ que consolida as bases de dados processuais e provê o conteúdo textual de documentos e dados estruturados. Funciona como um *data lake* (repositório que centraliza e armazena dados) de informações processuais, que pode ser consumido pelas mais diversas aplicações: a produção de painéis e relatórios de inteligência de negócios (*business intelligence*); a implementação de pesquisas inteligentes e unificadas; a alimentação automatizada de dados estatísticos; e até mesmo o fornecimento de dados para a criação de modelos de Inteligência Artificial. O Codex tem duas funções principais: alimentar o DataJud de forma automatizada e transformar, em texto puro, decisões e petições, a fim de ser utilizado como insumo de modelo de IA;

- **Aprimoramento e disseminação da Plataforma Sinapses (compartilha modelos de inteligência Artificial)** – é uma plataforma nacional de armazenamento, treinamento supervisionado, controle de versionamento, distribuição e auditoria dos modelos de Inteligência Artificial. A gestão e responsabilidade pelos modelos e *datasets* cabem a cada um dos órgãos do Poder Judiciário, por meio de seu corpo técnico e usuários e usuárias colaboradoras da plataforma. O Departamento de Tecnologia da Informação do CNJ é responsável por prover a manutenção da Plataforma Sinapses.

#### Jurisdição digital

**Fábio Porto** – juiz do TJRJ: deve-se mudar o conceito de jurisdição. A jurisdição deve ser multiterritorial, não se pode mais pensar na jurisdição por comarca, tem que se pensar numa jurisdição que atenda cada vez mais pessoas. Pensar em um conceito de descentralização de serviço em que se possa não apenas descentralizar, mas, ao mesmo tempo, centralizar a prestação jurisdicional em um congregar de serviços por meio de uma plataforma de processo eletrônico. Nesse caso, seria possível atuar com várias serventias em um único ambiente, processando para várias comarcas distintas.

**Bráulio Gusmão** – juiz auxiliar da presidência do CNJ (2018-2020): a jurisdição digital será o novo normal no Brasil pós-pandemia Covid-19. Hoje a Justiça brasileira só funcionou durante a pandemia por conta do processo judicial em meio eletrônico. A Justiça ainda exige e vai continuar exigindo atos presenciais, mas a jurisdição digital, que já vinha em uma crescente no país, hoje se transforma em uma nova normalidade.

#### A reconstrução da Jurisdição pelo espaço digital

**Marinho e Ribeiro (2017)** – explicam que o termo jurisdição possui forte correlação histórica com a atuação monopolística do Estado para a solução de conflitos e a ideia de territorialidade. Os autores propõem a reconstrução do conceito de jurisdição pelo espaço virtual, em vista da capacidade de as tecnologias induzirem um grau de confiança e velocidade para a solução de conflitos pouco observados anteriormente e ao descolamento entre exercício de jurisdição e território. Aplicativos (redes sociais) e novas tecnologias (*blockchain*) contribuem para reconstruir a ideia de jurisdição, sob dois aspectos: **(i) os atores que exercem a jurisdição, modificando-se o papel monopolístico do Estado**: nesse aspecto, o Estado dá uma sensação social de confiança e segurança (se valendo de uma série de mecanismos de controle, certificação e fiscalização de condutas), porque se sabe que conflito será resolvido por meio do Poder Judiciário. Caso as tecnologias consigam fazer esse papel de fornecer confiança (*blockchain*) à sociedade (partes envolvidas), o Estado passa a não ser mais imprescindível e o conflito pode ser cada vez mais dirimido por atores privados (própria negociação entre partes; arbitragem, mediação e conciliação); e **(ii) a forma como é exercida a jurisdição, descolando-se cada vez mais a jurisdição do critério de territorialidade**. É frágil a correlação entre territorialidade e jurisdição: O modo de operação das redes sociais no que concerne à geração, armazenamento e processamento de dados de seus usuários tem como estratégia a realização de cada uma dessas etapas em territórios submetidos a diferentes jurisdições. Associado a esse fato, a dificuldade de exclusão de um dado, uma vez publicado no mundo digital, torna a rede social não apenas a prestadora do serviço, mas também a solucionadora dos conflitos dessa relação. O fluxo de dados trafega segundo protocolos que buscam eficiência na circulação dos pacotes de informação. Desse modo, acaba por se dissociar-se da ficção humana (chamada Jurisdição), de apelo territorial, do universo dos fenômenos e do mundo fático (há um descasamento entre a ficção jurídica e o que ocorre na realidade);

#### Observações quanto à Justiça Digital

**Costa Neto e Sorrentino (2020)** – Para universalizar o atendimento digital é necessário que o serviço chegue até a ponta. O processo eletrônico não pode ser considerado o reduto de poucos. Questionam se o Judiciário poderia impor uma ferramenta exclusivamente digital para a execução dos seus atos. A resposta só seria positiva, sem ressalvas, se a educação e a acessibilidade digital predominassem no cenário nacional. Em face dessa desigualdade de condições iniciais entre os jurisdicionados, a prestação

jurisdicional não deve ter como foco penalizar duplamente aqueles que integram o hiato digital, seja impondo a participação telepresencial como único meio de acesso, seja porque contavam com uma estrutura de apoio nos órgãos do Judiciário. A continuidade da prestação jurisdicional não justifica a aplicação uniforme da solução digital para todos os casos, sob pena de se gerar situações ainda mais injustas e aumentar o abismo que existe entre o Poder Judiciário e a parte mais vulnerável da sociedade. O excesso de rituais e formalidades cria dificuldades que reforçam a noção de uma justiça cara, lenta e reservada apenas àqueles que possuem conhecimentos e condições e recursos. Ferramentas digitais se mostram muito eficientes e possibilitam uma rápida resposta às demandas judiciais. Entretanto, é necessário um olhar sensível e crítico para identificar situações peculiares em que a solução digital não alcança. Fundamental que se leve em conta as especificidades e necessidades dos jurisdicionados ao se planejar a prestação jurisdicional pela via digital. Deve-se evitar que implementações disruptivas sejam de forma *top-down*. Iniciativas dessa natureza devem ser desenvolvidas em conjunto com os jurisdicionados, em um modo cooperativo ou de coprodução, trazendo-os para junto das instituições, de modo a agregar valor ao serviço sem perder de vista a satisfação do usuário final.

#### **Parceria, Cooperação e Ecossistema de Justiça**

**Piccoli (2018)** – há no Judiciário um ambiente fértil para a construção de inovações de forma coletiva por meio da troca de conhecimento e da colaboração entre os tribunais e o setor público. O ideal seria que cada iniciativa pudesse complementar a outra de forma que todos pudessem se beneficiar do aprendizado gerado pelo ecossistema. Se o Judiciário criar uma governança dessas ações desenvolvidas pelo ecossistema e se tiver habilidade para engajar as pessoas, mais parcerias poderão ser firmadas entre os órgãos integrantes do sistema Judiciário. A atuação conjunta de um ecossistema é imprescindível para que a Justiça ganhe celeridade, troca de experiências, melhoria nos resultados e transparência. O sistema judiciário necessita de colaboração e cooperação (interações e trocas) entre os diversos participantes de seu ecossistema. Os tribunais precisam constituir redes de cooperação externas com agentes que possam complementar e apoiar suas atividades. O Judiciário deve abrir canais permanentes de conversação com Ministério Público, Procuradorias, Polícia, outros tribunais, aceleradoras, incubadoras, empresas de tecnologia e especialmente *startups* e universidades, com o objetivo de construir uma inter-relação possibilitando a troca de informações e a inovação.

#### **Parcerias do Programa Justiça Presente**

O Programa Justiça Presente tem como finalidade atuar diretamente na solução dos complexos problemas (com múltiplas causas) que incidem sobre o sistema prisional brasileiro (passando pelas questões criminal e penitenciária), operando em parceria com diversos atores que lidam com as questões prisionais no dia a dia. Atualmente o programa conta com mais de 20 parceiros atuando em diversas áreas diferentes.

#### **Conciliação e Mediação Online: o caminho para redução da judicialização de demandas**

A conciliação e a mediação: solução pacífica de controvérsias, que se dá pelo ajuste de vontades entre as partes em conflito. Benefícios às partes: celeridade, diminuição do desgaste emocional dos conflitantes e a redução do custo financeiro, dentre outros. Benefícios ao Poder Judiciário: menos processos judiciais, menor custo para o Estado. Novo CPC incentiva a utilização de métodos consensuais.

**João Otávio de Noronha** – ministro do STJ: É preciso substituir a “cultura da sentença” pela “cultura da pacificação”. Não adianta as normas instituírem a possibilidade de utilização de métodos alternativos resolução de conflitos, se não houver mudança de mentalidade dos profissionais do Direito. O juiz é fundamental nessa mudança de mentalidade. Cabe a ele, antes de julgar, buscar a conciliação das partes a fim de evitar a polarização da demanda, opção que deve ser prioritária na política judiciária. O que de fato importa é a plena resolução de conflitos, não simplesmente a eliminação de processos. É imprescindível a capacitação de magistrados mediadores e conciliadores para que se tornem viáveis a utilização desses procedimentos alternativos

**Humberto Dalla B. de Pinho** – membro do MPRJ: a legislação atual permite que a mediação possa ser feita pela internet ou por outro meio de comunicação à distância. Assim, maximiza as oportunidades de construção do consenso e otimiza a própria prestação jurisdicional. Há iniciativas no sentido de se utilizar as plataformas de mensagens instantâneas para a prática dos atos de comunicação processual. O procedimento *online* impulsionou o surgimento de plataformas digitais de resolução de conflitos e câmaras privadas de mediação/conciliação, que, há algum tempo, já vêm oferecendo serviços nessa área e fomentando a mediação digital. O Decreto 10.197/2020 estabeleceu o “Consumidor.gov.br” como plataforma oficial da administração pública federal para a autocomposição nas controvérsias em relações de consumo. As novas tecnologias estimulam e valorizam a autocomposição, ampliando o acesso à justiça e racionalizando a prestação jurisdicional;

#### **Parceria da Defensoria Pública de Mato Grosso do Sul (DPE/MS) com a empresa MOL de conciliação online**

A empresa é uma startup que tem como missão levar eficiência ao mercado jurídico e democratizar os métodos alternativos de solução de conflitos, como a mediação e a negociação, sempre de forma online. A mediação é feita por meio de uma plataforma da Mol, em que se cria uma instância multipartes na resolução do conflito. Conectam-se na plataforma a Defensoria Pública, o Tribunal de Justiça, uma grande empresa, as partes e seus advogados e terceiros interessados, todos a um só tempo e num mesmo ambiente virtual

**Homero Medeiros – Defensor Público (DPE/MS):** depois da utilização da plataforma MOL, houve uma evolução no número de audiências não frustradas porque, em um cenário presencial, dificultava-se o acesso da população, que tem que se deslocar até o local. Enquanto que, na modalidade online, ao contrário, o comparecimento é facilitado porque se consegue modular a audiência de acordo com a disposição das pessoas envolvidas, bem como do próprio mediador. Dessa forma, na pandemia, e com essas novas ferramentas, as mediações passaram a ser realizadas de suas próprias residências e sem a necessidade de comparecimento presencial. Dentro dessa plataforma, a sessão é gravada e armazenada em nuvem. Armazenam-se os acordos para eventual consulta e se fornece segurança para as partes, que assinam digitalmente o acordo. A plataforma traz uma para segurança para todos os atores envolvidos.

Fonte: elaboração própria

## **5.1.2. Liderança no Judiciário**

O Poder Judiciário, como já dito, passa por um momento intenso de inovação e transformação digital e isso fatalmente demandará um novo estilo de liderança,

principalmente em relação aos magistrados e aos gestores da alta administração, para que se tenha, de fato, sucesso nos enormes desafios apresentados.

Bertoncini e Cunha (2017) realizaram um estudo em 2017 cujo objetivo era construir um mapa das pesquisas sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro. Nesse estudo, os autores analisaram, relativamente ao Poder Judiciário, os estilos de liderança, as competências de um líder, as dificuldades e enfrentadas, bem como as características de liderança observadas no Poder Judiciário.

No que diz respeito às dificuldades para o exercício da liderança, observaram três situações:

a) de ordem estrutural: restrição orçamentária, a falta de estrutura material; a elevada carga de trabalho; a impossibilidade de escolha dos colegas de trabalho; e a dificuldade de motivar os servidores públicos em razão da estabilidade;

b) a falta de diálogo e cooperação entre magistrados para solucionar problemas administrativos: os juízes frequentemente tomam decisões por si só, sem o envolvimento de outras pessoas; essa prática leva a um estilo de liderança muito hierarquizado, em que a maioria dos assuntos gerenciais se torna centralmente dirigidos pelo juiz; há no meio jurídico uma grande resistência a mudanças no âmbito administrativo; e

c) carência de formação específica em liderança e gestão.

Diante dos dados apresentados, Bertoncini e Cunha (2017) puderam perceber, dentre outras, as seguintes características de liderança no Judiciário:

1. não há um estilo de liderança predominante nos órgãos do Poder Judiciário estudados;

2. não foi constatada uma atenção com a produção do trabalho em si, somente quando se refere à necessidade de cumprimento com os prazos;

3. há uma tendência que o feedback ocorra somente quando é identificado um erro ou um problema;

4. dá-se importância ao que está estabelecido nas normas, bem como à hierarquia, comportamentos estes que remetem à burocracia;

Nesse novo cenário pós-pandêmico, em que se reclama no Judiciário por líderes e gestores capazes de lidar com inovação e transformação digital, assim como se reivindica padrões comportamentais menos hierarquizados e embarreirados, mais participativos, cooperativos e colaborativos, mais governança em rede, diálogo interno e

institucional, parece bastante adequado ao Poder Judiciário aproximar-se do modelo de liderança conhecido como “Liderança 4.0/Liderança Colaborativa” e da Liderança Compartilhada.

#### **5.1.2.1. Liderança 4.0**

Pereira, Aidar e Rosalem (2021) explicam que foi no ano de 2016, no Fórum Econômico Mundial (FEM), que o fundador Klaus Schwab utilizou pela primeira vez o termo Liderança 4.0, a qual compreende as características fundamentais que a liderança deve possuir para desenvolver estratégias alusivas às transformações digitais. Segundo esses autores, a liderança 4.0 surge como uma resposta aos desafios trazidos pela era da indústria 4.0<sup>72</sup>. Nesse panorama de mudanças trazidas pela indústria 4.0, denominada também de: a Quarta Revolução Industrial, é notório também que o modo como os gestores agem e o desempenho humano vem sendo influenciado por processos mais sistematizados, automatizados e eficientes.

Resumidamente, as principais transformações que estão sendo efetivadas pela indústria 4.0:

- o modo como indústria e sociedade interagem, através de inovações tecnológicas que são intersectadas à internet, conectando seres humanos, sistemas e produtos;
- tecnologias digitais, como a robótica avançada, sensores de alta tecnologia, a inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT), computação em nuvem, impressão e simulação 3D, e *big data*, as quais interferem no mercado, negócios, indústrias, serviços, economia e também impactam nas questões ambientais e do trabalho;
- integração, conectividade e digitalização da produção, e possibilita que as fronteiras entre mundo físico e digital sejam transpostas pela tecnologia, o que proporciona a integração entre os seres humanos e as máquinas, produtos, materiais, processos e sistemas produtivos;

A internet e os denominados “ciber-físicos”, que são as tecnologias que exercem controle, resultaram em transformação nas empresas e organizações, nas relações

---

<sup>72</sup> Para aprofundamento no tema indústria 4.0 consultar o livro “A quarta revolução industrial” de Klaus Schwab ou, mais relacionado à liderança, ver a seção “A indústria 4.0, a liderança 4.0 e o líder para o futuro” do artigo de Pereira, Aidar e Rosalem (2021).

produtivas, trabalhistas, no relacionamento com os *stakeholders* e em toda a sociedade. Esta nova era, é claro, traz modificações não somente nos sistemas inerentes à produção (máquinas, suprimentos e logística), mas abrange também as relações que ocorrem entre a sociedade (pessoas) e as organizações, Pereira, Aidar e Rosalem (2021).

É exatamente esse momento de transformações por que passa o Poder Judiciário, consoante tratado em tópicos acima. O modelo tradicional de gestão, na linha apresentada por Pereira, Aidar e Rosalem (2021), é composto por traços de um ambiente mais estável, com pensamento linear, cuja mudança tem velocidade mais previsível. No Poder Judiciário, a esse modelo tradicional, ainda são acrescentadas outras características peculiares, pois, via de regra, a gestão dos tribunais é repleta de simbologias, formalidades, rituais, padrões, normativismo, ausência de uma cultura consolidada em gestão administrativa, rígida hierarquia, engessamento burocrático, insulamento ou encastelamento. Em contrapartida ao modelo de gestão tradicional, na indústria 4.0, é crucial que se tenha um pensamento exponencial, refletindo frequentemente sobre novos modelos relativos a negócios e estratégias até então não utilizadas.

Em face dessa argumentação pretérita, torna-se fundamental que os gestores públicos (incluindo os do Poder Judiciário) compreendam este novo momento transformacional, com tecnologias que rapidamente se desenvolvem e outras que se tornam ultrapassadas, bem como entendam também que os liderados são cruciais para as organizações se desenvolverem. Nesse sentido, devem também perceber a obsolescência do modelo tradicional de gestão para lidar com essa nova era de mudanças.

À vista do exposto, apresenta-se, no quadro abaixo, com supedâneo em Pereira, Aidar e Rosalem (2021), as principais características de um líder 4.0

**Quadro 60 – Características do líder 4.0**

<b>Líder 4.0 - Características</b>	
Tenha visão estratégica, sistêmica e direcionada para o futuro, de modo que seja capaz de se preparar adequadamente para as próximas etapas;	Tenha habilidade de ver e de lidar de forma positiva com o lado humano, proporcionando uma liderança humanizada e valorize o autoconhecimento da equipe;
Saiba delegar e manter uma boa relação e ambiente saudável;	Tome decisões de forma ágil relativas à adaptação de processos e da equipe, tendo em vista a rapidez com que as mudanças ocorrem nesse novo ambiente transformador;
Seja comunicativo, adepto à inovação e tenha empatia com seus liderados, possuindo a habilidade de se colocar no lugar deles;	Desenvolva inteligência emocional, caracterizada pelo autocontrole e habilidade para observar suas próprias emoções e a dos liderados;
Seja criativo e apresente flexibilidade cognitiva, para aceitar outras opiniões e para que esteja aberto para novas ideias;	Tenha coragem suficiente para encarar desafios, inspirando e encorajando os liderados de modo a propiciar um aumento da confiança por parte da equipe;
Possua senso de propósito, entendendo a finalidade do que se quer alcançar;	Seja flexível, adaptando-se conforme as peculiaridades de cada pessoa, processos ou situações;

Inspire confiança e tenha resiliência para se adaptar as diversas situações;	Pratique a colaboração, a qual gera maior proximidade do gestor em relação aos liderados;
Saiba gerir diferentes gerações, que possuem visão e estratégia distintas referentes a produtos e a era digital (imigrantes digitais x nativos digitais). Em 2021, no Poder Judiciário, o normal é que os líderes sejam imigrantes digitais;	Seja catalisador de mudanças, questionador do <i>status quo</i> e um agente de integração dos potenciais da organização, frente a novas demandas, tendências e comportamentos;
Seja capaz de exaltar os pontos fortes do comportamento e caráter dos liderados, fazendo com que eles fiquem engajados, através de um propósito inspirador e coletivo, os impulsionando para inovação e os incentivando a mudança;	-----

Fonte: elaboração própria, baseado em Pereira, Aidar e Rosalem (2021).

### 5.1.2.2. Liderança Compartilhada

Os arranjos colaborativos, como visto, necessitam também de outro tipo de liderança, menos hierárquica e mais horizontal, **menos invasiva e mais consensual**: a liderança compartilhada. Em artigo sobre liderança compartilhada em organizações públicas, Carvalho, Sobral e Mansur (2020) trazem as principais características desse tipo de liderança e seus benefícios para a Administração Pública, cujos melhores momentos estão resumidos abaixo.

**Quadro 61 – Características da Liderança compartilhada em organizações públicas**

<b>Características da Liderança compartilhada em organizações públicas</b>
<p>1. Levando em consideração que a inclusão democrática e o pluralismo são características vitais da administração pública, um estilo de <b>liderança coletiva</b> pode ter uma melhor adequação para esse tipo de organização, pois uma <b>forma distribuída de liderança</b> parece refletir melhor o caráter integrador e participativo das burocracias governamentais (Getha-Taylor et al. 2011);</p> <p>2. O processo de compartilhar liderança pode ser uma maneira mais apropriada de alcançar os objetivos essenciais do líder público (por exemplo, servir ao interesse público, promover a democracia e a ética) do que processos verticais e hierárquicos da liderança (Currie et al., 2011; Denis et al., 2012; Van Wart, 2011);</p> <p>3. A maioria das pesquisas de liderança concentra-se no papel do líder individual, sobre o qual recai uma boa parte das expectativas organizacionais (Sobral &amp; Furtado, 2019; Yukl, 2002);</p> <p>4. Muitos autores enfatizam que é muito difícil uma única pessoa possuir todas as características e habilidades necessárias para uma liderança eficaz, ainda mais com a crescente complexidade das organizações e a necessidade de se adaptar a mudanças constantes (D’Innocenzo, Mathieu, &amp; Kukenberger, 2016; Kocolowski, 2010);</p> <p>5. Muitas abordagens contemporâneas de liderança se concentraram na perspectiva relacional da liderança, percebendo-a como uma prática não hierárquica distribuída por toda a organização (Cunliffe&amp;Eriksen, 2011);</p> <p>6. Ter um processo de <b>liderança horizontal</b> que conte com líderes plurais com diferentes habilidades pode ser uma maneira eficaz de lidar com os dilemas das organizações contemporâneas (Kocolowski, 2010; Van Wart, 2013).</p> <p>7. <b>Liderança compartilhada</b> (às vezes também chamada de liderança distribuída, horizontal ou plural) pode ser entendida como um processo coletivista, no qual várias pessoas assumem papéis de liderança, de forma formal ou informal (Van Wart, 2013; White et al., 2016; Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs, &amp; Shuffler, 2012).</p> <p>8. A <b>responsabilidade da liderança</b>, nesse processo coletivista, é dividida entre os indivíduos de acordo com suas competências distintas. A combinação de diferentes conhecimentos pode criar um tipo mais forte de liderança, com base no compartilhamento de conhecimentos e competências (Lacerenza&amp; Salas, 2017; Van Wart, 2013).</p> <p>9. A liderança não é apenas um estilo ou um conjunto de ações e características individuais nessa perspectiva coletivista, mas um <b>processo de influência</b> entre dois ou mais indivíduos, liderando e influenciando um ao outro, no sentido de alcançar um objetivo comum (Lacerenza&amp; Salas, 2017; Ospina, 2017; Pearce &amp; Conger, 2002).</p> <p>10. <b>Organizações complexas, baseadas no conhecimento, com profissionais altamente qualificados</b>, são as mais adequadas para o desenvolvimento da liderança compartilhada, pois os membros destas organizações geralmente preferem trabalhar de forma independente, mas de forma integrada (Kocolowski, 2010; Lacerenza&amp; Salas, 2017; Pearce, 2004).</p> <p>11. Compartilhar liderança é fundamental nesse contexto de complexidade, pois é difícil para um único líder ter todo o conhecimento e as habilidades necessárias para liderar diferentes especialidades de trabalho (Pearce, 2004; Pearce &amp; Manz, 2005).</p> <p>12. <b>À medida que a participação aumenta</b>, o mesmo ocorre com a motivação individual de contribuir para as metas, o que aumenta a coesão da equipe, impactando os resultados. Além disso, a colaboração leva a uma melhor coordenação e eficiência, aumentando assim o desempenho geral (Bergman et al., 2012; Boies et al., 2011; Carson et al., 2007; Pearce, 2007).</p>

13. A **distribuição da liderança** também pode ser uma ação que ajude os líderes públicos a lidar com a complexidade das agendas públicas contemporâneas (Ospina, 2017), garantindo inclusão democrática e pluralismo nas burocracias públicas (Currie et al., 2009);

14. No Brasil, a **literatura sobre liderança compartilhada ainda é escassa**. No entanto, os poucos estudos realizados, como o de Amestoy et al. (2014), Dall’Agnol (2013) e Braun e Fagundes (2017) apontam a liderança compartilhada como uma maneira de desenvolver práticas de gestão mais consistentes, promovendo assim um ambiente de trabalho mais integrado e satisfatório para os membros da equipe.

Fonte: elaboração própria baseado em Carvalho, Sobral e Mansur (2020)

### 5.1.3. Inovação no Judiciário

A inovação nos últimos anos vem se transformando em um “novo normal” no campo da administração pública, isto é, objetivos, rotinas e discursos em prol da inovação nas organizações públicas vêm cada vez mais se tornando o padrão de normalidade e, por conseguinte, parte da agenda estratégica dos governos. Não obstante, essa realidade não é homogênea em todo o setor público, na medida em que as assimetrias de desempenho e de capacidades inovadoras ainda são a regra e não a exceção no país (Cavalcante, 2021).

No setor público, a capacidade de inovação está relacionada ao ambiente no qual as organizações públicas estão inseridas. Nesse setor, as inovações ocorrem em um ambiente altamente institucionalizado, no qual diferentes atores podem ser identificados. Estes colaboram entre si e compartilham recursos relevantes para desenvolver e implementar novas ideias, novas formas de organizar ou executar o trabalho. A complexidade social e política do ambiente em que as organizações públicas operam, as características da cultura, a governança e a tradição, a alocação e dependência de recursos, a qualidade dos relacionamentos entre as lideranças podem afetar a inovação nessas organizações. Desde o final da década de 1990, os governos têm promovido de maneira mais intensa o desenvolvimento e a adoção de inovações como meio de aumentar a eficiência de suas organizações (Castro e Guimarães, 2017).

No que diz respeito ao Poder Judiciário, Castro e Guimarães (2017) citando Baxter, Schoeman e Goffin (2015), sublinham que apesar da importância da inovação, o sistema de justiça tem uma longa história de conservadorismo institucional, que sufoca a mudança e evita o risco. Na ótica do insulamento burocrático próprio das decisões judiciais, conforme proposto por Campante e Xavier (2015), Motta (2010), observa-se que magistrados, procuradores e defensores públicos respondem às demandas sociais por meio de análises individuais, gerando a tendência a um trabalho isolado, aumentando a distância entre os pares, e fortalecendo a crença na independência de suas tarefas. Muitas vezes, esses autores tendem a ter pouca consciência sobre o trabalho diretivo, uma vez que percebem o dever de controlar seu próprio trabalho, como determinar a qualidade do serviço a ser prestado. Esse alto grau de autonomia nos processos de trabalho cria uma

separação excessiva entre a área técnica e administrativa e pode desenvolver conflitos, impedindo a prática de formas mais participativas e eficazes de gestão. Essas idiosincrasias, que são próprias das organizações judiciária, geram naturalmente laços frágeis de coordenação e controle e podem contribuir negativamente para a inovação (Castro e Guimarães, 2017).

Embora o Judiciário tenha começado a trilhar de forma acelerada nos últimos anos o caminho da inovação, ainda existem alguns entraves a serem derrubados para uma alteração efetiva no patamar atual da cultura de gestão judiciária que ainda conta com velhas práticas e comportamentos arraigados. Nesse sentido, Castro e Guimarães (2017) argumentam que para desenvolver uma cultura sistêmica de inovação na Justiça, exige-se dos decisores políticos e da liderança:

**Quadro 62 – Reflexões para desenvolver uma cultura sistêmica de inovação na Justiça**

Reflexões para o desenvolvimento de uma cultura sistêmica de inovação na Justiça
<p>Para desenvolver uma <b>cultura sistêmica de inovação na Justiça</b>, exige-se dos <b>decisores políticos e da liderança</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acordos</b> para articular uma <b>estratégia clara</b> para a inovação, que estimule a <b>geração de novas ideias</b>, de modo a melhorar os serviços prestados;</li> <li>• Identificação de <b>critérios adequados</b> para selecionar as melhores ideias;</li> <li>• Apoiar a <b>implementação rápida</b> e efetiva dessas ideias selecionadas;</li> <li>• Criação de uma <b>cultura de inovação em toda</b> a organização.</li> <li>• Os órgãos centrais e os formuladores de políticas da Justiça brasileira (<b>CNJ</b>) poderiam: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Premiar a inovação</b> que enfrenta os desafios locais;</li> <li>✓ Desenvolver e avaliar as metas nacionais, sem ser <b>prescritivos</b>;</li> <li>✓ Desenvolver e promover <b>boas práticas de gestão</b> para tribunais e demais organizações que compõem o sistema de Justiça.</li> </ul> </li> </ul> <p>Nessa mesma pesquisa, observaram ainda que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderança, equipes efetivas e capacidade de gerenciar a mudança</b> são fundamentais para a implementação rápida e bem-sucedida da inovação;</li> <li>• A mudança e a inovação na Justiça <b>são politicamente sensíveis</b>, o que também pode <b>sufocar a inovação</b>;</li> <li>• <b>Cortes no orçamento</b>, por exemplo, podem promover ou <b>desencorajar a inovação</b>.</li> </ul> <p>Para sustentar essa argumentação, esses autores indicam como exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de Justiça de Warwickshire (Reino Unido), que estimularam muitas ideias para tornar a cooperação entre tribunais mais eficaz;</li> <li>• Roterdã (Holanda), onde existe um esquema contínuo para estimular novas ideias de inovação.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria baseado em Castro e Guimarães (2017)

Baptista, Rodrigues e Costa (2019), em estudo acerca da inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços, defendem que o Poder Judiciário necessita estabelecer mecanismos para incentivar (fomentar) o processo de inovação, em prol da eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. Na tabela abaixo, retiram-se as principais reflexões trazidas pelo estudo desses autores:

**Quadro 63 – Instrumento para combater as deficiências na prestação dos serviços judiciários**



## Inovação – Inovação para Enfrentar Deficiências na Prestação dos Serviços Judiciários

Os autores argumentam que:

- a inovação é o caminho para o enfrentamento das diversas deficiências que o sistema de justiça possui;
- a inovação é o processo incentivado e organizado com a finalidade de buscar o enfrentamento das mudanças e capaz de viabilizar também o rompimento de paradigmas e a renovação da cultura da organização, Stumpf (2008).
- Os órgãos do Poder Judiciário deveriam canalizar esforços de inovação no ambiente organizacional, visto que é mais propício a mudanças, pois depende de fatores mais flexíveis para sua implantação, em comparação a uma alteração inovadora no trâmite que uma demanda judicial percorre, visto ser definido em lei.
- Os esforços ou incentivos deveriam se direcionar a(o):
  - ✓ Desenvolvimento de capacidades gerenciais;
  - ✓ Fomento à criatividade e inovação;
  - ✓ Flexibilização da tradicional hierarquia existente no poder Judiciário;
  - ✓ Possibilidade de diálogo com os diversos agentes que estão diretamente envolvidos na prática forense, tais como: serventários da Justiça, membros da magistratura e Ministério Público, advogados públicos e particulares, usuários em geral.
- Um grande exemplo de sucesso na implantação de inovação organizacional foi a definição de metas para o Poder Judiciário, traçadas desde 2009 pelo CNJ, visto que propiciaram toda uma melhoria na prestação de serviços jurisdicionais à toda a sociedade brasileira.
- A definição das metas ao Poder Judiciário:
  - ✓ Impuseram uma rigorosa gestão sobre os processos, especialmente no controle dos fluxos processuais;
  - ✓ Fomentaram o aperfeiçoamento da prestação de serviços jurisdicionais à sociedade brasileira de forma mais célere e eficaz.
  - ✓ Estabeleceu julgamento por ordem cronológica (com algumas exceções definidas em leis), a fim de afastar aspectos pessoais que interferiam na pauta de julgamento pelos magistrados;
  - ✓ Estipulou uma duração razoável dos processos a fim de se enfrentar os grandes estoques de processos, causadores das altas taxas de congestionamento nos tribunais;
  - ✓ Obrigou a uma ampla reorganização administrativa em toda a estrutura do Judiciário, nos tribunais, comarcas e varas, a fim de fiscalizar e executar o cumprimento dos prazos, condições, complexidades processuais, pautas de julgamento, expedição de sentenças e execução;
  - ✓ Fez com que os tribunais tivessem que ampliar as competências das corregedorias, com o intuito de efetuar as distribuições e fiscalização de metas entre as comarcas e, estas, por sua vez, necessitaram ser reconfiguradas para permitir a gestão e a execução das metas pelos juízes;
  - ✓ Gerou a necessidade de que as varas passassem a contar com servidores públicos especializados e capacitados em gestão, a fim de observar o andamento e impulsos processuais, da protocolização à execução da sentença prolatada.

Citando a pesquisa de De Vries, Bekkers, & Tummers (2016) sobre inovação no setor público, consideram importantes e aplicáveis ao contexto do Judiciário as seguintes reflexões:

- Os tipos de inovação mais comuns são inovação administrativa (organizacional) e inovação de processos;
- Os principais objetivos de iniciativas de inovação são o aumento de eficácia e eficiência nas práticas de trabalho;
- O principal motivador de inovação é pressão do ambiente, em especial da mídia, demanda política e cobrança da população.

Fonte: elaboração própria baseado em Baptista, Rodrigues e Costa (2019)

Baptista, Rodrigues e Costa (2019) recomendam ainda que os gestores e dirigentes do setor público precisam atentar para o fato de que é necessária a criação de um ambiente e cultura favoráveis à adoção e implementação de inovação. Os principais componentes de uma cultura propícia à inovação na gestão pública são:

- Criação de equipes multidisciplinares;
- Possibilidade de experimentação;
- Suporte da liderança;
- Incentivo de criação de conhecimento colaborativa e coletiva;
- Gestão do conhecimento; e

- Implementação de programas de incentivo e de treinamento, que fomentem a prática de inovação junto aos colaboradores.

Um setor público inovador pode proporcionar uma relação mais eficaz com a sociedade, por meio da oferta de produtos e serviços com maior qualidade, uma vez que a inovação permite a resolução de problemas de novas formas (Brandão e Bruno-Faria, 2017).

Entretanto, a construção de capacidades para solução de problemas complexos e uma cultura de inovação requerem componentes combinados em configurações distintas de acordo com o tipo de inovação e as características da organização pública, incluindo experimentalismo, coprodução, equipes interdisciplinares, liderança, engajamento do empreendedor público, entre outros (Cavalcante, 2019).

Nesse passo, para solucionar problemas por meio da inovação, o Poder Judiciário deveria procurar romper com sua cultura organizacional hierárquica e formalista de modo a se permitir experienciar novos modelos de gestão mais flexíveis, construir um comportamento organizacional inovador, ambientes e espaços colaborativos, de coprodução e cocriação, nos quais sejam permitidos experimentação, construção de protótipos, realização de testes disruptivos, tentativa e erro. E tudo sendo realizado não apenas trazendo o usuário/jurisdicionado para o centro do processo construtivo, mas desenvolvendo os serviços com sua efetiva participação.

De certo modo, isso já vem ocorrendo em alguns tribunais brasileiros, com a disseminação dos laboratórios de inovação e a preferência pela utilização do *Design Thinking*<sup>73</sup> nesses ambientes, assim como a intensificação do uso da inteligência artificial, como será demonstrado mais à frente nessa pesquisa. Comportamento que provavelmente será intensificado em face da publicação da Resolução CNJ 395/2021<sup>74</sup> que instituiu a política nacional de gestão da inovação, assim como criou uma rede de inovação no Poder Judiciário, a Renovajud, com o objetivo de impulsionar a adoção da inovação pelos tribunais, tornando esse processo contínuo nos órgãos judiciários.

---

<sup>73</sup>**Herbert Simon (2001)** - define a prática do design como um esforço humano de conversão real em situações preferidas. No âmbito das abordagens direcionadas ao policymaking, leva-se em consideração o relacionamento dinâmico e integrado entre a política pública e a prática, como premissa nos processos de planejamento e desenvolvimento. Distinto, portanto, da construção de modelos estáveis, o *design* pressupõe a criação e a condução interativa. Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019);

<sup>74</sup>Resolução CNJ 395/2021 - Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>

#### 5.1.4. Administração da Gestão Judiciária

Como já mencionado, o CNJ, vem instituindo reformas administrativas no sentido profissionalizar e modernizar a gestão judiciária dos tribunais. Nesse sentido, realizou-se um breve mapeamento dos principais gargalos encontrados nas organizações judiciárias, dos quais se destacam: estrutura organizacional disfuncional, rígida e hierárquica; personalização excessiva e forte centralização administrativa na gestão judiciária; procedimentos burocratizados em excesso; normativismo; ausência de uma cultura consolidada em gestão administrativa; ausência de aplicação de ferramentas da qualidade nos serviços judiciais; engessamento burocrático; insulamento ou encastelamento da gestão judiciária; ausência de lideranças com o perfil adequado aos novos tempos de transformação, principalmente no que diz respeito aos magistrados; baixa propensão à inovação, à coprodução, à colaboração, à interação com a sociedade em rede, ao experimentalismo, e à atuação em rede entre os órgãos do ecossistema de Justiça (relacionamento interinstitucional).

Nesse rumo, baseado nos estudos de Silva e Paiva (2018), que analisam as organizações judiciárias sob o ponto de vista da gestão da qualidade; Marcondes, Zanoni e Neves-Junior (2017), em artigo sobre a difusão dos laboratórios de inovação na Justiça Federal; Campante e Xavier (2015), que evidenciam a questão da baixa cooperação e parcerias institucionais dentro do ecossistema de justiça *versus* o insulamento burocrático e a fragmentação administrativa no cumprimento de decisões judiciais; Gomes e Moura (2018), que debatem a questão dos benefícios da coprodução na melhoria dos serviços judiciários, contribuindo para aumentar o acesso dos cidadãos ao Judiciário e diminuir o congestionamento dos tribunais *versus* os obstáculos existentes nas organizações judiciárias para que se aumente a coprodução desses serviços; Castro e Guimarães (2017), no qual discutem as barreiras culturais à inovação na Justiça, bem como à criação do CNJ para enfrentar a morosidade e ineficiência dos tribunais brasileiros; Baptista, Rodrigues e Costa (2019), onde defendem que o Poder Judiciário necessita estabelecer mecanismos para incentivar (fomentar) o processo de inovação, em prol da eficiência na prestação de serviços jurisdicionais; Piccoli (2018) que destaca a importância das parcerias, da colaboração dentro e fora do ecossistema do Judiciário, tais como ministério público, procuradorias, polícias, defensorias, outros tribunais, universidades, aceleradoras, incubadoras, empresas de tecnologia e especialmente startups (*lawTechs* e *legalTec*); Bertoncini e Cunha (2017) em pesquisa em 2017 em que construiu um mapa das pesquisas sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro; Gomes e Guimarães (2013) que

realizaram um mapeamento sobre a medição de desempenho no Judiciário; e Ponciano (2015) e Castro (2019), que debatem os conceitos de efetividade, eficiência e eficácia aplicados ao Judiciário, elaborou-se o quadro abaixo com contendo as principais disfunções burocráticas e problemas de liderança observados na gestão das organizações judiciárias.

**Quadro 64 – Disfunções burocráticas e problemas de liderança na gestão judiciária**

<b>Disfunções burocráticas na gestão judiciária</b>	<b>Problemas de liderança na gestão judiciária</b>
<p>Autocentrada, não leva em consideração os anseios da comunidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa capacidade em responder aos jurisdicionados (ausência de diálogo);</li> <li>- Fechada, avessa à interação com seus públicos (distanciamento da população);</li> <li>- Eficiência não é só quantitativa, deve-se buscar a plena satisfação do jurisdicionado;</li> <li>- Não ouvir o jurisdicionado quando da elaboração do planejamento estratégico;</li> <li>- Baixa utilização de acordos de conciliação;</li> <li>- Visão nos meios (processo) e não nos fins (resultados/jurisdicionado);</li> <li>- Foco no controle e não na entrega de um produto (serviço) de qualidade;</li> <li>- Não se sabe o custo do processo judicial;</li> <li>- Ausência de cultura planejamento nos processos de trabalho;</li> <li>- Baixa utilização de indicadores e metas;</li> <li>- Estrutura funcional hierarquizada. Não é mais apropriada às modernas organizações. Inadequada para lidar com WP e a sociedade em rede.</li> <li>- Estrutura organizacional verticalizada e rígida, tornando o processo de comunicação e de tomada de decisão lentos e ineficientes;</li> <li>- Ausência de aplicação de ferramentas da qualidade nos serviços judiciais;</li> <li>- Baixa utilização do conceito de processo (um conjunto de atividades encadeadas) no trâmite processual;</li> <li>- Direcionamento estratégico é tomado com base na experiência e no arbítrio do gestor, sem o fundamento de uma análise crítica ou baseado em evidências;</li> <li>- Reflexão insuficiente sobre a forma de execução do trabalho e dos conhecimentos (técnicas) que são mobilizados para a execução das atividades;</li> <li>- forte centralização administrativa e mandatos curtos (2 anos);</li> <li>- Personalização excessiva;</li> <li>- Ausência de dados estatísticos estruturados;</li> <li>- Improvisação;</li> <li>- Excesso de formalidades e burocracia;</li> <li>- Resistência dos tribunais para trabalhar com indicadores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insulamento, encastelamento e baixo relacionamento dos magistrados com o ecossistema de justiça;</li> <li>- Decisões insuladas dos magistrados levam a um estilo de liderança hierarquizado, em que a maioria dos assuntos gerenciais se torna centralmente dirigidos pelo juiz;</li> <li>- Capacitação insuficiente do aspecto dual do magistrado/gestor (figura híbrida);</li> <li>- Ausência de formação específica em liderança e gestão nos magistrados;</li> <li>- Ausência de desenvolvimento do papel de agente político do magistrado;</li> <li>- Formação acadêmica e profissional do magistrado não contempla matérias que tratam de gestão, não os preparando para serem administradores. Sem esse conhecimento, o juiz tende a encontrar problemas legais onde existem problemas gerenciais, e a aplicar soluções legais-autoritárias (ineficiência);</li> <li>- Juízes não se veem como gestores de um processo de produção, cujo produto final desejado é a sentença que deve ser proferida com qualidades e sem defeitos;</li> <li>- Juízes frequentemente tomam decisões por si sós, sem o envolvimento de outras pessoas;</li> <li>- Juízes são vistos pelos servidores quase como seres intocáveis;</li> <li>- Juízes assumem condutas autoritárias (servidores sentem-se desprotegidos e desanimados);</li> <li>- Juízes não assumem a postura de gerente de pessoal e do processo produtivo dos serviços judiciários;</li> <li>- Desinteresse do magistrado em participar da solução de problemas de ordem administrativa;</li> <li>- Juízes e servidores despreparados para lidar com a sobrecarga de trabalho, ineficácia dos tribunais na distribuição e na utilização de recursos e a falta de cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios da modernidade levam o PJ a uma letargia na sua atuação;</li> <li>- Há no meio jurídico uma grande resistência a mudanças no âmbito administrativo;</li> <li>- Falta de comunicação interna nas organizações judiciárias;</li> <li>- Todo presidente de tribunal com mandato de dois anos (problemas de implementação de políticas);</li> <li>- Dá-se demasiada importância às normas, à hierarquia (comportamentos burocráticos);</li> <li>- Feedback só quando é identificado um erro ou um problema (poucos feedbacks positivos);</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência dos tribunais à inovação e aversão ao risco;</li> <li>- <i>Mindset</i> gerencial desenvolvido no ambiente hierárquico;</li> <li>- Ambiente permeado por elações de hierarquia que inibem ideias e inovações;</li> <li>- Espaços físicos foram pensados para assegurar a hierarquia e a distância das partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas com capacidade em realizar tarefas, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja;</li> <li>- Pouca sensibilização, conscientização, treinamento e motivação das pessoas para agir no sentido de produzir a satisfação aos jurisdicionados, em virtude de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) barreiras entre líder e equipe; b) pouca disposição do líder para servir o grupo; c) baixa motivação; d) valorização dos meios mais do que resultados; e) ambiente emocionalmente instável; f) baixa partilha dos resultados com todos os envolvidos;</li> </ul> </li> </ul>
--	---

Fonte: elaboração própria

### 5.1.5. Planejamento estratégico e análise dos sistemas de governança da JF1

No tópico sobre planejamento estratégico no Judiciário, procurou-se demonstrar que o CNJ, por meio da Portaria CNJ 59/2019, regulamentou o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ), instituindo diversos comitês, e incentivando o estabelecimento de redes de governança em todo os segmentos de justiça, numa clara preferência pela adoção da GPC no Poder Judiciário. Entretanto, observou-se que a utilização da governança colaborativa não é realizada de maneira sistêmica, mas apenas em alguns momentos, embora importantes e fundamentais, como na construção da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, das Metas Nacionais e das Políticas Públicas Judiciárias.

Todavia, quando se volta o olhar para a governança intraorganizacional de algumas organizações judiciárias, tais como a do STJ, TJDFT, TST e TRF1 (quadro 46) instituídas por meio de atos normativos, nota-se uma predileção pelo mimetismo ao modelo de governança advogado pelo TCU em seu RGBPO, que tem um viés voltado para controle da gestão (supervisionar a gestão, gerenciar riscos, conflitos internos, conformidade, auditar e avaliar o sistema de gestão e controle, promover o *accountability* e a transparência).

Essa situação pode gerar uma aparente contradição nos gestores quando da utilização da governança nesses órgãos. Dessa situação, surgem os seguintes questionamentos, dentre outros possíveis:

- Por que o CNJ propõe a utilização da governança colaborativa para determinadas situações, enquanto dentro das organizações judiciárias existe um outro tipo de modelo?
- Por que dentro dessas organizações tem-se que implementar um modelo de governança em que se privilegie o controle (variável de segunda ordem), em vez da elaboração de um modelo voltado à construção de capacidades

institucionais de ação que as habilitem a atingir suas atividades finalísticas (variáveis de primeira ordem) e suas visões de futuro, aprimorando a qualidade da prestação de serviços jurisdicionais à sociedade?

- Por que se gastar tanta energia e sufocar a capacidade operacional, que não poderia ser dissipada ou desperdiçada nas organizações judiciárias, como reportou a diretora de planejamento estratégico do TRF1, na busca incessante por conformidade a padrões ótimos não-finalísticos (variáveis de segunda ordem)?
- O esforço de aderência a tecnologias organizacionais com preponderância não-finalísticas, não poderia gerar alienação, ineficiência, retrabalho, desperdício de recursos públicos e redução do potencial de geração de valor e de entregas de serviço público ao cidadão, em virtude da limitação da capacidade operacional do órgão?
- Se a governança é incorporada como um instrumento, como a criação de instâncias, o cumprimento de normas, a criação de estruturas (mecanismos, componentes e práticas), sendo a maioria de avaliação da aderência à própria governança, não se correria o risco desse ferramental se tornar um circuito fechado, uma entropia em que a boa governança é apenas o bom cumprimento dos requisitos de governança definidos por normas?
- Se o planejamento estratégico tem que passar o ano respondendo a instrumentos de avaliação, como reportou a diretora de planejamento estratégico do TRF1, sendo que muitos deles não atacam diretamente os problemas organizacionais, quem pensa as questões substantivas que cada órgão tem para enfrentar, como os dilemas fundamentais vão parar na agenda da alta administração?
- Por que não se pode adotar um modelo de governança unificado no qual se tenha elementos de controle, mas quês eu foco principal seja a construção de capacidades baseadas em lacunas observadas em um mapeamento de gargalos institucionais?

Em razão dos questionamentos acima, se relacionam abaixo as principais reflexões levantadas de que o modelo de governança proposto pelo TCU não é o mais adequado à realidade transformacional por que passa o Poder Judiciário brasileiro nesse momento, mas sim o modelo de governança colaborativa, inspirado em Martins (2020).

## Quadro 65 – Governança: Reflexões sobre a aplicação do modelo do TCU no Judiciário

<b>Governança: Reflexões sobre a aplicação do modelo do TCU no Judiciário</b>
<p>1. Governança é um conceito utilizado de várias formas e para diversos fins, o que acaba mais confundindo que auxiliando o servidor ou o gestor médio, que não tem tempo e nem paciência para se aprofundar em debates que, muitas vezes, não fazem sentido ou não são aplicáveis diretamente na resolução imediata de seus problemas e conflitos cotidianos;</p> <p>2. O conceito de governança, por si só, é polissêmico e polêmico, e seu uso ampliado e vago, tanto no debate público quanto no acadêmico, termina, por vezes, esvaziando seus contornos Bichir (2018);</p> <p>3. TCU popularizou o termo governança na administração pública nacional por meio da publicação de referenciais teóricos e do IIGG. Entretanto, o modo esquemático e prescritivo como o TCU inseriu essa tecnologia organizacional, bem como o viés de controle adotado na abordagem – com ênfase em anticorrupção, <i>accountability</i>, conformidade, avaliação, integridade, monitoramento, prestação de contas, gestão de riscos e controles internos – contribuiu para o esvaziamento ou diminuição das potencialidades do uso de outras perspectivas de governança nos setores da administração pública, aumentando a confusão em torno da utilização do termo e suas implicações práticas;</p> <p>4. O questionário do IIGG passa a impressão mecanicista aos gestores públicos de que, uma vez implementados formalmente aqueles padrões ou estruturas (mecanismos, componentes e práticas), atividades (avaliar, direcionar e monitorar), instâncias (externas e internas), dentre outros, o órgão estaria automaticamente aderente a “boas práticas de governança” e caminhando no rumo da resolução de seus complexos dilemas internos e externos, já que as “variáveis determinantes de desempenho e resultados organizacionais efetivos e que tendem a gerar valor para a sociedade” (Cavalcante e Pires, 2018a) estariam sendo implantados;</p> <p>5. O IIGG é um indicador de maturidade em governança comparativa entre órgãos da APU que pode gerar conformidades de cunho formal e simbólico, não contribuindo para resolução de problemas complexos, podendo servir apenas de instrumento vazio de <i>marketing</i> organizacional ou pessoal do gestor;</p> <p>6. O TCU propõe um modelo de governança a órgãos que, no futuro, irá fiscalizar, podendo 1. ocasionar, em algumas instituições, como no Poder Judiciário, um isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 2005) alienativo ou acrítico (copia-se, mas não se sabe bem para quê); 2. levar à ineficiência e não agregar valor organizacional, ensejando a possibilidade de “um mero cumprimento formal e simbólico de padrões de governança relativos a abordagens reducionistas”, Martins (2018), apenas com a finalidade de demonstrar aderência e conformidade com o órgão de controle externo, tirando o foco da resolução de problemas complexos, com múltiplas causas, que continuaram no mesmo lugar;</p> <p>7. Não é sustentável ao longo do tempo a sobrevalorização da função controle (variável de segunda ordem) na máquina burocrática, em detrimento de outras áreas da gestão pública (burocracias finalísticas) responsáveis pelas entregas diretas de serviços à população (variáveis de primeira ordem), pois “para que a prestação de serviços seja aprimorada e para que as políticas públicas se tornem mais efetivas, o que se faz necessário são processos de construção de capacidades de ação dos entes governamentais – e.g., mobilização de recursos, desenvolvimento de instrumentos, aprimoramento das articulações interinstitucionais e, sobretudo, inovação –”, (Cavalcante e Pires, 2018);</p> <p>8. A perspectiva de governança do TCU teve facilidade de infiltração no Poder Judiciário (caracterizado por ser extremamente normativo, hierárquico, simbólico, tradicionalista e de pouca flexibilidade), mediante a elaboração de guias e atos normativos sem as reflexões adequadas e pertinentes (mapeamento de gargalos e barreiras estruturais), por ter sido gerada e recomendada pelo órgão de controle máximo da administração pública federal, com reconhecida notoriedade por sua competência e qualidade técnicas. No quadro 46, demonstrou-se a semelhança os normativos de governança encontrados no Poder Judiciário (STJ, TJDFT, TST e TRF1) entre si, e entre eles e a perspectiva do TCU, caracterizando um mimetismo organizacional acrítico e simbólico;</p> <p>9. O TCU considerar que o IIGG induz “mudanças de comportamento na administração pública, incentivando a adoção de boas práticas de governança”, incentiva as organizações judiciárias a desejar o alcance de concordância em todos os “mecanismos” de governança propostos no índice, o que pode “gerar excessiva burocratização e rigidez, de modo geral, nas organizações públicas, especialmente, porque elas já possuem uma série de outras obrigações e compromissos, que variam consideravelmente de acordo com a sua amplitude, suas características e os legados associados às suas áreas de atuação” (Cavalcante e Pires, 2018). Ademais, “instrumentos e abordagens considerados panaceias (soluções instantâneas para grandes problemas organizacionais, sem prévia problematização crítica) tende a modelar a percepção sobre os problemas, gerando uma enorme propensão à baixa sustentação, ao desperdício e ao estresse organizacional”, Martins (2018);</p> <p>10. Em seu novo RBGO (Brasil, 2020a), o próprio TCU fez alguns alertas importantes no sentido discutido nessa pesquisa: “<b>Não é intenção do TCU</b> que este Referencial (ou os questionários subjacentes ou qualquer “ranking” criado a partir dos indicadores de governança gerados pelo Tribunal) seja tomado como <b>fórmula prescritiva</b>, pois as práticas de governança podem ser implementadas</p>

de maneiras diferentes e com níveis de complexidade diversos, dependendo das necessidades da organização em foco. Por isso, **recomenda-se** que cada organização **observe a natureza** do seu negócio, o **contexto** no qual se encontra inserida, seus **objetivos** mais relevantes e os **riscos** a eles associados, e implemente as **práticas de governança** com **formato e nível de complexidade adequados** para o alcance daqueles e tratamento destes, de acordo com a sua **realidade**, evitando a implementação de controles cujos custos superam os possíveis benefícios (art. 14 do Decreto-lei 200/1967)”.  
11. Não obstante essa reflexão do TCU, não é isso que ocorre de fato. O que se percebe na realidade é que as organizações judiciárias tomam o TCU como órgão modelo a ser copiado e mimetizam seu referencial de governança, em vez de se pensar em modelos mais adequados e customizados à sua realidade ou contexto. Ou seja, pelo que se nota no caso da governança, há uma mimetização acrítica dos modelos definidos pelo TCU, sem a ponderação adequada sobre se esse arquétipo organizacional que se está incorporando é o mais apropriado à instituição, levando-se em conta o contexto e o tipo de serviço prestado à sociedade. A bem da verdade, os órgãos agem dessa maneira pois acreditam que, se é bom para o TCU, é bom para todos, visto que o TCU construiu na administração pública brasileira uma reputação de excelência pela qualidade na realização de suas atividades, bem como pela qualidade operacional de seu corpo funcional.

12. O TCU veicula sua abordagem de governança por meio da publicação de referenciais, enquanto que alguns órgãos do Poder Judiciário o fazem por meio de atos normativos, que normalmente são mais complicados de sofrerem alterações. Quando o TCU realiza alterações, ocorridas, por exemplo, em 2020, com a publicação do RBGO (Brasil, 2020a) essas alterações normalmente não são acompanhadas nos órgãos mimetizadores;

13. Após o mapeamento de gargalos institucionais e das barreiras estruturais realizados nessa pesquisa, observa-se que a mera implementação do referencial de governança do TCU (IIGG) não tem o condão de atacar os *wicked problems* do Poder Judiciário, pois lhe falta focar no principal ativo basilar necessário à resolução dos dilemas das organizações judiciárias: a construção de qualidades e capacidades efetivas de ação institucional para otimização de desempenho e entrega de melhores serviços à população jurisdicionada;

14. É fundamental que, antes de materializarem arranjos de governança em atos normativos, os órgãos do Poder Judiciário desloquem sua atenção primeiramente para o mapeamento de seus gargalos institucionais e das barreiras estruturais que enfrentam, entendam o contexto em que estão inseridos, levem em consideração os objetivos estratégicos que serão perseguidos para que alcancem as suas visões de futuro e compreendam claramente quais são suas lógicas de desempenho e de geração de valor. E, só a partir de então, modelem arranjos de governança que possibilitem construir qualidades e capacidades institucionais que os habilitem a lidar com todos esses desafios acima enquadrados. É essencial que o modelo de governança seja pensado e arquitetado de modo a conduzir a organização na direção a que ela se propôs a caminhar, assim como servir de catalisador dessa caminhada;

15. Argumenta-se que o Poder Judiciário deve procurar desenvolver um modelo de governança que possibilite a modernização de sua gestão judiciária, que, uma vez reformada, provoque uma mudança cultural interna em seu sistema organizacional, de modo a se estruturar em novas bases, novos métodos e processos de trabalho, conhecimentos, habilidades, atitudes, técnicas gerenciais e tecnologias (qualidades e capacidades institucionais);

16. Postula-se, dessa forma, nessa pesquisa, que a construção dessas capacidades de ação no Poder Judiciário deve ser um elemento central em seu modelo de governança colaborativa, a base da edificação dos pilares que a compõem (Inovação, Relacionamento/Colaboração e Desempenho), de modo que, juntos e de forma iterativa, sejam capazes de atingir os Macrodesafios da ENPJ 2021-2026 e de oferecer maior legitimidade, qualidade e confiança (valores públicos) ao Estado-julgador;

17. Esse elemento, considerado central para essa pesquisa, é ausente no modelo de governança RBGO (Brasil, 2020a).

Com relação aos documentos de governança produzidos pelo CNJ, CJF e TRF1 que tratam sobre governança, observa-se na pesquisa uma aparente contradição que contribui para aumentar a confusão dos gestores nas organizações judiciárias:



## Quadro 66 – Normativos sobre governança no Judiciário: contradições e ausência de alinhamento

Normativos sobre Governança no Judiciário: contradições e ausência de alinhamento
<p>1. O CNJ, por meio da Portaria CNJ 59/2019, regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ) e institui diversos comitês, numa clara preferência pela adoção da GPC no Poder Judiciário;</p> <p>2. CJF, por meio da Resolução CJF 400/2016, criou o iGovJF - Índice de Governança da Justiça Federal. Esse índice tem apuração anual e é utilizado para medir, por meio de realização de pesquisa de avaliação, o nível de maturidade em governança alcançado pelos órgãos da Justiça Federal (CJF, 5 TRFs e 27 seções judiciárias). Essa pesquisa é realizada por meio da aplicação de um questionário com perguntas variadas agrupadas em cinco dimensões. Uma dessas dimensões, a primeira, é justamente a que aglutina perguntas sobre a governança: <b>Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança</b>. E a primeira pergunta do questionário é se <b>“O órgão define formalmente sua rede de governança colaborativa”</b>. Isto é, aparentemente indica também uma preferência pela adoção da GPC, mas essa é a <b>única pergunta</b> que consta do questionário sobre governança colaborativa. Já o <b>Manual de Governança da Justiça Federal</b>, que é o documento que operacionaliza o iGovJF, cita o referencial do TCU (Brasil, 2014) como uma de fontes inspiradoras: “outro fundamento importante ao modelo de Governança da Justiça Federal é o Referencial Básico de Governança do TCU. Esse referencial preconiza que para o exercício pleno das funções de governança, mecanismos de liderança, estratégia e controle devem ser adotados”;</p> <p>3. No CJF há ainda o Guia de Governança e Gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus. Nesse guia, governança é definida também nos mesmos moldes do TCU: para fins desse guia, refere-se ao “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, garantindo uma atuação eficiente da Administração”. Com relação às funções estabelecidas pelo Guia que devem ser desempenhadas pela governança, nota-se igualmente uma tendência voltada para o controle da gestão (supervisionar a gestão, gerenciar riscos, conflitos internos, conformidade, auditar e avaliar o sistema de gestão e controle, promover o accountability e a transparência). No que se refere à importância de se implementar práticas de governança no órgão, das 14 recomendações do Guia, apenas 3 têm ligações efetivas com GPC: 1. desburocratizar, racionalizar, modernizar a gestão e a integração dos serviços públicos; 2. favorecer a articulação entre instituições e coordenar processos para melhoria da integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público; 3. motivar a tomada de decisão considerando a avaliação dos ambientes interno e externo da organização e os diferentes interesses da sociedade. As outras se ligam a aspectos de conduta, responsabilidades, prestação de contas, monitoramento, confiabilidade, gestão de riscos e medidas de controle. Importante ressaltar que as diretrizes do Guia, deixam o controle em segundo plano e se voltam para questões fundamentais, tais como: alcance de resultados, excelência na prestação de serviços, simplificação administrativa, integração de serviços públicos, acompanhamento do desempenho e diálogo com a sociedade. Entretanto, o Guia não sinaliza o caminho a ser percorrido para que essas diretrizes sejam, de fato, materializadas no plano concreto. No que diz respeito aos <b>“Mecanismos/Componentes/Práticas”</b> do Guia do CJF, são praticamente os mesmos tratados pelo TCU referencial (Brasil, 2014) e que já se encontram desalinhados com as novas alterações produzidas pelo TCU na 3ª Edição do seu RGBPO (Brasil, 2020a).</p> <p>4. Já o TRF1, por meio da Resolução Presi n. 11416629/2020, instituiu o Sistema de Governança e Gestão da Justiça Federal da 1ª Região. Nesse normativo, observa-se:</p> <p>4.1. No sentido aqui tratado, o TRF1 foi além de um mero espelho do TCU, pois definiu funções e instrumentos interligados de governança em seu normativo. Quanto aos mecanismos de governança, embora sejam os mesmos do TCU, há, no normativo do TRF1, uma nítida tentativa de se dar concretude a esses termos em face das peculiaridades da Justiça Federal da 1ª Região, ao contrário do que se contempla nos normativos dos outros três tribunais já citados (STJ, TST e TJDFT);</p> <p>4.2. Embora se tenha evidenciado abaixo essa tentativa de dar vida aos mecanismos de governança, nota-se ainda uma <b>forte preponderância do mecanismo Controle</b>, em detrimento dos outros dois (Liderança e Estratégia), tendo sido criado até mesmo um Sistema de Prestação de Contas e Responsabilização da Justiça Federal da 1ª Região para efetivação desse pilar da governança;</p> <p>4.3. No que se refere ao mecanismo Liderança, verifica-se uma lacuna significativa na Justiça Federal em relação ao detalhamento do seu conteúdo. E isso ocorre tanto na Resolução TRF1 Presi – 11416629/2020, quanto no Guia de Governança do CJF. Da leitura desses dois documentos, repara-se que os mecanismos de governança “Liderança” lá descritos, estão, de certa forma, um tanto quanto desconectados do cenário de transformação digital e inovação por que passa o Poder Judiciário e parecem tímidos no sentido de induzir as altas administrações e os gestores dos tribunais da Justiça Federal a perseguirem um novo perfil mais moderno de liderança (líder 4.0 e liderança compartilhada) que, conforme tratado nessa pesquisa, demonstra ser mais adequado ao desiderato de mudança almejado pelo CNJ em seus normativos recentes. São esses novos perfis de</p>

liderança, com repertórios adequados a esse contexto de mudança, que irão conduzir (ou retardar, caso não sejam desenvolvidos pela gestão de pessoas) o Judiciário rumo ao patamar desejado na ENPJ 2021-2026. De acordo com Isidro-Filho (2020), na abordagem contemporânea da gestão por competência, o desempenho organizacional está diretamente ligado ao repertório desenvolvido pelos seus gestores para resolver problemas de seu tempo;

4.4. Observa-se ainda que, mesmo dentro do mecanismo estratégia, há uma grande preocupação com a avaliação, monitoramento e prestação de contas em detrimento de aspectos talvez até mais importantes, como a formulação e execução da estratégia pactuada (atividades finalísticas e variáveis de primeira ordem dentro do quesito estratégia);

4.5. Em momento algum se trata de governança colaborativa nesse normativo, sendo que, na Justiça Federal, a GPC só é utilizada para efeito da formulação da ENPJ e das Metas Nacionais.

### **5.1.6. Análise dos instrumentos de aferição de governança e gestão aplicáveis à JF1 em face dos requisitos da governança pública colaborativa**

Com respaldo na análise dos instrumentos de aferição de governança e gestão aplicáveis à JF1, bem como a efetivada nos itens anteriores, pretende-se propor os fundamentos iniciais para a construção de um instrumento avaliativo integrado, sistêmico e nacional, denominado de **iGovCNPJ**, que seja capaz de auxiliar os órgãos do Poder Judiciário no desenvolvimento das dimensões da GPC (Qualidade e Capacidade Institucional; Desempenho; Relacionamento e Colaboração; Inovação;). Ou seja, um modelo voltado à construção de capacidades institucionais de ação que habilitem as organizações judiciárias a atingir suas atividades finalísticas (variáveis de primeira ordem) e suas visões de futuro, aprimorando a qualidade da prestação de serviços jurisdicionais à sociedade.

Da análise dos instrumentos avaliativos a que já estão submetidos os órgãos da Justiça Federal pela burocracia de controle (CNPJ, CJF e TCU), comparando-os aos ingredientes (dimensões e componentes) da GPC no sentido proposto por Martins (2020), nota-se, de modo geral, um certo desequilíbrio entre as condicionantes estabelecidas, pois há mais exigências para cumprimento de requisitos para determinados “critérios” do que para outros.

É claro que essas “necessidades de aprimoramento” materializadas nos requisitos dos instrumentos avaliativos existentes, foram captadas de alguma maneira ao longo do tempo pelos órgãos de controle. Contudo, não há evidências de que a construção desses requisitos foi precedida de um mapeamento mais completo e sistêmico de contexto, gargalos e dificuldades estruturais por que passam as organizações judiciárias.

Em vista disso, como demonstrado no quadro abaixo, realizou-se um esforço na tentativa de alinhar os itens já cobrados pelas burocracias de controle nos instrumentos

avaliativos aplicados à JF1 com os ingredientes de GPC, para observar eventuais lacunas que poderiam surgir dessa comparação.

**Quadro 67 – Análise dos ingredientes de GPC x Instrumentos avaliativos da JF1**

<b>Ingredientes de GPC x Instrumentos Avaliativos</b>
<b>Liderança e Gestão de Pessoas nos órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Gestão de Pessoas:</b> 2.1. O Plano de Capacitação do órgão prioriza o desenvolvimento de competências relacionadas à estratégia. 2.2. O órgão planeja e executa ações para formação e desenvolvimento de líderes. 2.3. O órgão dispõe de servidores/equipes com competência (habilidade, conhecimento e atitude) para realizar a gestão da estratégia do Tribunal. 2.4. O órgão dispõe de programa regular de treinamento de servidores e/ou magistrados em gerenciamento de projetos, que inclua gestão de riscos. 2.5. O órgão dispõe de programa regular de treinamento de servidores e magistrados em gerenciamento de processos, que inclua gestão de riscos. 2.6. O órgão monitora o clima organizacional e realiza ações para mantê-lo em níveis desejáveis ao bom desempenho das tarefas. 2.7. O órgão definiu, formalizou e aplica critérios objetivos para o estabelecimento do quantitativo da força de trabalho das unidades organizacionais.</p> <p><b>Instrumento: HGG – TCU</b>  <b>1130. Promover a capacidade da liderança</b> 1131. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos; 1132. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado;  <b>4100. Gestão de Pessoas:</b> 4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas; 4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores; 4130. Assegurar o provimento das vagas existentes; 4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; 4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores; 4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho; 4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores;</p>
<b>Domínio de competências: Desenvolvimento de Capacidades, Formulação e Execução do Planejamento Estratégico nos órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumento: Prêmio de Qualidade – CNJ</b>  <b>Eixo Governança:</b> I – Realizar Reuniões de Análise Estratégica – RAE; III – Observar os mecanismos de distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus; V – Alcançar os melhores Índices de Desempenho de Sustentabilidade – IDS; VI – Manter em funcionamento a Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão; VII – Observar a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário; VIII – Capacitar os servidores no Curso de Nivelamento dos Servidores do Poder Judiciário, promovido pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud do CNJ, na modalidade de Educação a Distância; IX – Instituir as Coordenadorias da Infância e da Juventude; X – Observar e cumprir a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário; XI – Estabelecer os Comitês Estaduais da Saúde; XII – manter em funcionamento as Comissões Permanentes de Segurança.</p> <p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Estrutura e Funcionamento da Governança:</b>  1.2. Ao formular a estratégia, é realizada análise de cenário considerando a estratégia Nacional. 1.3. A alta administração participa da formulação da estratégia. 1.4. Há participação efetiva de magistrados do primeiro e do segundo grau na formulação da estratégia do órgão. 1.5. Há participação efetiva de servidores na formulação da estratégia.</p> <p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Execução da Estratégia:</b> 3.1. O órgão realiza melhoria nos processos de trabalho observando metodologia específica. 3.2. Os macroprocessos de trabalho foram mapeados e publicados. Informar o endereço eletrônico onde consta a publicação dos macroprocessos do órgão.</p> <p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Projetos Estratégicos:</b> 3.5. O órgão realiza o gerenciamento de projetos observando metodologia específica. 3.6. A unidade responsável pelo gerenciamento de projetos recebe regularmente informações sobre o andamento das iniciativas estratégicas (projetos, programas e ações). 3.7. Os gerentes de projetos são formalmente designados. 3.8. Os gerentes de projetos possuem atribuições específicas formalmente definidas. 3.9. Os gerentes de projetos possuem remuneração específica ou adicional pelas atribuições designadas.</p> <p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Execução das Iniciativas Estratégicas</b> 3.10. São garantidos recursos orçamentários para todas as iniciativas estratégicas. 3.11. É priorizada a alocação de recursos humanos para execução das iniciativas estratégicas. Informe o percentual de projetos executados no prazo: Nenhum; até 15%; de 16 a 30%; de 31 a 55%; de 56 a 80%; acima de 80%. 3.12. Na execução orçamentária e financeira, o Órgão define critérios para aprimorar a qualidade do gasto. Informe a vantagem financeira aferida com a melhoria da gestão do gasto. 3.13. Na execução do Plano de Obras (reforma e novas construções), o Órgão prioriza aquelas de maior impacto na estratégia. 3.14. O órgão realiza o alinhamento e desdobramento da estratégia em suas unidades organizacionais. Informe o tipo de desdobramento 1- Mapas setoriais; 2 - Plano de Contribuição; 3 - Outros.</p> <p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Monitoramento e Avaliação da Estratégia:</b> 4.1. O Órgão realiza a avaliação da estratégia (Reuniões de Análise da Estratégia). 4.2. A avaliação da estratégia é liderada pelo presidente/Diretor do Foro ou comitê/comissão composta por magistrado. 4.3. A avaliação da estratégia contempla o desempenho dos objetivos estratégicos. 4.4. A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas nacionais. 4.5. A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas locais. 4.6. A avaliação da estratégia contempla a situação dos projetos e das ações estratégicas. 4.7. Há indicadores e metas para monitorar a performance dos processos de trabalho críticos. 4.8. O Órgão designou responsáveis pela coleta avaliação e divulgação da situação dos indicadores e metas. 4.9. As</p>

informações sobre a situação das metas relacionadas à atividade jurisdicional são coletadas diretamente do sistema de andamento processual. 4.10. As informações sobre a situação das metas e dos projetos são encaminhadas aos órgãos centrais (CJF e CNJ) tempestivamente. 4.11. O Órgão avalia, anualmente, a pertinência da estratégia face à evolução do cenário externo (testar a estratégia).

**Instrumento: iGovJF – CJF**

**Comunicação da Estratégia:** 5.1. O Órgão executa um plano de comunicação da estratégia. 5.2. Há algum tipo de pesquisa/avaliação interna para saber quantos servidores/magistrados compreendem a estratégia do Tribunal. 5.3. Na execução do plano de comunicação são atendidos os objetivos, a periodicidade das ações planejadas, o público alvo (conforme o tema) e a custos projetados para implantação do plano. 5.7. O Órgão promove, ao menos anualmente, encontro com magistrados e servidores para divulgação da estratégia.

**Instrumento: IGG – TCU**

**1110. Estabelecer o modelo de governança:** 1111. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida; 1112. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas;

**2120. Estabelecer a estratégia:** 2121. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido; 2122. A estratégia da organização está definida; 2123. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos;

**2130. Promover a gestão estratégica:** 2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos: 2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas: 2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação; 2134. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações; 2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira;

**2140. Monitorar os resultados organizacionais:** 2141. A execução da estratégia é monitorada (eficácia); 2142. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada; 2143. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade);

**Domínio de competências: Desenvolvimento de Capacidades, Formulação e Execução da Estratégia de Dados e de TI nos órgãos judiciários**

**Instrumento: iGovTIC-JUD – CNJ**

**Políticas e Planejamento:** Liderança em TI. Definição de Estratégias, Políticas e Planejamentos em TI. Entrega de resultados do órgão em TI. Transparência de planos de TI. **Estruturas, Macroprocessos e Processos de TI:** estrutura organizacional; coordenação dos macroprocessos de TI; processos de governança e de gestão de TI; processos de segurança da informação; processos de software; **Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas em TI:** competências e ao desenvolvimento dos gestores e servidores de TI; desempenho dos gestores e servidores de TI; **Dos Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão:** gestão de riscos; monitoramento; auditoria interna; **Sistemas, Integração e Nivelamento:** sistemas de informação; integração de sistemas e disponibilização de informações; nivelamento tecnológico; **Serviços de Infraestrutura:** processos de gerenciamento de serviços; processos de gerenciamento de infraestrutura.

**Instrumento: Prêmio de Qualidade – CNJ**

**Eixo Produtividade:** I – alimentar continuamente o Banco Nacional de Dados Processuais do Poder Judiciário – DataJud; II – alimentar o DataJud de forma que o cálculo das variáveis e dos indicadores constantes na Resolução CNJ no 76/2009 corresponda aos dados informados no Sistema Justiça em Números; III – alimentar o DataJud de forma que o cálculo das variáveis e dos indicadores constantes na Resolução CNJ no 76/2009 corresponda aos dados informados no Sistema Módulo de Produtividade Mensal; IV – alimentar o DataJud de forma que o cálculo das Metas Nacionais do Poder Judiciário, segundo o glossário das Metas, corresponda ao informado no Sistema de Metas; V – alimentar o DataJud de forma que o cálculo do número de processos suspensos ou sobrestados em razão de Repercussão Geral, Recursos Repetitivos e Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas corresponda aos dados informados no Banco Nacional de Demandas Repetitivas e Precedentes Obrigatórios – BNPR; VI – alimentar o DataJud de forma que as variáveis e os indicadores de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e as Medidas Protetivas de Urgência correspondam aos dados informados no Sistema Justiça em Números; VII – alimentar o DataJud de forma que as estatísticas das Ações Penais de Competência do Júri; VIII – alimentar o DataJud de forma que as estatísticas das ações relacionadas ao assunto Coronavírus/COVID-19, código 12612 das Tabelas Processuais Unificadas, reflitam as decisões encaminhadas nos autos do Pedido de Providências – PPNº 0002314-45.2020.2.00.0000; IX – alimentar o DataJud de forma que as distribuições e sentenças de adoção correspondam ao constante no Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento – SNA; X – alimentar o DataJud de forma que as sentenças de execução de medidas socioeducativas correspondam ao constante no Cadastro Nacional de Adolescentes em Conflito com a Lei – CNAEL; XI – implantar o sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe nas unidades judiciárias; XII – tramitar as ações judiciais no sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe; XIII – possuir casos novos eletrônicos; XIV – alcançar as classificações “satisfatório”, “aprimorado” ou “excelência” no Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – iGovTIC-JUD.

**Instrumento: iGovJF – CJF**

**Gestão de TI:** 2.8. O órgão alinha o Planejamento de TI ao Planejamento Estratégico do órgão. 2.9. Há um Plano Diretor de Tecnologia - PDTI que prioriza atendimento às iniciativas estratégicas. Informar a Portaria/Resolução que aprovou o PDTI. 2.10. O órgão utiliza software para gerenciamento de projetos. 2.11. O órgão gerencia a informação (classifica e recupera) judicial referente aos grandes demandantes e às demandas repetitivas. 2.12. A área responsável pela gestão estratégica utiliza algum software para monitorar ou apoiar a estratégia? 2.13. O Órgão tramita os processos judiciais em formato digital. 2.14. A organização designa formalmente responsáveis da área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados.

**Instrumento: IGG – TCU**

**4200. Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação:** 4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação; 4220. Gerir serviços de tecnologia da informação; 4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação; **4240. Gerir riscos de tecnologia da informação:** 4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio; 4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação; **4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação:** 4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação; 4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação; 4253. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação; **4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação:** 4261. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação; 4262. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação;

<p>4263. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação; 4264. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações; 4265. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação; 4266. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem; <b>4270. Executar processo de software:</b> 4271. A organização executa um processo de software; <b>4280. Gerir projetos de tecnologia da informação:</b> 4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.</p>
<b>Colaborarquia e Cooperação nos órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Cooperação</b> 5.8. O Órgão realizou neste ano ações de cooperação com outros órgãos oferecendo ou solicitando apoio técnico/gerencial, para resolver de forma sistêmica demandas judiciais?</p> <p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança:</b> 1.6. Há participação efetiva de atores externos (Ministério Público, OAB, associações de classe, outros órgãos do Judiciário, cidadão) na formulação da estratégia.</p>
<b>Redes de Governança nos órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança:</b> 1.1. O órgão define formalmente sua rede de governança colaborativa.</p> <p><b>Instrumento: Prêmio de Qualidade – CNJ</b>  <b>Eixo Governança:</b> II – Manter em funcionamento o Comitê Gestor Regional e o Comitê Orçamentário da Política de Priorização do 1o Grau; IV – Realizar atividades com ampla participação de magistrados e de servidores de todos os graus de jurisdição, contribuindo para uma gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário;</p>
<b>Coprodução e Cocriações órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumento: HGG – TCU</b>  <b>3130. Monitorar a satisfação dos usuários:</b> 3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados;</p>
<b>Interações com a sociedade em rede realizada pelos órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Interações com a sociedade:</b> 5.6. O Órgão promove, ao menos trienalmente, pesquisa de satisfação ou de imagem, com os usuários de seus serviços, solicitando sugestões de melhoria. <b>Transparência:</b> 5.4. O Órgão promove, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso de informações de interesse coletivo ou geral (ex. informações orçamentárias, de pessoal, sobre a estratégia em vigor etc.) por ele produzidas ou custodiadas (Transparência ativa). 5.5. O Órgão mantém informações sobre seu desempenho (produtividade de magistrados, congestionamento, metas outras relacionadas à atividade jurisdicional), irrestritamente disponíveis, atualizadas e em formato de dados abertos.</p> <p><b>Ranking Transparência – CNJ</b>  <b>Aferir o nível da transparência em:</b> 1. Gestão; 2. Audiência e Sessões; 3. Serviço de Informações ao Cidadão – SIC; 4. Ouvidoria; 5. Gestão Orçamentária; 6. Licitações, Contratos e Instrumentos Congêneres; 7. Gestão de Pessoas; 8. Auditoria e Prestação de Contas; 9. Sustentabilidade e Acessibilidade.</p> <p><b>Instrumento: Prêmio de Qualidade – CNJ</b>  <b>Eixo Transparência I</b> – alcançar os melhores índices no Ranking da Transparência do Poder Judiciário; II – responder, em até 30 dias e com caráter resolutivo, às demandas encaminhadas ao Tribunal pela Ouvidoria do CNJ; III – publicar, nos Diários de Justiça Eletrônicos, todos os despachos, decisões interlocutórias, sentenças e ementas dos acórdãos.</p> <p><b>Instrumento: HGG – TCU</b>  <b>3110. Promover a transparência:</b> 3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas; 3112. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos; <b>3120. Garantir a accountability:</b> 3121. A organização presta contas diretamente à sociedade; 3122. A organização publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, excepcionados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação; 3123. O canal de denúncias está estabelecido; 3124. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos;  <b>3130. Monitorar a satisfação dos usuários:</b> 3131. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado; 3132. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, e que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas; 3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados;</p>
<b>Inovação nos órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumento: iGovJF – CJF</b>  <b>Inovação</b> 3.4. O órgão desenvolve e implanta inovações (produtos e serviços novos) no âmbito da Região. Informe o(s) produto(s) ou serviço(s) novo(s) implantado(s) nos últimos 24 meses.</p> <p><b>Instrumento: Justiça 4.0</b>  <b>1. PDPJ-Br</b> - Res. CNJ 335/2020;  <b>2. PJe</b> - Res. CNJ 420/2021  <b>3. Sinapses plataforma (IA)</b> - Res. CNJ 332/2020;  <b>4. Plataforma Codex</b>- Res. CNJ 446/2022;  <b>5. Balcão Virtual</b>- Res. CNJ 372/2021;  <b>6. Núcleo de Justiça 4.0</b>- Res. CNJ 385/2021;  <b>7. Juízo 100% Digital</b> - Res. CNJ 345/2020;  <b>8. Domicílio Judicial Eletrônico</b>- Res. CNJ 445/2022;  <b>9. Videoconferência</b> - Res. CNJ 337/2021.</p>
<b>Desempenho dos órgãos judiciários</b>
<p><b>Instrumentos: Cumprimento da Metas Nacionais e Selo Estratégia em Ação-TRFI</b></p>

**Cumprimento de metas pactuadas, tanto nacionais como para o seguimento da Justiça Federal.** Meta 1 de 2021 – Julgar mais processos que os distribuídos; Meta 2 de 2021 – Julgar processos mais antigos; Meta 3 de 2021 – Estimular a conciliação; Meta 4 de 2021 – Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a administração pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais; Meta 5 de 2021 – Reduzir a Taxa de Congestionamento; Meta 6 de 2021 – Priorizar o julgamento das ações coletivas; Meta 9 de 2021 – Integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário; Meta 12 de 2021 – Impulsionar os processos de ações ambientais.

**Instrumento: Prêmio de Qualidade – CNJ**

**Eixo Produtividade:** I – alcançar os melhores Índices de Produtividade Comparada do Poder Judiciário (IPC-Jus) no respectivo segmento de justiça; II – reduzir a Taxa de Congestionamento Líquida em um ano; III – obter os menores tempos médios de tramitação dos processos pendentes; IV – atingir os melhores Índices de Conciliação na fase de conhecimento (ICC) no respectivo segmento de justiça; V – atingir os melhores Índices de Cumprimento em cada Meta Nacional no respectivo segmento de justiça; VI – julgar os processos mais antigos; VII – conferir maior celeridade processual ao julgamento dos casos de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e ao julgamento das Medidas Protetivas de Urgência da Lei Maria da Penha; VIII – conferir maior celeridade processual ao julgamento das Ações Penais de Competência do Júri; IX – conferir maior celeridade processual ao julgamento das Ações de Recuperação Judicial e Falência; X – conferir maior celeridade processual ao julgamento das Ações de Benefício de Prestação Continuada – BPC; XI – realizar reavaliação das crianças acolhidas e conferir celeridade processual aos processos de adoção; XII – atingir as maiores proporções na comparação entre o número de audiências e sessões de julgamento realizadas por videoconferência/teleconferência e o número de processos recebidos, no período da pandemia da COVID-19.

**Instrumento: iGovJF – CJF**

**Monitoramento e Avaliação da Estratégia (Metas):** 4.4. A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas nacionais. 4.5. A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas locais. 4.6. A avaliação da estratégia contempla a situação dos projetos e das ações estratégicas. 4.7. Há indicadores e metas para monitorar a performance dos processos de trabalho críticos. 4.8. O Órgão designou responsáveis pela coleta avaliação e divulgação da situação dos indicadores e metas. 4.9. As informações sobre a situação das metas relacionadas à atividade jurisdicional são coletadas diretamente do sistema de andamento processual. 4.10. As informações sobre a situação das metas e dos projetos são encaminhadas aos órgãos centrais (CJF e CNJ) tempestivamente.

Fonte: elaboração própria

Com efeito, nota-se no quadro acima uma grande preocupação das burocracias de controle em desenvolver nas organizações judiciárias, por meio da aplicação desses instrumentos, capacidades e qualidades institucionais relacionadas a:

1. planejamento estratégico (formulação, execução, monitoramento e avaliação);
2. tecnologia da informação (políticas, governança, planejamento, competências, riscos, monitoramento, sistemas, infraestruturas);
3. à resolução de problemas complexos por meio da inovação (Justiça 4.0) e
4. ao desempenho (notadamente no que diz respeito ao cumprimento de metas processuais);

Entretanto, não se vê nesses instrumentos a mesma consideração e incentivos para que os órgãos judiciários fortaleçam e ampliem capacidades em itens fundamentais vistos no mapeamento de gargalos realizado nesta pesquisa.

Como visto, o líder nas organizações judiciárias, nesse atual contexto de renovação, deve desenvolver competência de liderança transformacional e de consideração para inspirar e incentivar os profissionais liderados frente aos desafios e ao alcance dos objetivos e macrodesafios estabelecidos na ENPJ. Ademais, o líder deve fornecer apoio aos subordinados no desenvolvimento de uma cultura orgânica inovadora, na inovação da equipe e na criatividade dos indivíduos. A liderança deve ser orientada à gestão do conhecimento e transformadora, indicando a necessidade de habilidade de comunicação dos gestores, de assumir risco, de estimular a geração de ideias na sua equipe.

Nesse contexto, o TJDFT, em seu modelo de gestão por competência, instituído pela Resolução 10/2020<sup>75</sup>, captou bem essas características modernas e contextuais do líder de uma organização do judiciário, propondo o fortalecimento de três eixos de liderança para seus gestores, descritos na tabela a seguir: I – Liderança para o futuro II – Liderança para pessoas e III – Liderança para resultados.

Entretanto, nesse aspecto fundamental de desenvolvimento da liderança, ao se analisar o referencial do sistema de governança da JF1, observou-se que esse documento se limita a enunciar o modo como a liderança é exercida, os princípios aplicáveis, a quem incumbe a avaliação de desempenho da alta administração, o desenvolvimento das lacunas de competências identificadas no processo de avaliação e as medidas de reconhecimento pelo desempenho superior.

Levando em consideração que a governança deve dar o “tom” da administração, não há no normativo a apresentação, mesmo que em linhas gerais, de diretrizes para o desenvolvimento de um perfil de liderança a ser buscado pela alta administração e pelos gestores da JF1, tendo em conta o contexto transformacional e de inovação por que passa o Poder Judiciário. Por oportuno, ressalta-se que o modelo de gestão por competência (local apropriado para se tratar de “Liderança”) ainda não foi implementado na JF1.

Comparando-se no quadro abaixo as características de liderança do modelo do TJDFT com os requisitos essenciais para a liderança colaborativa e para o líder 4.0, nota-se que a do TJDFT, embora talvez tenha o mais vanguardista modelo de gestão por competência de todo o Poder Judiciário, também pode avançar para incorporar mais elementos desses dois tipos de liderança, principalmente no que diz respeito à colaborativa.

**Quadro 68 – Características de liderança: Liderança no TJDFT (Resolução 10/2020) x Liderança na JF1 (Resolução TRF1 Presi 11416629/2020) x Liderança Compartilhada x Líder 4.0**

<b>Características de liderança: Liderança no TJDFT (Resolução 10/2020) x Liderança na JF1 (Resolução TRF1 Presi 11416629/2020) x Liderança Compartilhada x Líder 4.0</b>		
<b>TJDFT – Características de Liderança (Resolução 10/2020)</b>		
<b>I – Liderança para o futuro</b>	<b>II – Liderança para pessoas</b>	<b>III – Liderança para resultados</b>
Direcionar a visão e os caminhos a percorrer, de modo a preparar o órgão judiciário para lidar com os desafios da transformação digital e da inovação, desenvolvendo neste eixo as seguintes habilidades: <b>a) visão estratégica</b>	Fortalecer vínculos e valorizar as potencialidades de forma a fazer com que os servidores do órgão judiciário estejam motivados, engajados e comprometidos com o propósito institucional, desenvolvendo neste eixo as seguintes habilidades: <b>a) gestão de equipes</b>	Entregar valor público e enfatizar a satisfação do usuário com o propósito fortalecer, no órgão judiciário, credibilidade, confiança e imagem positiva perante a sociedade, desenvolvendo neste eixo as seguintes habilidades: <b>a) tomada de decisão</b>

<sup>75</sup> TJDFT. Resolução 10/2020. Institui modelo de gestão de pessoas por competências no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

<p>1. adotar visão de longo prazo compartilhada com a equipe para garantir alinhamento das competências institucionais e individuais;</p> <p>2. atuar como catalisador de mudanças organizacionais de forma estruturada e integrada;</p> <p>3. influenciar outras pessoas a transformar a visão em ação;</p> <p><b>b) gestão da mudança</b></p> <p>1. reconhecer a necessidade de mudança;</p> <p>2. incentivar novas maneiras de pensar e trabalhar alinhadas aos objetivos estratégicos do TJDFT;</p>	<p>1. inspirar, gerenciar e desenvolver equipes com base em objetivos organizacionais e necessidades de pessoal;</p> <p>2. implementar ações para resolver problemas de desempenho;</p> <p>3. fornecer feedback contínuo e oferecer oportunidades de aprendizado por meio de acordos formais;</p> <p>4. promover comprometimento, espírito coletivo, orgulho e confiança da equipe;</p> <p>5. facilitar a cooperação entre membros da equipe;</p> <p>6. motivar a equipe a atingir as metas da unidade organizacional, contribuindo para o alcance da missão do TJDFT;</p> <p><b>b) gestão da diversidade</b></p> <p>1. incentivar tensão criativa e diferenças de opinião, buscando soluções consensuais;</p> <p>2. tomar medidas para evitar confrontos contraproducentes;</p> <p>3. promover ambiente de trabalho inclusivo, valorizando e contemplando diversidade e diferenças individuais;</p>	<p>1. tomar decisões embasadas, eficazes e oportunas;</p> <p>2. tomar decisões em situação de pressão ou de limitação de dados e informações;</p> <p>3. tomar decisões ainda que produzam consequências desagradáveis;</p> <p>4. prever impactos e implicações das decisões;</p> <p><b>b) gestão de recursos</b></p> <p>1. administrar, planejar e alocar recursos de modo efetivo;</p> <p>2. criar e planejar fluxos de trabalho eficientes, a fim de melhorar o desempenho organizacional;</p> <p>3. avaliar condição e disponibilidade de recursos na tomada de decisão.</p>
---	--	---

#### **JF1 – Liderança na Resolução TRF1 Presi 11416629/2020**

**Art. 7º A liderança**, na Justiça Federal da 1ª Região, é exercida pela governança com base em princípios de ética, integridade, confiança, motivação, desenvolvimento de competências, delegação de tarefas, prestação de contas, responsabilização e reconhecimento.

§ 1º Constam do Regimento Interno da Justiça Federal da 1ª Região, do Regulamento de Serviço e das resoluções e portarias diretivas e normativas:

I – a indicação das funções críticas e a responsabilidade pelas decisões que afetem tais funções, bem como as diretrizes e critérios para a sua segregação e o tratamento de conflitos de competência;

II – o processo de seleção de membros da alta administração e dos colegiados que integram as instâncias internas de governança, bem como assuas competências e responsabilidades.

§ 2º A **avaliação de desempenho** da alta administração, o **desenvolvimento das lacunas de competências** identificadas no processo de avaliação e as **medidas de reconhecimento pelo desempenho superior** incumbem:

I – à Escola de Magistratura da Justiça Federal da 1ª Região, no caso dos magistrados da alta administração e de nível estratégico;

II – à Secretaria de Gestão de Pessoas e unidades correlatas nas seccionais, no caso de servidores da alta administração e de nível estratégico.

§ 3º Todos os magistrados da 1ª Região são regidos pelo Código de Ética da Magistratura Nacional, estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça.

§ 4º Todos os integrantes da alta administração e gestores da 1ª Região são regidos pelo Código de Conduta do Conselho e da Justiça Federal e estão sujeitos ao juízo da Comissão Gestora do Código de Conduta, independentemente do cargo ou função que ocupam.

#### **Liderança Colaborativa - Características**

1. Um estilo de liderança coletiva e distribuída, que leve em consideração que a inclusão democrática e o pluralismo;	3. Fomentar um processo coletivista, no qual várias pessoas assumem papéis de liderança, de forma formal ou informal
2. Produzir um processo de liderança horizontal que conte com líderes plurais com diferentes habilidades para lidar com os dilemas das organizações contemporâneas	4. A responsabilidade da liderança, nesse processo coletivista, é dividida entre os indivíduos de acordo com suas competências distintas, pois a combinação de diferentes conhecimentos pode criar um tipo mais forte de liderança, com base no compartilhamento de conhecimentos e competências;

#### **Líder 4.0 - Características**

Tenha visão estratégica, sistêmica e direcionada para o futuro, de modo que seja capaz de se preparar adequadamente para as próximas etapas;	Tenha habilidade de ver e de lidar de forma positiva com o lado humano, proporcionando uma liderança humanizada e valorize o autoconhecimento da equipe;
Saiba delegar e manter uma boa relação e ambiente saudável;	Tome decisões de forma ágil relativas à adaptação de processos e da equipe, tendo em vista a rapidez com que as mudanças ocorrem nesse novo ambiente transformador;
Seja comunicativo, adepto à inovação e tenha empatia com seus liderados, possuindo a habilidade de se colocar no lugar deles;	Desenvolva inteligência emocional, caracterizada pelo autocontrole e habilidade para observar suas próprias emoções e a dos liderados;
Seja criativo e apresente flexibilidade cognitiva, para aceitar outras opiniões e para que esteja aberto para novas ideias;	Tenha coragem suficiente para encarar desafios, inspirando e encorajando os liderados de modo a propiciar um aumento da confiança por parte da equipe;



Possua senso de propósito, entendendo a finalidade do que se quer alcançar;	Seja flexível, adaptando-se conforme as peculiaridades de cada pessoa, processos ou situações;
Inspire confiança e tenha resiliência para se adaptar as diversas situações;	Pratique a colaboração, a qual gera maior proximidade do gestor em relação aos liderados;
Saiba gerir diferentes gerações, que possuem visão e estratégia distintas referentes a produtos e a era digital (imigrantes digitais x nativos digitais).	Seja catalisador de mudanças, questionador do <i>status quo</i> e um agente de integração dos potenciais da organização, frente a novas demandas, tendências e comportamentos;
Seja capaz de exaltar os pontos fortes do comportamento e caráter dos liderados, fazendo com que eles fiquem engajados, através de um propósito inspirador e coletivo, os impulsionando para inovação e os incentivando a mudança;	

Fonte: Elaboração própria.

Em razão do exposto, defende-se a formulação e inclusão no instrumento de governança iGovCNJ de mecanismos e critérios que busquem desenvolver nos líderes do Poder Judiciário as características de liderança inspiradas na tabela acima, para que possam construir um repertório que os capacitem a alcançar melhores entregas de serviço judiciário à população nesse novo mundo disruptivo, bem como mitigar os problemas de liderança identificados nesta pesquisa.

No que se refere ao desenho institucional, não foram encontradas evidências nos instrumentos avaliativos de governança que tratassem de forma sistêmica da transformação desejada nas densas hierarquias weberianas disfuncionais em que se transformaram as organizações judiciárias. Alguns magistrados, mesmo antes da pandemia da Covid-19, compreenderam a urgente necessidade de transformação e respectiva obsolescência dos modelos de gestão existentes no Poder Judiciário, mas, de certa forma, não sabem como alterar esse quadro, embora alguns, como o conselheiro Richard Pae Kim, infiram que o caminho passa pela ampliação da implementação da governança pública colaborativa nas organizações judiciárias.

Foram reunidas na tabela abaixo as principais evidências encontradas das perspectivas dos magistrados que denotam uma necessidade de mudança nas organizações judiciárias. A compilação foi realizada por meio de oitavas a entrevistas, pronunciamentos e opiniões de magistrados e servidores realizados em videoconferências, webinários, seminários via YouTube, leitura de diversos artigos, reportagens, matérias, consulta a sítios eletrônicos, dentre outros, conforme descrito no item 1.9.5 da Introdução.

## Quadro 69 – Resumo das percepções de magistrados acerca da necessidade de mudança nas organizações judiciárias

Percepções de magistrados acerca da necessidade de mudança nas organizações judiciárias
<p><b>Fábio Porto</b> – Juiz do TJRJ: os últimos 15 dias (palestra realizada em maio de 2020, logo no início da pandemia) fizeram o <b>Judiciário caminhar talvez mais do que os últimos 10 anos, rompendo paradigmas, mudando conceitos, alterando a forma como se visualiza a prestação da jurisdição e até o atendimento ao público</b>, de um modo até então nunca antes visto com essa tranquilidade;</p> <p><b>Fábio Porto</b> – Juiz do TJRJ: o Judiciário reclama por um novo modo de pensar a sua governança e gestão, em face de seus problemas estruturais e do aprimoramento da prestação de melhores serviços jurisdicionais à população.</p> <p><b>Ajufe</b>: a construção de uma Justiça digital, mais inclusiva, solidária e sustentável, requer, em contrapartida, novas formas de governar e gerenciar a máquina pesada do Judiciário. Ou seja, aprender a lidar com a inovação em gestão, gestão de mudanças, gestão para inovação e de governança da gestão. Deixar de lado práticas antigas e culturalmente arraigadas, isto é, fomentar uma renovação na sua cultura organizacional.</p> <p><b>Marcelo Piragibe</b> – Juiz assessor da Escola Nacional de Magistratura: internet foi a “tábua de salvação” para diversas áreas de produção e de trabalho; <b>o Poder Judiciário mostrou que é capaz de se transformar para melhor</b>;</p> <p><b>Richard Pae Kim</b> – Juiz do TJSP e Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP) do CNJ: a rede de governança colaborativa é uma tendência mundial, democratiza a troca de ideias e possibilita que o caminho seja construído de forma coletiva. As metas a serem trabalhadas devem ser realistas, factíveis e necessárias, mas, ao mesmo tempo, desafiadoras para se projetar o Sistema de Justiça no caminho adequado. Precisa-se saber aonde se quer chegar, porém, sem deixar de lado a principal função do Judiciário: disseminar a Justiça de forma segura, adequada e célere.</p> <p><b>Esdras Pinto</b> – Juiz do TJRR: obrigação do isolamento social tornou naturais mudanças de hábitos e de paradigmas; a pandemia realizou uma mudança de ruptura forçada de <i>mindset</i> do Judiciário; <b>a disrupção tecnológica já estava em andamento em vários tribunais brasileiros</b> e vai continuar empurrando o aprimoramento do Poder Judiciário na direção da desejada celeridade, efetividade e segurança jurídica;</p> <p><b>José Faustino Macedo de Souza Ferreira</b> – juiz do TJPE: o Judiciário já estava vivendo <b>uma revolução digital em todos os seus serviços</b>; determinados tribunais já estavam bem <b>inseridos nessa transformação</b>, adotando uma postura de <b>agente transformador</b> nesse processo.</p> <p><b>Eduardo Tonetto Picarelli</b> – Juiz Federal da 4ª Região: a <b>solução</b> para os problemas do Judiciário (mesmo já antes da pandemia) <b>não passa mais pelas soluções tradicionais. Inovação é fundamental para a melhoria dos processos de trabalho</b> no Judiciário; não há mais espaço na Justiça Federal para a solução tradicional de problemas; não é mais socialmente sustentável usar práticas que se vinham utilizando, não há mais servidores e não há mais orçamento, natural agora investir em <b>inovação e em criatividade</b> para se pensar em maneiras novas de resolver velhos problemas;</p> <p><b>Paulo de Tarso Sanseverino</b> – Ministro do STJ: pandemia foi um catalisador das transformações tecnológicas, com impacto direto no complexo mundo do direito e do Poder Judiciário; as pessoas que resistiam às mudanças tiveram que se adaptar rapidamente à nova realidade pandêmica; <b>a modernização do ecossistema do Judiciário, na verdade, passou por uma antecipação de décadas, talvez vinte ou trinta anos, concretizada em apenas poucos meses</b>.</p> <p><b>Luiz Fux</b> – presidente do STF/CNJ (2020-2022): os tempos recentes cooperaram para percebermos que os avanços tecnológicos já nos ofereciam bem mais do que imaginávamos. O fato é que a tradição nos fazia resistir ao aproveitamento de todo esse potencial. Durante a pandemia, felizmente a tradição cedeu à inafastabilidade da jurisdição e fomos obrigados a nos adaptar à nova realidade. O Poder Judiciário está no limiar de uma nova revolução digital e esse tema é importantíssimo para os dirigentes dos tribunais. O Judiciário está em uma nova fase de inovação com a utilização de novas tecnologias, a exemplo das audiências virtuais, a intensificação da utilização de ferramentas ligadas à inteligência artificial, entre outras, que além de garantir a prestação jurisdicional nos moldes trazidos pela CF/88, também aumentaram a produtividade dos tribunais em diversas partes do país.</p> <p><b>Daniela Tocchetto Cavalheiro</b> – Juíza Federal da JFRS: a sociedade jurisdicionada, que necessita da prestação jurisdicional, não aceita mais as mesmas respostas que foram dadas durante décadas aos problemas do judiciário. Temos que fazer diferente para encontrarmos respostas diferentes.</p> <p><b>Ítalo Mendes</b> – Desembargador Presidente do TRF: os desafios vivenciados nesse início do século XXI pelo Poder Judiciário clamam por um novo juiz, por um novo magistrado do novo milênio, que deve estar atento a todas as circunstâncias que afetam a via do jurisdicional;</p> <p><b>Fábio Porto</b> – Juiz do TJRJ: deve-se pensar o Judiciário hoje tendo o cidadão no centro. O Judiciário só existe, enquanto poder da República, para prestar um serviço ao cidadão. Não há razão de existir o Poder Judiciário que não seja para prestar um serviço. Esse serviço público, logicamente essencial e indispensável, é a prestação jurisdicional. Primeiro ponto que se deve ter como critério absoluto de atuação é que o cidadão tem que estar no foco das atenções e é para ele, e só para ele, que o Judiciário trabalha. O Judiciário deve trabalhar com as novas tecnologias, com os avanços e as mudanças, mas de forma coletiva, agregada, pensada e planejada. Primeiro para racionalizar recursos públicos escassos. Segundo para que se consiga obter ganho de escala. E terceiro para que essa efetividade seja válida para todo o sistema do Judiciário. Não adianta você ter uma prestação jurisdicional de excelência no Estado A e o Estado B não corresponder da mesma forma ou não ter o mesmo benefício. A ideia é que se consiga trabalhar de forma fraternal e conjunta para que, com isso, todos os órgãos tenham a possibilidade de se valer das tecnologias disruptivas e transformadoras;</p> <p><b>Cecília Maria Piedra Marcondes – Juíza Federal do TRF3, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni – Juíza Federal da JFSP e Paulo Cezar Neves Junior – Juiz Federal da JFSP (2017)</b>: O laboratório é um espaço para erros e acertos. Um espaço para prototipagem. Os laboratórios no setor público revelam uma verdadeira e silenciosa revolução que vem acontecendo no âmbito da gestão governamental do país. É um ambiente propício à construção coletiva, desenhado para estimular a criatividade, a colaboração e a horizontalidade. Oferece oficinas para resolução de problemas concretos e apoio ao lançamento e maturação de projetos.</p> <p><b>Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni</b> – Juíza Federal da JFSP (<b>iJuspLab</b>): o laboratório permitiu que se passasse a conhecer melhor as expectativas do usuário, que agora está no centro da construção do serviço judicial em SP. Passou-se a ter uma visão multidisciplinar na solução dos problemas da JFSP, com atores internos e externos do serviço judiciário. É uma transformação da cultura de construção do serviço, que antes era personalizada, burocrática e centralizada nos órgãos administrativos decisórios (ainda é assim). A iniciativa de promover a inovação tem especial importância na resolução dos problemas complexos (<i>wicked problems</i>)</p>

da Justiça. o Judiciário tem investido fortemente em tecnologia, mas a inovação é mais ampla. Processos de inovação buscam imprimir valores em novos produtos, serviços e gestão. É isso que traz a excelência. No passado, os espaços físicos foram pensados para assegurar a hierarquia e a distância das partes. Isso freia a cocriação, sobretudo quando se deseja um ambiente de horizontalidade, onde todos os talentos têm igual importância para pensar a solução dos problemas. “O *design thinking* propicia maior democratização do Poder Judiciário, permitindo ampla participação interna e externa nos processos de decisão de políticas”. Durante a Covid-19, o laboratório da JFSP tem atuado questão da rede emergencial de proteção social, principalmente sobre as pessoas em situação de vulnerabilidade, em situação de rua e indígenas. O laboratório tem esse potencial sensível de trazer as minorias, as vozes das minorias, para que se possa ofertar os serviços disponíveis e fazer a prevenção de litígios. Parcerias e construção conjunta serão necessárias para superar os obstáculos, visto que o Estado subdesenvolvido e as instituições não conseguem prestar um serviço que efetivamente chegue até todos. O ser humano no centro da prestação do serviço público parece ser uma tendência que o *design* e a governança trouxeram. As novas tecnologias exigem novas habilidades. Precisa-se investir na capacidade institucional. iNovaJusp (Programa de Gestão e Inovação da JFSP) – baseado no tripé: **gestão da inovação, gestão estratégica e governança em rede** para promover a construção coletiva das ações de melhoria do serviço público, com participação de todos os envolvidos (juízes, servidores, advogados e sociedade);

**Cristiane Conde Chmatalik** – Juíza Federal da JFES (iJuslab/ES): o laboratório é um espaço de Cocriação. É importante que ele seja criado pelas instituições da justiça porque o próprio laboratório em si já é uma inovação. É um local propício para se obter outra visão e realizar um trabalho diferenciado da rotina nos gabinetes. No laboratório, pode-se testar pequeno e resolver problemas se colocando no lugar do outro. O Judiciário precisa focar no jurisdicionado, na pessoa que precisa de alguma forma procurar a Justiça e muitas vezes não consegue chegar.

**Daniela Tocchetto Cavalheiro** – Juíza Federal da JFRS (iNovaTchê): premissas – Diversidade, Horizontalidade, Construção colaborativa, Testagem e Foco no ser humano. É um lugar diferente. Permite-se uma criação realmente horizontal, porque o juiz ali não é um juiz. Ele é uma pessoa com seu conhecimento de vida, com seu conhecimento técnico. É um ambiente multidisciplinar, de todo o tipo de área do conhecimento. Podem-se fazer construções colaborativas com parceiros externos. No laboratório, todos dão suas ideias, constroem as soluções de uma maneira horizontal. Laboratório é inclusivo e democrático;

**Fábio Porto** – juiz do TJRJ: deve-se mudar o conceito de jurisdição. A jurisdição deve ser multiterritorial, não se pode mais pensar na jurisdição por comarca, tem que se pensar numa jurisdição que atenda cada vez mais pessoas. Pensar em um conceito de descentralização de serviço em que se possa não apenas descentralizar, mas, ao mesmo tempo, centralizar a prestação jurisdicional em um conglomerado de serviços por meio de uma plataforma de processo eletrônico. Nesse caso, seria possível atuar com várias serventias em um único ambiente, processando para várias comarcas distintas.

**Bráulio Gusmão** – juiz auxiliar da presidência do CNJ (2018-2020): a jurisdição digital será o novo normal no Brasil pós-pandemia Covid-19. Hoje a Justiça brasileira só funcionou durante a pandemia por conta do processo judicial em meio eletrônico. A Justiça ainda exige e vai continuar exigindo atos presenciais, mas a jurisdição digital, que já vinha em uma crescente no país, hoje se transforma em uma nova normalidade;

**Juiz Alexandre de Moraes** – juiz do TJSC: resistências internas no próprio Judiciário e falta de padronização nos processos judiciais. Apesar dos **avanços e quebras de paradigmas ocorridos com a pandemia** do Covid-19, ainda há o **medo do desconhecido** em relação à utilização da IA para resolver os problemas do Judiciário. A IA é aquilo que faz o Victor/STF: substitui uma atividade auxiliar e repetitiva usando uma máquina para, de maneira mais rápida e com mais eficiência, resolver aquilo que era feito por humanos, mas de forma robotizada;

**Magistrados e servidores da JF1** – O CJF solicitou em 2020, por ocasião da construção do Plano Estratégico da Justiça Federal – PEJF (2021-2026), aos cinco TRFs que realizassem uma análise de ambiente, por meio da ferramenta de análise *Swot*, com a finalidade de se obter um melhor entendimento sobre o cenário interno e externo em que estão inseridos. Dentre os resultados obtidos no tocante aos pontos fracos (cenário interno), destacam-se: **procedimentos burocratizados em excesso**; gestões administrativas curtas (dois anos) que podem gerar descontinuidade de implementação de políticas de gestão; uma **estrutura organizacional disfuncional**. Ou seja, os próprios magistrados e servidores desses tribunais identificaram disfuncionalidades que fatalmente acabam incidindo na excelência/qualidade da prestação direta do serviço jurisdicional à população;

**Juiz J. R. Pinheiro (citado por Silva e Paiva 2018)**: “As modernas concepções de gerência da qualidade devem ser conhecidas e aplicadas por todos aqueles que detêm cargo de direção e chefia no serviço público e, especialmente, no Poder Judiciário, com o Juiz assumindo, firmemente, a postura de gerente de pessoal e do processo produtivo dos serviços judiciários”;

**Juiz J. R. Pinheiro (citado por Silva e Paiva 2018)**: “É preciso termos em mente que o Juiz é o gerente de um processo de produção, cujo produto final desejado é a sentença. Somos juízes, funcionários e serventários da Justiça, no âmbito dos fóruns, todos produtores de sentença. Saber o custo deste produto é algo da mais extrema importância, assim como seu prazo de entrega, a sua qualidade, a ausência de defeitos que possam deixar o cliente insatisfeito e de sermos obrigados a realizar retrabalhos que não agregam qualquer valor ao produto final e acumula o custo de produção”;

**Juiz J. R. Pinheiro (citado por Silva e Paiva 2018)**: “De nada adianta termos excelente estrutura física de fóruns, com todo o material disponível, com maneiras apropriadas, reforma completa das leis processuais com procedimento fáceis, céleres, se não tivermos o homem sensibilizado, treinado e motivado a agir no sentido de produzir a satisfação dos seus clientes internos e externos”;

**Juiz J. R. Pinheiro (citado por Silva e Paiva 2018)**: Discorrendo sobre a implantação das ferramentas da qualidade nos serviços judiciais observa que “o sistema não está funcionando como deveria e, agora, com relação ao Judiciário, é imprescindível que venha a funcionar eficazmente, porque chegamos aos níveis de insuportabilidade”;

**Juíza Luíza Vieira Sá de Figueiredo (citada por Silva e Paiva 2018)**: “Os anseios por transformações no seio do Judiciário vêm ao longo dos últimos anos, requisitando o juiz fora do gabinete. [...] Os magistrados, seja individualmente na primeira instância ou em colegiados na segunda instância, exteriorizam a atuação do Poder Judiciário; são instrumentos para se alcançar a prestação jurisdicional”.

**Juíza Luíza Vieira Sá de Figueiredo (citada por Silva e Paiva 2018)**: “É preciso que o Poder Judiciário assuma sua capacidade constitucional de autogestão através da capacitação de seus membros, ou seja, na pessoa do magistrado/gestor e do servidor/gestor, como figuras híbridas que devem ser construídas, pois a gestão do Poder Judiciário é feita por seus membros”.

**Juíza Luíza Vieira Sá de Figueiredo (citada por Silva e Paiva 2018)**: Ao analisar a necessidade de melhorias das práticas de gestão do Poder Judiciário afirma a necessidade da reflexão sobre o trabalho executado, “o constante questionamento sobre a forma de se trabalhar e sobre os conhecimentos que são mobilizados para a execução das atividades”.

**Juíza Luíza Vieira Sá de Figueiredo (citada por Silva e Paiva 2018):** “A estrutura funcional hierarquizada, que ainda prevalece nas organizações judiciais, não é mais concebida como adequada nas modernas organizações, porquanto inadequada para solucionar necessidades contemporâneas, tais como: a harmonização das interfaces entre as áreas e as atividades; [...] a agilidade de operação, capaz de assegurar tempos de ciclos dos processos cada vez menores; [...] eliminação de processos que não agregam valor”.

**Juíza Luíza Vieira Sá de Figueiredo (citada por Silva e Paiva 2018):** A expectativa é de uma nova postura para o juiz. A sociedade espera que o juiz saia do seu gabinete para melhor compreender a realidade à sua volta, de modo a alinhar-se com as questões que afligem a comunidade na qual está inserido; espera-se um juiz menos técnico e mais humano; mais integrado como os atores internos (servidores, advogados, membros do Ministério Público e advocacia pública) e externos aos Fóruns (sociedade, mídia, imprensa);

**Desembargador Nagib Slaibi Filho (citada por Silva e Paiva 2018):** na análise da organização dos gabinetes dos juízes recomenda que “o Magistrado reúna o seu pessoal auxiliar periodicamente para proceder à análise crítica dos serviços e debater revisões e alterações que se mostrem necessárias.”.

Fonte: elaboração própria

De fato, como se observou nessa pesquisa, os atuais modelos de gestão não dão conta de tratar dos *wicked problems* do Poder Judiciário nem de lidar com os diversos desafios transformacionais exigidos pela sociedade em rede. Viu-se ainda que, em linhas gerais, a maioria dos problemas das organizações judiciárias decorre de deficiências em seu modelo de gestão.

Nesse sentido, demonstra-se no quadro a seguir que o CNJ está plenamente ciente do contexto transformacional por que passa o Judiciário, bem como dos problemas decorrentes da arquitetura rígida e vertical observados na gestão judiciária e está tentado mitigá-los, principalmente por meio da publicação de normativos.

#### Quadro 70 – Normativos inovadores do CNJ

Normativos inovadores do CNJ
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Portaria CNJ 59/2019 – institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário;</li> <li>✓ Resolução CNJ 221/2016 – instituiu princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do CNJ.</li> <li>✓ Resolução CNJ 225/2016 – instituiu a Política Pública Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, o Comitê Gestor da Justiça Restaurativa e o Fórum Nacional de Justiça Restaurativa;</li> <li>✓ Resolução CNJ 332/2020 – instituiu a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário;</li> <li>✓ Resolução CNJ 335/2020 – institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do CNJ;</li> <li>✓ Resolução CNJ 349/2020 – instituiu a Rede de Centros de Inteligência do Poder Judiciário e os Centros de Inteligência do Poder Judiciário (CIPJs), estabelecendo prazo de 60 dias para que todos os TJs e TRFs criassem seus respectivos CIPJs;</li> <li>✓ Resolução CNJ 350/2020 – instituiu a Rede Nacional de Cooperação Judiciária, regulamentou as figuras do Magistrado de Cooperação e do Núcleo de Cooperação Judiciária;</li> <li>✓ Resolução CNJ 358/2020 – regulamenta a criação de soluções tecnológicas para a resolução de conflitos pelo Poder Judiciário por meio da conciliação e mediação;</li> <li>✓ Resolução CNJ 395/2020 – instituiu a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), o Comitê Gestor Nacional da Inovação (CGNI-CNJ) e o Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS-CNJ) e determinou que órgãos do Poder Judiciário implementassem a política de inovação, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais;</li> <li>✓ Resolução 396/2021NJ – instituiu a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ), a Rede de Cooperação do Judiciário na área de segurança cibernética e o Comitê Gestor de Segurança da Informação do Poder Judiciário (CGSI-PJ);</li> <li>✓ Resolução CNJ 432/2021 – regulamentou a Ouvidoria Nacional de Justiça (que já figurava no Regimento Interno do CNJ) e instituiu a função de Ouvidor Nacional de Justiça que será exercida por um Conselheiro eleito.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

## 5.2. iGovCNJ

Por todo o exposto na pesquisa, recomenda-se o desenvolvimento de um paradigma de governança, sistêmico e integrado para todo o Poder Judiciário (elaborado de acordo com a perspectiva de cada segmento de justiça), acompanhado de um instrumento avaliativo único baseado na GPC, que tenha como elemento central a construção de qualidades e capacidades efetivas de ação institucional que possibilite as organizações judiciárias a otimizar o desempenho organizacional, a ajudar no tratamento de problemas complexos, a entregar melhores serviços judiciários e, por conseguinte, gerar valor público de qualidade e impactos positivos na população jurisdicionada.

Esse paradigma teria como objetivos:

1. Proporcionar um aumento de coordenação do CNJ na construção e implementação de qualidades e capacidades efetivas de ação institucional nas organizações judiciárias;

2. Promover um recalibre na discussão sobre governança no Poder Judiciário, deslocando-a do debate com viés burocrático de controle (anticorrupção, *accountability*, conformidade, avaliação, integridade, monitoramento, prestação de contas, gestão de riscos e controles internos), variáveis de segunda ordem, para uma abordagem centrada na modernização das organizações judiciárias, por meio da construção de capacidades e qualidades institucionais de ação com a finalidade entregar de melhores serviços ao cidadão;

3. Estruturar uma visão sistêmica de elementos, critérios e requisitos essenciais para a construção das dimensões de GPC;

4. Identificar lacunas e pavimentar um caminho a ser percorrido pelas organizações judiciárias, no que diz respeito à construção de capacidades e qualidades institucionais de ação;

5. Induzir, sob a liderança do CNJ e aliada à ENPJ 2021-2026, os tribunais brasileiros a perseguirem uma justiça mais célere e efetiva, com maior unidade de domínio sobre o que necessita ser concebido nesse sentido, com mais clareza de direção e de propósito, contribuindo para mitigar riscos de dispersão geral de esforços;

6. Diminuir a exagerada quantidade de mecanismos avaliativos hoje existentes;

7. Aliviar o estresse organizacional e a capacidade operacional dos órgãos no cumprimento meramente formal de instrumentos avaliativos, comportamento que pode gerar alienação, ineficiência, retrabalho, desperdício de recursos públicos e redução do potencial de geração de valor e de entregas de serviço público ao cidadão;

8. Aumentar a capacidade operacional (com a diminuição da quantidade de instrumentos) dos órgãos na elaboração de planos de ação para implementar efetivamente as recomendações de aprimoramento de governança extraídas de um instrumento único de governança;

9. Acompanhar e avaliar o nível de maturidade em GPC dos órgãos do Judiciário. O conceito de maturidade aqui utilizado é o mesmo proposto por Da Costa (2016), apoiado em Fraser, Moultrie e Gregory (2002, p. 4), que significa literalmente amadurecimento, figurativamente "perfeição, excelência, primor". O termo contempla a transição de um estágio inicial para um estado de excelência, passando por estágios intermediários. A maturidade pode ser entendida "como uma combinação da presença de um processo e da atitude da organização em relação a ela".

Esse paradigma de governança e o modelo de avaliação de maturidade (iGovCNPJ), fundamentados em Martins (2020), pressupõe a seguinte perspectiva dialógica sintética:

Diante de um dado **CONTEXTO** de complexidade (transformação digital e tecnológica), o órgão do Poder Judiciário (tribunal), capitaneado pelo seu **LÍDER** (alta administração), deve se empenhar em construir um repertório efetivo de ação em sua instituição (**QUALIDADES e CAPACIDADES INSTITUCIONAIS**) que a habilite a lidar com os problemas/situações/dilemas complexos (*wicked problems*) históricos, assim como com os novos relacionados ao atual contexto da sociedade em rede, para, dessa forma: **1. Gerar o DESEMPENHO** (economicidade, excelência, execução, eficiência, eficácia, efetividade) pactuado no plano estratégico organizacional, utilizando como alavancas impulsionadoras ou instrumentos de arranque iterativo (reiterado e renovado) na otimização desse desempenho e na concepção do repertório efetivo de ação, a **INOVAÇÃO** (laboratórios de inovação, *design thinking*, inteligência artificial, *blockchain*) e o **RELACIONAMENTO** e a **COLABORAÇÃO** (parcerias, arranjos colaborativos, colaborarquia, cooperação, coordenação, coprodução, cocriação); **2. Agregar o VALOR PÚBLICO** (pacificação social, segurança jurídica, satisfação e confiança) esperado; e **3. Produzir IMPACTOS** (efeitos) positivos na própria organização judiciária e na sociedade.

O raciocínio inverso nesse caso também é válido. Caso não disponha de um repertório organizacional satisfatório, o órgão público não será capaz de desempenhar bem, nem de agregar valor público ou de produzir efeitos positivos desejados pela sociedade. Ou seja, o processo de geração de valor público (GPC) requer níveis satisfatórios de desempenho, a partir do desenvolvimento de qualidades e capacidades

institucionais, alavancadas e induzidas pela inovação e pelo relacionamento interativo com parceiros e sociedade. Assim, para lidar com as adversidades do seu tempo, de modo a desempenhar de forma satisfatória e gerar valor público, as organizações judiciárias necessitam desenvolver determinadas qualidades e capacidades institucionais. E, para tanto, as dimensões de Relacionamento/Colaboração e Inovação atuam contribuindo não só para impulsionar e multiplicar a concepção dessas qualidades/capacidades, mas também para o fomento e a promoção do desempenho esperado.

As bases do iGovCNJ deverão levar em conta os instrumentos avaliativos (iGovJF-CJF, iGG-TCU, iGovTICJUD-CNJ, Cumprimento das Metas Nacionais-CNJ) e incentivos competitivos (Prêmio de Qualidade-CNJ, Ranking Transparência-CNJ, Programa Justiça 4.0-CNJ, Prêmio Juízo Verde-CNJ e Selo Estratégia em Ação-TRF1) já existentes e aplicados à Justiça Federal, assim como outros critérios que surgiram no desenrolar da própria pesquisa (mapeamentos) ou de atos normativos publicados no último biênio pelo CNJ.

Normalmente, esses mecanismos avaliativos foram criados por órgãos de controle (TCU, CNJ e CJF) com o objetivo de induzir comportamentos ou a competição intraorganizacional de modo a gerar o cumprimento de padrões ou critérios pré-estabelecidos, metas ou programas, dentre outros. Por oportuno, lembra-se que a competição intraorganizacional faz parte do modelo de gestão pública gerencial (APG) e do governo empreendedor (GE), Secchi (2009), também conhecido como gerencialismo. Esses dois modelos organizacionais dominaram o quadro global de reformas da administração pública nas décadas de 80 e 90, mas vêm perdendo força desde meados da década passada, sendo gradualmente substituídos pela nova governança pública ou o Estado “neoweberiano”. APG e GE compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization*<sup>76</sup> e *accountability*.

A competição intraorganizacional fazia parte de uma lista de 10 mandamentos na qual Osborne e Gaebler (1992), citados por Secchi (2009), sintetizaram a receita para transformar uma organização pública burocrática em uma organização pública racional e eficaz:

(...)

---

<sup>76</sup>Marketization é o termo utilizado para a utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública. Exemplos de mecanismos de mercado é a liberdade de escolha de provedor por parte do usuário do serviço público e a introdução da competição entre órgãos públicos e entre órgãos públicos e agentes privados.

governo competitivo - os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos;

(...)

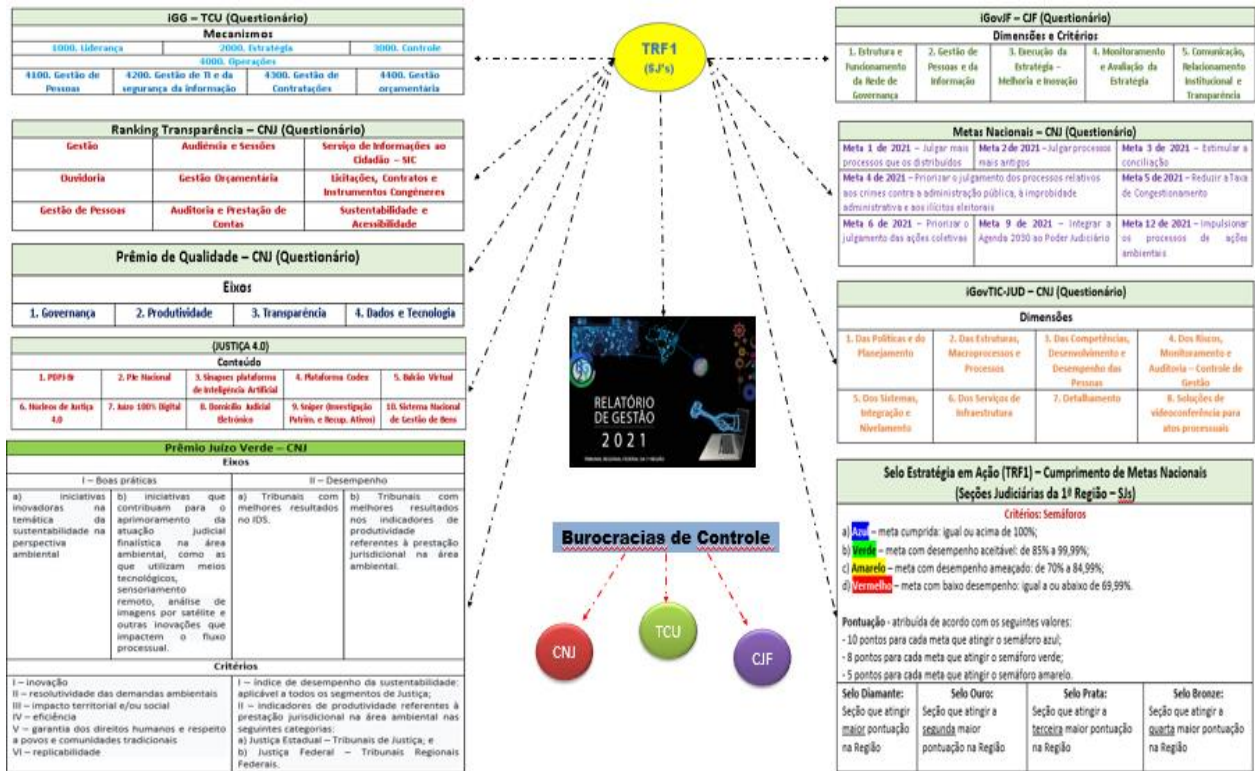
Nesse sentido Cavalcante (2018), com o apoio de (Dunleavy et al., 2006), argumentou que, se na sua essência, as reformas da NGP preconizavam a desagregação das organizações públicas, a concorrência ou a competição intragovernamental e o foco em incentivos pecuniários atrelados ao desempenho (Dunleavy et al., 2006), atualmente as orientações da Nova Governança Pública envolvem a visão holística e integrada da ação pública, a colaboração e a formação de redes, a ênfase em incentivos para além dos pecuniários, incluindo interdisciplinaridade e responsividade dos servidores perante a sociedade, como também o envolvimento e o engajamento da sociedade.

Isso posto, destaca-se que o modelo de avaliação de maturidade (iGovCNJ) ora sugerido não está sendo proposto para fomentar a competição entre os órgãos do Poder Judiciário, embora isso possa até vir a ocorrer, mas sim para servir de parâmetro esquemático (horizonte) a ser alcançado, permitir a construção de uma visão sistêmica de repertórios, estruturar um caminho indutivo e direcionador com vistas a aperfeiçoar capacidades e qualidades institucionais, possibilitando aprimorar o desempenho e, por conseguinte, gerar valor público de qualidade e impactos positivos na população jurisdicionada.

Na figura abaixo procurou-se sintetizar os instrumentos avaliativos atualmente aplicáveis à JF1.



Figura 44 – Instrumentos avaliativos aplicáveis à JF1



Fonte: elaboração própria.

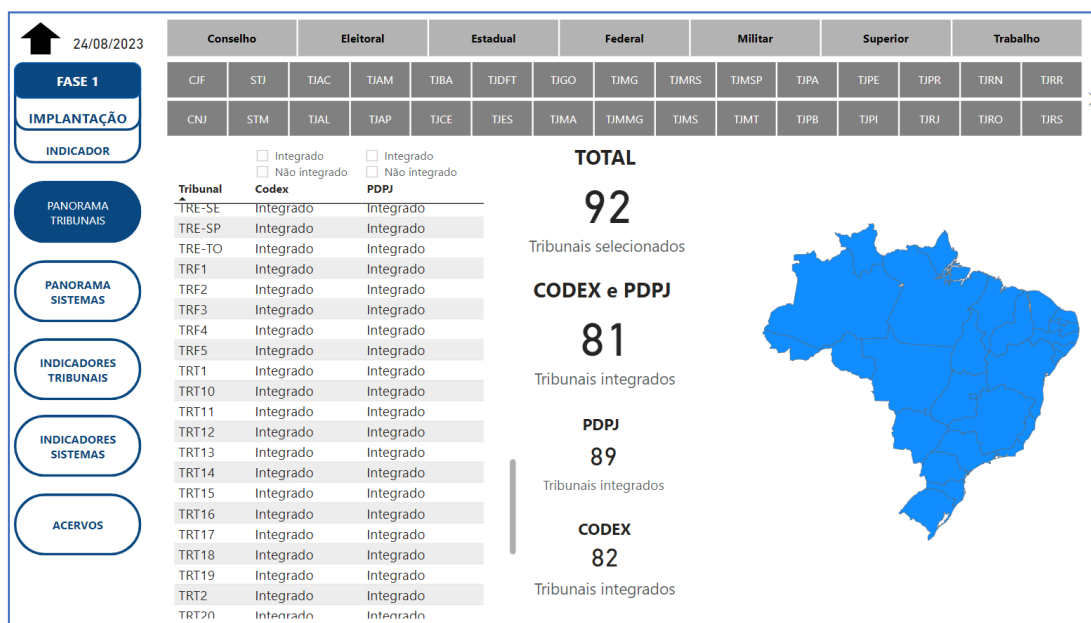
Claro que, como visto, muitos dos indicadores existentes já possuem diversos critérios que se encaixarão no iGovCNJ, principalmente os elaborados pelo próprio CNJ.

No iGovTICJUD-CNJ, por exemplo, que tem por finalidade a mensuração da maturidade das organizações judiciárias em TIC, há o tema 3 que é relacionado à transformação digital e um tema relacionado à inovação e inteligência artificial, assim como o Justiça 4.0-CNJ, que é voltado para implementação do programa, e é todo voltado para a transformação digital do Poder Judiciário.

Já Prêmio de Qualidade-CNJ, há questionamentos relacionados à produtividade dos tribunais, geralmente ligados à celeridade nos julgamentos, assim como o Metas Nacionais-CNJ, que é todo voltado para mensuração de desempenho.

O cumprimento da implementação desses parâmetros pelos órgãos é acompanhado pelo CNJ por meio de painéis de BI, como o da figura abaixo, sobre a implantação da PDPJ (Plataforma Digital do Poder Judiciário) e do Codex (base de dados processuais) que fazem parte do conjunto de ações do Programa Justiça 4.0.

**Figura 45 – Painel de monitoramento à integração do Programa Justiça 4.0**

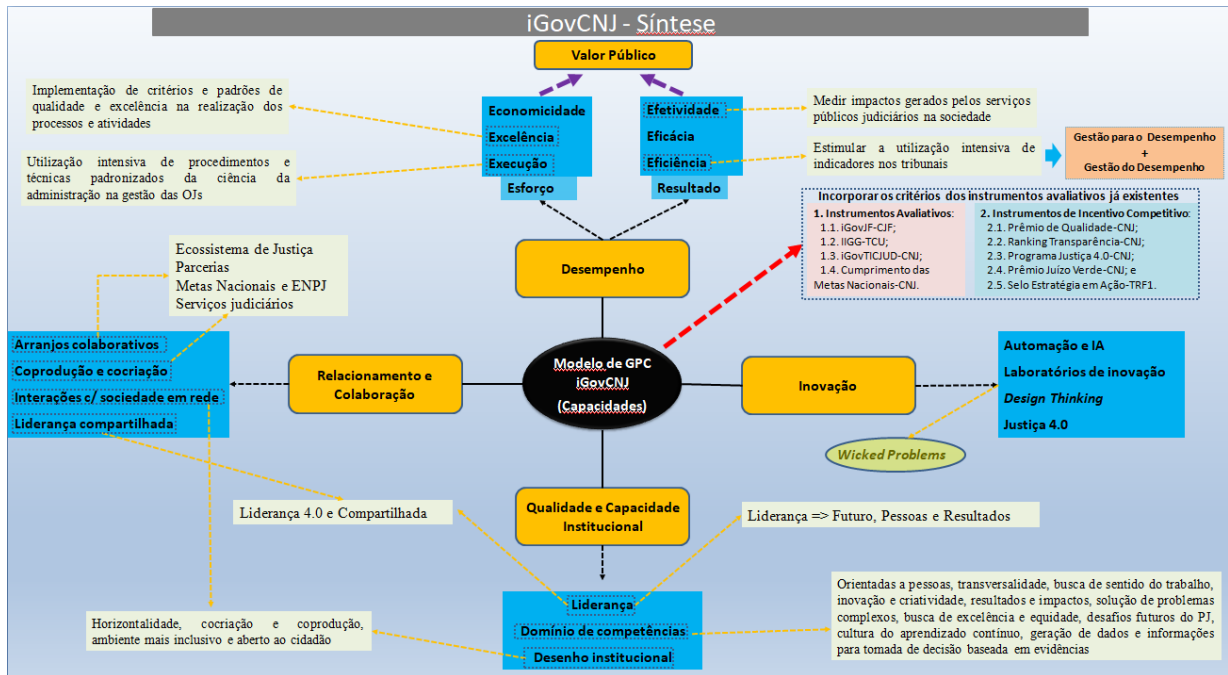


Fonte: CNJ

Todavia, o que se propõe é aumentar a visão sistêmica e o poder de coordenação, jogar luz sobre as lacunas de capacidades, promover o recalibre na concepção de uma governança voltada para os meios para uma voltada para os fins, utilizando um índice apenas, que seja o mais abrangente e automatizado possível, mas que contenha apenas o essencial, o disruptivo, aquilo que, se implementado, efetivamente irá mudar de patamar a cultura hierárquica, formal e engessada que permeia a gestão das organizações judiciárias.

Na figura abaixo, apresenta-se síntese do iGovCNJ baseado no modelo de GPC proposto por Martins (2020). Não faz parte do escopo dessa pesquisa estabelecer os critérios que compõem cada dimensão da GPC, ficando a sugestão para trabalhos futuros.

Figura 46 – iGovJF



Fonte: elaboração própria.

## **CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na presente pesquisa procurou-se analisar o paradigma de governança e os instrumentos avaliativos submetidos aos órgãos da Justiça Federal da 1ª Região pelas burocracias de controle (TCU, CNJ e CJF), comparando-os com o modelo de Governança Pública Colaborativa (GPC), com o objetivo de fundamentar a construção de um índice de governança do Poder Judiciário, de caráter nacional, mas por segmento de justiça, denominado iGovCNJ, tendo como pano de fundo analítico: a marcha do Poder Judiciário brasileiro rumo à transformação digital, o mapeamento dos gargalos institucionais das organizações judiciárias, bem como a percepção dos magistrados sobre seus processos de trabalho e suas estruturas organizacionais no contexto da pandemia do Covid-19.

No que diz respeito à percepção dos magistrados, considera-se que foi demonstrado que o contexto pandêmico serviu como alerta aos magistrados sobre a necessidade de aprofundamento e aceleração rumo à transformação digital, de forma a se promover uma revolução disruptiva nos processos e procedimentos de trabalho judiciais (burocratizados em excesso), bem como acerca da urgência de renovação das densas estruturas hierarquias weberianas disfuncionais em que se transformaram as organizações judiciárias.

Nesse item de pesquisa também se evidenciou que a transformação digital do Poder Judiciário já vinha ocorrendo antes mesmo da crise sanitária pandêmica, com a modernização do processo judicial eletrônico, o uso da videoconferência intensivo como instrumento de trabalho, a modernização do PJe e a construção da Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br, utilização da inteligência artificial nos processos e procedimentos repetitivos, a implementação de laboratórios de inovação e centros de inteligência em alguns tribunais.

Nesse sentido, pode-se inferir que o contexto pandêmico sinalizou ao CNJ e aos magistrados que o Judiciário estava no caminho certo de transformação e serviu para ajudar a romper resistências na utilização de determinados processos de trabalho, para quebrar paradigmas e mudanças ou até mesmo o ceticismo tecnológico, assim como para sublinhar a necessidade de fomentar uma flexibilidade maior nas estruturas e nos processos do Poder Judiciário, uma instituição forjada na hierarquia, repleta de formalismos, rituais, simbologias e tradições arraigadas.

Realizou-se, também o mapeamento dos principais gargalos institucionais encontrados nas organizações judiciárias, dos quais se destacam: estrutura organizacional

disfuncional, rígida e hierárquica; personalização excessiva e forte centralização administrativa na gestão judiciária; procedimentos burocratizados em excesso; normativismo; ausência de uma cultura consolidada em gestão administrativa; ausência de aplicação de ferramentas da qualidade nos serviços judiciais; engessamento burocrático; insulamento ou encastelamento da gestão judiciária; ausência de lideranças com o perfil adequado aos novos tempos de transformação, principalmente no que diz respeito aos magistrados; baixa propensão à inovação, à coprodução, à colaboração, à interação com a sociedade em rede, ao experimentalismo, e à atuação em rede entre os órgãos do ecossistema de Justiça (relacionamento interinstitucional).

Por outro lado, foram encontradas também evidências de que, no atual contexto, a utilização do modelo de governança pública colaborativa, no sentido proposto por Martins (2020), pelos órgãos do Poder Judiciário pode iluminar (clarificar) e pavimentar um caminho organizacional a ser seguido pelos tribunais brasileiros rumo à construção de uma Justiça mais moderna e célere, à resolução de seus problemas complexos ou na produção de serviços públicos aos jurisdicionados.

Dessa forma, postulou-se que a GPC pode ser o novo paradigma que procura o juiz Fábio Porto para substituir o “tradicional modelo de gestão administrativa burocrática do serviço público que não mais satisfaz às complexas e crescentes demandas da sociedade moderna”. E pode ser porque, como advoga Martins (2014), o paradigma da GPC concebe novos ingredientes (sem abandonar avanços de outros modelos), propõe escopos mais amplos, colocando-se numa perspectiva mais abrangente de governo (*whole of government*) e sociedade (redes de governança), buscando integrar política e administração, gestão e políticas públicas, diferentemente dos enfoques estatal da administração pública ortodoxa e intraorganizacional da nova gestão pública (com ênfase em eficiência e controle).

Em vista disso, considerando as evidências coletadas, pode-se perceber que a engrenagem da GPC parece se amoldar naturalmente à atual conjuntura do Judiciário, pois, com inspiração em Martins (2020), a pesquisa sugere a seguinte perspectiva dialógica sintética: diante de um dado **CONTEXTO** de complexidade (transformação digital e tecnológica), o órgão do Poder Judiciário (tribunal), capitaneado pelo seu **LÍDER** (alta administração), deve se empenhar em construir um repertório efetivo de ação em sua instituição (**QUALIDADES** e **CAPACIDADES INSTITUCIONAIS**) que a habilite a lidar com os problemas/situações/dilemas complexos (*wicked problems*) históricos, assim como com os novos relacionados ao atual contexto da sociedade em

rede, para, dessa forma: **1. Gerar o DESEMPENHO** (economicidade, excelência, execução, eficiência, eficácia, efetividade) pactuado no plano estratégico organizacional, utilizando como alavancas impulsionadoras ou instrumentos de arranque iterativo (reiterado e renovado) na otimização desse desempenho e na concepção do repertório efetivo de ação, a **INOVAÇÃO** (laboratórios de inovação, *design thinking*, inteligência artificial, *blockchain*) e o **RELACIONAMENTO** e a **COLABORAÇÃO** (parcerias, arranjos colaborativos, colaborarquia, cooperação, coordenação, coprodução, cocriação); **2. Agregar o VALOR PÚBLICO** (pacificação social, segurança jurídica, satisfação e confiança) esperado; e **3. Produzir IMPACTOS** (efeitos) positivos na própria organização judiciária e na sociedade.

Demonstrou-se também nesta pesquisa a importância das organizações judiciárias, antes de instituírem guias, sistemas ou índices de governança, deslocarem sua atenção primeiramente para o mapeamento de seus gargalos institucionais e das barreiras estruturais que enfrentam, entendam o contexto em que estão inseridos, levem em consideração os objetivos estratégicos que serão perseguidos para que alcancem as suas visões de futuro e compreendam claramente quais são suas lógicas de desempenho e de geração de valor.

E, só a partir de então, modelem arranjos de governança que possibilitem construir qualidades e capacidades institucionais que os habilitem a lidar com todos esses desafios encontrados. É essencial que o modelo de governança seja pensado e arquitetado de modo a conduzir a organização na direção a que ela se propôs a caminhar, assim como servir de catalisador dessa caminhada.

Nesse diapasão, evidenciou-se que o Guia de Governança do CJF e da Justiça Federal de 1º e 2º Graus e a Resolução TRF1 Presi 11416629/2020, que institui o sistema de governança na Justiça Federal da 1ª Região, foram elaborados tendo como base principal de fundamentação o Referencial Básico de Governança Organizacional - RGBPO do TCU, uma abordagem inspirada na função controle da administração (variável de segunda ordem).

Viu-se também que a abordagem de governança postulada pelo TCU que reverberou por toda a administração pública brasileira, notadamente no Poder Judiciário, influenciando e inspirando a elaboração de diversos atos normativos, não é a mais recomendada para os problemas enfrentados pelas organizações judiciárias. Ao contrário, chegou-se à conclusão de que o modelo de governança que mais se harmoniza atual

conjuntura do Judiciário é da governança pública colaborativa. Isso ocorre porque o modelo de governança do TCU:

- Não tem como foco principal a construção de qualidades e capacidades institucionais de ação para resolução de problemas públicos complexos ou os dilemas disfuncionais da burocracia weberiana ou os problemas de liderança observados nas organizações judiciárias;

- Sobrevaloriza a função controle (variável de segunda ordem) na máquina burocrática (anticorrupção, *accountability*, conformidade, avaliação, integridade, monitoramento, prestação de contas, gestão de riscos e controles internos), em detrimento de outras áreas da gestão pública (burocracias finalísticas) responsáveis pelas entregas diretas de serviços à população (variáveis de primeira ordem);

- Passa a impressão mecanicista aos gestores públicos de que, uma vez implementados formalmente os padrões ou estruturas (mecanismos, componentes e práticas), atividades (avaliar, direcionar e monitorar), instâncias (externas e internas) do RGBPO o órgão estaria automaticamente aderente a “boas práticas de governança” e caminhando no rumo da resolução de seus complexos dilemas internos, já que as “variáveis determinantes de desempenho e resultados organizacionais efetivos e que tendem a gerar ‘valor’ para a sociedade” (Cavalcante e Pires, 2018) estariam sendo implantados;

- O cumprimento meramente formal de tecnologias organizacionais não customizadas, que não contribuem efetivamente para resoluções de problemas complexos ou de gargalos institucionais, apenas com a finalidade de demonstrar aderência e conformidade com o órgão de controle externo, pode gerar alienação, ineficiência, retrabalho, desperdício de recursos públicos e redução do potencial de geração de valor e de entregas de serviço público ao cidadão, em virtude da limitação da capacidade operacional do órgão.

Verificou-se a existência de 9 instrumentos avaliativos a que são submetidos os órgãos que compõem a Justiça Federal da 1ª Região, número considerado excessivo. São eles: 1. iGovJF-CJF; 2. iGG-TCU; 3. iGovTICJUD-CNJ; 4. Cumprimento das Metas Nacionais-CNJ; 5. Prêmio de Qualidade-CNJ; 6. Ranking Transparência-CNJ; 7. Programa Justiça 4.0-CNJ; 8. Prêmio Juízo Verde-CNJ; e 9. Selo Estratégia em Ação-TRF1;

Como visto, esses mecanismos avaliativos são criados pela burocracia de controle (TCU, CNJ e CJF) com o objetivo de induzir comportamentos ou a competição

intraorganizacional de modo a gerar o cumprimento de padrões ou critérios pré-estabelecidos, metas ou programas, dentre outros. Entretanto, o excesso de mecanismos semelhantes gera burocracia e estresse organizacional, bem como desvio da capacidade operacional (reduzida) das organizações judiciárias da realização de suas atividades precípuas e finalistas, pois tem que se ocupar em responder diversos relatórios durante o exercício financeiro.

Viu-se também que, embora existam diversos instrumentos avaliação de gestão, os problemas do Poder Judiciário persistem, indicando que o que está sendo proposto, em termos de avaliativos, não está contribuindo para aumentar o repertório institucional das organizações judiciárias na resolução de seus problemas e nem na prestação de melhores serviços jurisdicionais, além de sufocar a capacidade operacional de resposta dos setores estratégicos das organizações judiciárias.

Isso ocorre mormente porque alguns dos principais dilemas dessas organizações não são atacados pelos requisitos incluídos nos instrumentos de avaliativos, tais como:

1. Ausência de lideranças com o perfil adequado aos novos tempos nas organizações judiciárias;
2. Disfunções burocráticas nas organizações judiciárias em virtude de um desenho institucional antiquado e conservador;
3. Baixa propensão à inovação, à coprodução, à colaboração, ao experimentalismo e à atuação em rede entre os órgãos do ecossistema de Justiça (relacionamento interinstitucional).

Em vista disso, essa pesquisa propôs os fundamentos iniciais para o desenvolvimento de um paradigma de governança, sistêmico e integrado para todo o Poder Judiciário (elaborado de acordo com a perspectiva de cada segmento de justiça), acompanhado de um instrumento avaliativo único baseado na GPC, que tenha como elemento central a construção de qualidades e capacidades efetivas de ação institucional que possibilite as organizações judiciárias a otimizar o desempenho organizacional, a ajudar no tratamento de problemas complexos, a entregar melhores serviços judiciários e, por conseguinte, gerar valor público de qualidade e impactos positivos na população jurisdicionada, que teria como objetivos:

1. Proporcionar um aumento de coordenação do CNJ na construção e implementação de qualidades e capacidades efetivas de ação institucional nas organizações judiciárias;



2. Promover um recalibre na discussão sobre governança no Poder Judiciário, deslocando-a do debate com viés burocrático de controle (anticorrupção, *accountability*, conformidade, avaliação, integridade, monitoramento, prestação de contas, gestão de riscos e controles internos), variáveis de segunda ordem, para uma abordagem centrada na modernização das organizações judiciárias, por meio da construção de capacidades e qualidades institucionais de ação com a finalidade entregar de melhores serviços ao cidadão, variáveis de primeira ordem;

3. Estruturar uma visão sistêmica de elementos, critérios e requisitos essenciais para a construção das dimensões de GPC;

4. Identificar lacunas e pavimentar um caminho a ser percorrido pelas organizações judiciárias, no que diz respeito à construção de capacidades e qualidades institucionais de ação;

5. Induzir, sob a liderança do CNJ e aliada à ENPJ 2021-2026, os tribunais brasileiros a perseguirem uma justiça mais célere e efetiva, com maior unidade de domínio sobre o que necessita ser concebido nesse sentido, com mais clareza de direção e de propósito, contribuindo para mitigar riscos de dispersão geral de esforços;

6. Diminuir a exagerada quantidade de mecanismos avaliativos hoje existentes;

7. Aliviar o estresse organizacional e a capacidade operacional dos órgãos no cumprimento meramente formal de instrumentos avaliativos, comportamento que pode gerar alienação, ineficiência, retrabalho, desperdício de recursos públicos e redução do potencial de geração de valor e de entregas de serviço público ao cidadão;

8. Aumentar a capacidade operacional (com a diminuição da quantidade de instrumentos) dos órgãos na elaboração de planos de ação para implementar efetivamente as recomendações de aprimoramento de governança extraídas de um instrumento único de governança;

9. Acompanhar e avaliar o nível de maturidade em GPC dos órgãos do Judiciário.

Finaliza-se essa pesquisa ressaltando que, conforme salientado nos quadros 65, 66, 67 e 69, a discussão sobre governança no Poder Judiciário ainda requer maior amadurecimento e que mais estudos nesse sentido precisam ser realizados, mas nutrindo a esperança de que os estudos aqui efetivados tenham contribuído para o debate acerca do paradigma de governança mais adequado às organizações judiciárias.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz; Loureiro, Maria Rita. Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas / organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. – Brasília: Ipea: Enap, 2018. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro\\_Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro_Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf), 2018.
- AJUFE. Associação dos Juizes Federais do Brasil. Tribunais elevam produção com teletrabalho e julgamentos virtuais, 2020. Disponível em: <https://www.ajufe.org.br/imprensa/noticias-covid-19/13696-tribunais-elevam-producao-com-teletrabalho-e-julgamentos-virtuais>, 2020.
- AJUFE. Associação dos Juizes Federais do Brasil. Nota Técnica: Aperfeiçoamento da Meta 9, 2020. Disponível em: <https://www.ajufe.org.br/imprensa/noticias/14202-ajufe-apresenta-nota-tecnica-ao-cnj-para-aperfeicoar-a-meta-9-que-integra-a-agenda-2030-da-onu-ao-poder-judiciario>, 2020a.
- AMB. Associação dos Magistrados Brasileiros. Inauguração do AMB Lab trará inovação, liberdade de ideias e conhecimento, 2020. Site: AMB. Disponível em: <https://www.amb.com.br/inauguracao-do-amblab-trara-inovacao-liberdade-de-ideias-e-conhecimento/>, 2020.
- ANDRADE, Susan Kelly Prado. Dissertação de Mestrado, 2020. Implantação da governança publica colaborativa em uma organização hierarquizada - Estudo de Caso do Comando de Preparo da Força Aérea Brasileira. Disponível em: [https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2748/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Susan%20Kelly%20Prado%20Andrade\\_MESTRADO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O\\_2020.pdf](https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2748/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Susan%20Kelly%20Prado%20Andrade_MESTRADO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_2020.pdf), 2020.
- ATHENIENSE, Alexandre. Diversidade de sistemas do processo eletrônico causa problemas para os advogados. Jusbrasil, 2011. Disponível em: <https://alexandre-atheniense.jusbrasil.com.br/noticias/2795486/diversidade-de-sistemas-do-processo-eletronico-causa-problemas-para-os-advogados>, 2011.
- BAPTISTA, Isabelle de; COSTA, Priscila Rezende da. O impacto da inovação no Poder Judiciário: um ensaio teórico. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/2019/o-impacto-da-inovacao-no-poder-judiciario-um-ensaio-teorico>, 2019.
- BAPTISTA, Isabelle de; RODRIGUES, Leonel Cezar; COSTA, Priscila Rezende. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços judiciários. Revista Gestão e tecnologia, 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1365/1096>, 2019.
- BERTONCINI, Isabella; CUNHA, Cristiano José de Almeida. Liderança no Poder Judiciário: o estado da arte. Ciki: VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2017. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/310/151>, 2017.
- BEVIR, Mark. Governança democrática: uma genealogia. Revista de Sociologia e Política, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/YkZsZbDQpz94zmpNdrRWwyt/abstract/?lang=pt> 2011.
- BICHIR, Renata. Governança Multinível. Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI). Ipea: Boletim de Análise Político-Institucional, v. 1, Dez, n. 19, p. 49-55. Disponível em:

- <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018.
- BOEING, Daniel H. A. Ensinando um robô a julgar: pragmática, discricionariedade e vieses no uso do aprendizado de máquina no Judiciário. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/203514/TCC%20-%20Ensinando%20um%20rob%C3%B4%20a%20julgar%201-3-merged.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 2019.
- BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8795/1/Barreiras%20%a0%20inova%20%a7%20%a3o.pdf>, 2017.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Técnicas de Auditoria: Análise de Stakeholder. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnicas-de-auditoria-analise-stakeholder.htm>, 2008.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Carta ao Judiciário, 200. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/03/ed966676f0fe2743134ff50b3adfd26a.pdf>, 2008a.
- BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento (MPOG). Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores, 2009. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/613/1/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/613/1/guia_indicadores_jun2010.pdf), 2009.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança, 1ª edição, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>, 2013.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança, 2ª edição, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>, 2014.
- BRASIL. Conselho da Justiça Federal (CJF). Manual de Governança da Justiça Federal (MGJF), 2015. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/06/ManualGovJF.pdf>, 2015.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Governança. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>, 2017.
- BRASIL. Justiça Federal de São Paulo (JFSP). Conheça o iJuspLab. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/servicos-administrativos/ijusplab>, 2018.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ). Estratégica com o uso do BSC. Disponível em: [https://www.stj.jus.br/static\\_files/STJ/Midias/imagens/2\\_bsc\\_03\\_SET\\_18\\_final.pdf](https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Midias/imagens/2_bsc_03_SET_18_final.pdf), 2018a.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Rede de Governança Colaborativa. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/rede-de-governanca-colaborativa-do-poder-judiciario/>, 2019.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resultado do Diagnóstico da Estratégia Nacional (2015-2020). Disponível em:

- <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/06/08c7935e156789cc3daea1b1423f8eb9.pdf>, 2019a.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça em Números: Relatório Analítico, 2019. Disponível em:  
[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica\\_em\\_numeros20190919.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf), 2019b.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Estratégias Nacionais anteriores. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategias-nacionais-antiores/>, 2019c.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Gestão Estratégica e Planejamento. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/>, 2019d.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). I Encontro Nacional do Judiciário. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/encontro-nacional-do-judiciario/>, 2019e.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Encontros Nacionais. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/>, 2019f.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Sobre as Metas. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/sobre-as-metas/>, 2019g.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). II Encontro Nacional do Poder Judiciário. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/2-encontro-nacional-do-judiciario/>, 2019h.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Relatório Final – Metas de Nivelamento do Poder Judiciário. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/395>, 2019i.
- BRASIL. Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE). Metas do Judiciário Nacional. Disponível em:  
<https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/metas-do-judiciario-nacional-cnj/T>, 2019j.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Comissões Permanentes e Temporárias. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/organograma/comissoes/>, 2019k.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Diagnóstico da Estratégia Nacional (2015-2020). Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/diagnostico-da-estrategia-nacional-2015-2020/>, 2019l.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resultado do Diagnóstico da Estratégia Nacional (2015-2020). Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/06/08c7935e156789cc3daea1b1423f8eb9.pdf>, 2019m.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). CNJ: Comitê Gestor revisa a Estratégia Nacional do Poder Judiciário. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/comite-gestor-revisa-estrategia-nacional-do-poder-judiciario/>, 2019n.

- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Revisão da Estratégia Nacional. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/06/08c7935e156789cc3daea1b1423f8eb9.pdf>, 2019o.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). Planejamento Estratégico ciclo (2015-2020). Disponível em:  
[http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/PEConsolidadoRevisoJan\\_2019\\_.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/PEConsolidadoRevisoJan_2019_.pdf), 2019p.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Cartilha Prêmio CNJ de Qualidade. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/05/093154d5cf545f41886780e158f59d60.pdf>, 2019q.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Gestão Estratégica e Planejamento. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>, 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Governança. Referencial Básico de Governança Pública Organizacional. **3ª edição corrigida** (aprovado pela Portaria TCU 170/2020). Disponível em:  
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>, 2020a.
- BRASIL. Ministério Público Federal (MPF): Glossário de Termos Jurídicos. Disponível em:  
<http://www.mpf.mp.br/es/sala-de-imprensa/glossario-de-termos-juridicos#I> 2020b.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1): Relatório de Gestão 2020. Disponível em:  
<http://www.mpf.mp.br/es/sala-de-imprensa/glossario-de-termos-juridicos#I>, 2020c.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1): Institucional. Disponível em:  
<https://portal.trf1.jus.br/sjba/institucional/subsecoes-judiciarias/competencias.htm>, 2020d.
- BRASIL. Justiça Federal do Rio de Janeiro (JFRJ): Institucional. Disponível em:  
<https://www.jfrj.jus.br/institucional/juizados/competencia-dos-jefs>, 2020e.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1): Institucional. Disponível em:  
<https://portal.trf1.jus.br/sjba/institucional/subsecoes-judiciarias/competencias.htm>, 2020f.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Trabalho remoto no Judiciário: resultados do uso da plataforma webex, 2020. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/user/cnj>, 2020g.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). Luiz Fux anuncia nova plataforma do Poder Judiciário durante reunião virtual com presidentes de tribunais. STF, 2020. Disponível em:  
<https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=452600&ori=1>, 2020h.
- BRASIL. Justiça Federal do Espírito Santo (JFES). Laboratório de Inovação – iJusLab/ES, 2020. Disponível em:  
<https://www.jfes.jus.br/destaques/laboratorio-de-inovacao-ijuslab-es/>. 2020i.
- BRASIL. Justiça Federal do Rio Grande do Sul (JFRS). Laboratório de Inovação InovaTchê, 2020. Disponível em:  
<https://www2.jfrs.jus.br/inovatche/>, 2020j.

- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O que é a Agenda 2030? Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/o-que-e-a-agenda-2030/>, 2020k.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). LIODS CNJ – Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/liods-cnj-laboratorio-de-inovacao-inteligenica-e-ods/>, 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Meta 9 do Poder Judiciário, 2020. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>, 2020m.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Poder Judiciário e Tecnologia: das origens do PJe à Justiça 4.0. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario-e-tecnologia-das-origens-do-pje-a-justica-4-0/>, 2020n.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/rede-de-governanca-colaborativa-do-poder-judiciario/>, 2020o.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Relatório CNJ 2019. Macrodesafios do Poder Judiciário para 2021-2026 – Resultados da consulta pública. Disponível em:  
[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio\\_consulta\\_publica\\_macrodesafios\\_2020\\_01\\_15.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio_consulta_publica_macrodesafios_2020_01_15.pdf), 2020p.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Processo de Formulação. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/>, 2020q.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Relatório – Consulta Pública Macrodesafios do Poder Judiciário para 2021-2026. Disponível em:  
[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio\\_consulta\\_publica\\_macrodesafios\\_2020\\_01\\_15.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio_consulta_publica_macrodesafios_2020_01_15.pdf), 2020r.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Relatório do XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário. Disponível em:  
[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/03/Relatorio\\_XIII\\_Encontro\\_Nacional\\_do\\_Poder\\_Judiciario\\_2020\\_02\\_27.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/03/Relatorio_XIII_Encontro_Nacional_do_Poder_Judiciario_2020_02_27.pdf), 2020s.
- BRASIL. Conselho da Justiça Federal (CJF). Guia de Governança e Gestão do CJF, 2020. Disponível em:  
<https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/estrategia-e-governanca/guia-de-governanca-e-gestao-do-conselho-e-da-justica-federal-de-1o-e-2o-graus>, 2020t.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). XIV Encontro Nacional do Poder Judiciário, 2020. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/xiv-encontro-nacional-do-poder-judiciario/>, 2020u.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Judiciário eficiente, inovador e transparente: Fux apresenta eixos da gestão no CNJ. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/judiciario-eficiente-inovador-e-transparente-fux-apresenta-eixos-da-gestao-no-cnj/>, 2020v.

- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Sobre o CNJ. Quem somos. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>, 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). CNJ Serviço: o que é Justiça comum e a Justiça especializada? Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>, 2021a.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=sobreStfConhecaStfHistorico>, 2021b.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Relatório Justiça em Números 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2021-judiciario-manteve-servicos-com-inovacao-durante-a-pandemia/>, 2021c.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Plataforma Emergencial de Videoconferência para Atos Processuais. | Site: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/plataforma-videoconferencia-nacional/>, 2021d.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Processo Judicial Eletrônico (Pje). Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/processo-judicial-eletronico-pje/>, 2021e.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Cerimônia de lançamento da Plataforma Digital do Poder Judiciário e adesões ao programa Justiça 4.0, 2021. | Site: CNJ. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=7\\_sE3Fg5rk](https://www.youtube.com/watch?v=7_sE3Fg5rk), 2021f.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Plataforma Digital do Judiciário representa um salto de inovação sem precedentes, 2021. Site: CNJ. <https://www.cnj.jus.br/fux-plataforma-digital-do-judiciario-representa-um-salto-de-inovacao-sem-precedentes/>, 2021g.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Robôs e inteligência artificial vão dinamizar processos na Justiça Eleitoral baiana, junho/2021. Site: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/robos-e-inteligencia-artificial-vaodynamizar-processos-na-justica-eleitoral-baiana/>, 2021h.
- BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA). Sistema Janus atua em cerca de 15 mil processos judiciais em apenas dois meses de funcionamento, agosto/2021. Site: TRE-BA. Disponível em: <https://www.tre-ba.jus.br/imprensa/noticias-tre-ba/2021/Agosto/sistema-janus-atua-em-cerca-de-15-mil-processos-judiciais-em-apenas-dois-meses-de-funcionamento?SearchableText=sistema%20janus>, 2021i.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Pesquisa revela que 47 tribunais já investem em inteligência artificial. 02.03.2021. Site: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisa-revela-que-47-tribunais-ja-investem-em-inteligencia-artificial/>, 2021j.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça em Números. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>, 2021k.
- BRASIL. Conselho da Justiça Federal (CJF). Observatório de Governança da JF. Sugestões de Aprimoramento – Governança da JF. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/governanca>, 2021l.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Prêmio CNJ de Qualidade. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>, 2021m.

- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). CNJ – Critérios do Ranking Transparência 2021. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/cnj-divulga-criterios-do-ranking-da-transparencia-2021/>, 2021n.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Cartilha Justiça 4.0. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/Cartilha-Justica-4-0-WEB-28-06-2021.pdf>, 2021o.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Boas práticas processuais voltadas à proteção ambiental serão premiadas pelo CNJ. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/boas-praticas-processuais-voltadas-a-protecao-ambiental-serao-premiadas-pelo-cnj/>, 2021p.
- BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT). Manual de Gestão por Competências do TJDFT. Disponível em:  
[https://www.tjdft.jus.br/transparencia/pessoal/modelo-de-gestao-por-competencias/manual-gestao-por-competencias\\_21\\_05\\_2021.pdf](https://www.tjdft.jus.br/transparencia/pessoal/modelo-de-gestao-por-competencias/manual-gestao-por-competencias_21_05_2021.pdf), 2021q.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1). Projeto Análise Legal Inteligente (Alei) é apresentado ao Presidente do TRF 1ª Região e equipe. Site: TRF1, 2022. Disponível em:  
<https://portal.trf1.jus.br/portaltf1/comunicacao-social/imprensa/noticias/institucional-projeto-analise-legal-inteligente-alei-e-apresentado-ao-presidente-do-trf-1-regiao-e-equipe.htm>, 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça Presente. Site: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/justica-presente/>, 2022a.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça Presente: sobre o programa. Site: CNJ. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/justica-presente/sobre-o-programa/>, 2022b.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça Presente: atores e parceiros. Site: CNJ. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/justica-presente/parceiros-e-apoio/>, 2022c.
- BRASIL. Conselho da Justiça Federal (CJF): Observatório da Estratégia da Justiça Federal. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio/>, 2022d.
- CAMPANTE, Rubens Goyatá e XAVIER, Sílvia Maria Maia. Insulamento versus Cooperação: Encruzilhada de paradigmas no Estado brasileiro do século XXI. 2015. IX Congresso Iberoamericano sobre Cooperação Judicial. Disponível em:  
<https://portal.trt3.jus.br/escola/artigos/artigos-1/2016/insulamento-versus-cooperacao-ix-congresso-cooperacao.pdf>, 2015.
- CANTON, Fábio. Advocacia ainda enfrenta desafios com o processo eletrônico. Poder360, 2018. Disponível em:  
<https://www.poder360.com.br/opiniao/justica/advocacia-ainda-enfrenta-desafios-com-processo-eletronico-diz-fabio-canton/>, 2018.
- CANUTO-NETO, Rubens de Mendonça. Processo eletrônico e unificação no Poder Judiciário: o novo PJe. Consultor Jurídico (Conjur), 2019. Disponível em:  
<https://www.conjur.com.br/2019-nov-30/rubens-canuto-processo-eletronico-unificacao-judiciario-pje>, 2019.
- \_\_\_\_\_. Seminário digital: Innovation Today - 10 anos Pje, 2020 | Site: Judiciário Exponencial. Disponível em:  
[https://www.youtube.com/watch?v=a\\_Tz15bIaEk](https://www.youtube.com/watch?v=a_Tz15bIaEk), 2020.



- CASTELLS, Manuel; CARDOS, Gustavo. A Sociedade em Rede Do Conhecimento à Acção Política. Livro organizado a partir de Conferência promovida pelo então Presidente da República de Portugal, Jorge Sampaio, em 4 e 5 de Março de 2005, no Centro Cultural de Belém. Disponível em:  
<https://egov.ufsc.br/portal/conteudo/sociedade-em-rede-do-conhecimento-%C3%A0-ac%C3%A7%C3%A3o-pol%C3%ADtica>, 2005.
- CASTRO, Aldo Aranha de. Efetividade e eficiência: uma análise e compreensão desses princípios à luz do CPC 2015. Migalhas, 2019 Disponível em:  
<https://www.migalhas.com.br/depeso/301717/efetividade-e-eficiencia--uma-analise-e-compreensao-contemporaneas-desses-principios-a-luz-do-codigo-de-processo-civil-de-2015>, 2019.
- CASTRO, Marilu Pereira de; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. FGV: Cadernos EBAPE.BR, 2017. Disponível em:  
<https://www.redalyc.org/journal/3232/323259442014/html/>, 2017.
- CAVALCANTE, Pedro. Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2017. Disponível em:  
[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td\\_2319.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td_2319.pdf), 2017.
- \_\_\_\_\_. Convergências entre a Governança e o Pós-Nova Gestão Pública. Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), v. Dez, n. 19, p. 17-24, 2018. Disponível em:  
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018.
- \_\_\_\_\_. Introdução ao livro: Inovação e políticas: superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em:  
<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9330>
- \_\_\_\_\_. Governança e Inovação em Políticas Públicas: intersecções de uma fértil agenda de pesquisa. Ipea: Boletim de Análise Político-Institucional, nº 29, jun. 2021. Disponível em:  
[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10636/1/bapi\\_29\\_governanca.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10636/1/bapi_29_governanca.pdf), 2021.
- CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. Ipea: Boletim de Análise Político-Institucional, v. 1, p. 19-15. Disponível em:  
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018.
- \_\_\_\_\_. Nota Técnica. Governança Pública: construção de capacidades para a efetividade da ação governamental. Ipea. Boletim de Análise Político-Institucional, v. 1, p. 19-15. Disponível em:  
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018a.
- CAVALCANTE Pedro; MENDONÇA Letícia; BRANDALISE Isabella. Política Pública e *Design Thinking*: Interações para enfrentar desafios contemporâneos. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. Disponível em:  
<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9383/1/Pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20e%20design.pdf>, 2019.
- CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno. É preciso inovar no governo, mas por quê? Cavalcante, Pedro. et al. (Organizadores). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Disponível em:  
<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785>, 2017.

- CAVALHEIRO, Daniela Tocchetto. Juíza Federal. Evento: ExpoJud Online. 02.06.2020. Painel da Justiça Federal: Papel dos Laboratórios de Inovação na Justiça no Pós-Pandemia | Site: Judiciário Exponencial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&feature=youtu.be>, 2020.
- CEREZINI, Newton Rocha; SILVA, Nathália Luiza Farias da. X Congresso Consad de Gestão Pública, 2017. *Design Thinking* – Uma forma de redesenhar serviços públicos com foco no cidadão. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36\\_03.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_03.pdf), 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – O capital humano das organizações; São Paulo, editora Campus, 2009.
- CHMATALIK, Cristiane Conde. Juíza Federal. Evento: ExpoJud Online. 02.06.2020. Painel da Justiça Federal: Papel dos Laboratórios de Inovação na Justiça no Pós-Pandemia, 2020. | Site: Judiciário Exponencial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&feature=youtu.be>, 2020.
- COGETELE. Comissão de Gestão do Teletrabalho da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 1ª Região. Cogetele apresenta o 2º Relatório Preliminar Anual de Gestão do Teletrabalho na JF1. TRF1, 2020. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/comunicacao-social/imprensa/noticias/institucional-cogetele-apresenta-o-2-relatorio-preliminar-anual-de-gestao-do-teletrabalho-na-jf1.htm>, 2020.
- CONJUR. Consultor Jurídico. Comissão do CNJ trabalha para transformar o PJe em plataforma multisserviço, 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-12/cnj-trabalha-transformar-pje-plataforma-multisservico>, 2020.
- COSTA, Ricardo Ribas da. Dissertação de Mestrado, 2016. Governança Colaborativa: um instrumento de análise da maturidade dos regimes de colaboração entre a sociedade e a administração pública. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17799>, 2016.
- COSTA-NETO, Raimundo Silvino da; SORRENTINO, Luciana YukiFugishita. Juízes do TJFDT. O acesso digital à Justiça - a imagem do Judiciário brasileiro e a prestação jurisdicional nos novos tempos, 2020. Disponível em: <https://www.tjfdt.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2020/o-acesso-2013-digital-2013-a-justica-a-imagem-do-judiciario-brasileiro-e-a-prestacao-jurisdicional-nos-novos-tempos>, 2020.
- CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DIAS-NETO, Pedro Miron de Vasconcelos. A teoria dos precedentes judiciais na modernidade líquida: reflexões sobre os direitos da personalidade e liberdade de expressão à luz do direito ao esquecimento na era digital no Brasil. [http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/40387/1/2019\\_tese\\_pmvdneto.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/40387/1/2019_tese_pmvdneto.pdf). 2019.
- DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37>, 2005.
- DONATO, Verônica Chaves Carneiro. Dissertação de Mestrado, 2006. O Poder Judiciário no Brasil: Estrutura, Críticas e Controle. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp041679.pdf>, 2006.
- DUARTE, André Luís Faria. Resgate conceitual de Accountability: proposta de categorização a partir de estudo bibliométrico. RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 12, n. 2, p. 102-127, maio/ago. 2019. Disponível em:

- <file:///C:/Users/tr301362/Downloads/4720-Texto%20do%20Artigo-18059-1-10-20190813.pdf>, 2019.
- DUARTE, Jéssica da Silva. O Poder Judiciário e a Opinião Pública na Consolidação da Democracia Brasileira. Revista Conexão Política, Terezina. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/conexaopolitica/article/view/6538/3766>, 2016.
- FENILI, Renato. 2018. Governança em Aquisições Públicas - Teoria e Prática à Luz da Realidade Sociológica. 1ª Ed. 2018.
- FERREIRA, José Faustino Macedo de Souza. Juiz do TJPE. Seminário *online*: Ideias TJPE: Primeiro laboratório na justiça estadual, 2020. | Judiciário Exponencial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bvXG9MkOwrE&t=48s>, 2020.
- FILGUEIRAS, Fernando de Barros. Burocracias do controle, controle da burocracia e accountability no Brasil. Capítulo publicado em: Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas / organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. – Brasília: Ipea: Enap. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8617>, 2018.
- FONSECA, Igor Ferraz da; AVELINO, Daniel Pitangueira de. Governança Participativa: a necessidade de ir além do discurso. Ipea: Boletim de Análise Político-Institucional, n. 19, 2018. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8968/1/bapi\\_19\\_cap\\_06.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8968/1/bapi_19_cap_06.pdf), 2018.
- FUX, Luiz. Ministro do SFT. Luiz Fux promove encontro de presidentes dos tribunais brasileiros. TV Justiça, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=lyBsuO6x79I&t=1s>, 2020.
- GAETANI, Francisco; NOGUEIRA, Ronaldo Alves. A questão do controle no debate de governança pública. Ipea: Boletim de Análise Político-Institucional, v. 1, p. 91-100. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018.
- GIANNAKOS, Demétrio Beck da Silva. Inteligência Artificial e o Direito: uma realidade inevitável. Migalhas, 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/319005/inteligencia-artificial-e-o-direito-uma-realidade-inevitavel>, 2020.
- GIL, Renata. Juíza do TJRJ. Produtividade do Judiciário em tempo de pandemia. Justiça & Cidadania, 2020. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/a-produtividade-do-judiciario-em-tempo-de-pandemia/>, 2020.
- GIL, Renata. Juíza do TJRJ. Seminário *online* da Apamagis: Judiciário será mais eficiente após a pandemia, 2020. Disponível em: <https://www.amb.com.br/live-da-apamagis-judiciario-sera-mais-eficiente-apos-pandemia-avalia-renata-gil/>, 2020a.
- GIL, Renata. Juíza do TJRJ. Os números dos tribunais e o futuro do Poder Judiciário. Consultor Jurídico (Conjur), 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-ago-25/renta-gil-numeros-tribunais-futuro-judiciario>, 2020b.
- GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. Rev. Adm. Pública, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MGqG4JC4szJbBhxwWTythCS/?lang=pt>, 2013.
- GOMES, Adalmir Oliveira; MOURA, Walter José Faiad de. O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. FGV: Cadernos EBAPE. BR, 2018. Disponível em:

- <https://www.scielo.br/j/cebape/a/MPRsGTWdkZYN7B5yD3stNHf/?lang=pt#:~:txt=Para%20isso%2C%20utilizamos%20o%20conceito,%2C%20KISER%20et%20al.%2C%201981>, 2018.
- GOMES, Maria Tereza Uille. Conselheira do CNJ. Justiça e Cidadania. Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento no CNJ, 2020.  
Disponível em:  
<https://www.editorajc.com.br/laboratorio-de-inovacao-inteligencia-e-objetivos-de-desenvolvimento-no-cnj/>, 2020.
- GOMIDE, Alexandre; PIRES, Roberto Rocha C. Governança e Capacidades Estatais a partir da abordagem dos arranjos e instrumentos de políticas públicas. Ipea: Boletim de Análise Político-Institucional, v. 1, n. 19, p. 25-32, 2018.  
Disponível em:  
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018.
- GOMIDE, A.; PIRES, R. Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: Ipea, 2014. Disponível em:  
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3098>, 2014.
- \_\_\_\_\_. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. Revista de Sociologia e Política, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/L3fXLK7DBfmxRf9jB6dmrSc/?lang=pt>, 2016.
- GUSMÃO, Bráulio. Juiz auxiliar da Presidência do CNJ. Seminário *online*: Webinar sobre a Plataforma Emergencial de Videoconferência, 2020. | Site: CNJ. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-AhD2Gy9wrI>, 2020.
- \_\_\_\_\_. Juiz auxiliar da Presidência do CNJ. Seminário *online*: Transformação digital no judiciário na visão do CNJ. Evento Enastic Digital, 2020. | Site: Judiciário Exponencial. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=HY3u-BT8s5A&t=7s>, 2020a.
- \_\_\_\_\_. Juiz auxiliar da Presidência do CNJ. Jurisdição Digital | Site: Judiciário Exponencial, 2020. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=t1AL2v1JiXw&t=3854s>, 2020b.
- GONTIJO, J. G. (Orgs.). Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2016.
- GOODE, W.J.; HATT, P.K. Métodos em pesquisa social. 7ª ed., São Paulo, Editora Nacional, 1979.
- ISIDRO-FILHO, A. Diagnóstico de competências gerenciais de servidores de uma Organização Pública Federal. Sociedade Brasileira de Administração Pública: VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, 11, 12 e 13 de novembro de 2020. Disponível em:  
<https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebp/paper/viewFile/793/295>, 2020.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. RAE-Clássicos. Rev. adm. empresa. 48 (2), 2008. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X7690026X>, 2008.
- KIM, Richard Pae; SILVA, Fabiana Andrade Gomes. Metas Nacionais como importante mecanismo da gestão estratégica do Poder Judiciário. Magistratura do futuro / coordenação Luis Felipe Salomão, Erika Branco, Tiago Salles. 1. ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 2020.
- KIM, Richard Pae; SILVA, Fabiana Andrade Gomes. A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do CNJ. Revista CNJ, 15.06.2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/121>, 2020a.

- LEITE, Leonardo Queiroz. Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano. *Revista de Pesquisa em Políticas Públicas*, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/16827>, 2016.
- LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdevez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. *Rev. Adm. Pública*, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fN4qhYLgrjVBhgZR9vSt9Ls/?lang=pt>, 2016.
- LIPSKY, Michal. Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Enap. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4158>, 2019.
- HARTMANN, Fabiano; MORAIS, Alexandre de da Rosa. Seminário digital: Inteligência Artificial, 2020. | Site: Associação dos Magistrados Brasileiros. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ziwKN7aliFQ&t=2801s>, 2020.
- MARC, Jacquinet (2021) Problemas complexos (wicked problems) e desafios de gestão, Lisboa, Universidade Aberta, 2021. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10445>, 2021.
- MARCONDES, Cecília Maria Piedra (TRF3), ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa (SJSP) e NEVES-JUNIOR, Paulo Cezar (SJSP). Juízes federais. Programas de gestão e inovação melhoram os serviços e a eficiência do Judiciário. Consultor Jurídico (Conjur), 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-jun-05/opiniao-programas-inovacao-melhoram-eficiencia-judiciario>, 2017.
- MARINHO, Maria Edelvacy Pinto; RIBEIRO, Gustavo Ferreira. A reconstrução da jurisdição pelo espaço digital: redes sociais, blockchain e criptomoedas como propulsores da mudança. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 2017. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/5028>, 2017.
- \_\_\_\_\_. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU nº 30*, 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>, 2014.
- MARTINS, Humberto Falcão. Governança Pública Colaborativa. Fórum: para um país próspero e competitivo. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www.conexxoes.com.br/wp-content/uploads/2014/09/humberto-martins.pdf>, 2014a.
- \_\_\_\_\_. Escola de Gestão do Estado do Paraná: Redes de Governança e Governança de Redes, 2016. 37 Sildes. Disponível em: [https://www.justica.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/migrados/File/familia\\_paranaense/IISeminario2016/REDES-DE-GOVERNANCA.pdf](https://www.justica.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/migrados/File/familia_paranaense/IISeminario2016/REDES-DE-GOVERNANCA.pdf), 2016.
- \_\_\_\_\_. Administração para o Desenvolvimento: A Relevância em Busca da Disciplina. *Revista Estudos de Administração e Sociedade v. 2, nº 2 (2017) 8-18*. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/22702/13321>, 2017.
- \_\_\_\_\_. Governança para Resultados. Ipea: Boletim de Análise Político-Institucional, v. 1, n. 19, p. 57-65, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018.
- \_\_\_\_\_. IGEPP: Governança Colaborativa, Aula 01, 90 slides, 2018. Disponível em:

- <https://docplayer.com.br/88658349-Governanca-colaborativa-aula-01-doutor-humberto-falcao-martins.html>, 2018a.
- \_\_\_\_\_. Palestra: Governança colaborativa em tempos de crise, 2020. Inteletto Consultoria. Disponível em:  
[https://www.youtube.com/watch?v=FzBnEno\\_RUE&t=3219s](https://www.youtube.com/watch?v=FzBnEno_RUE&t=3219s), 2020.
- MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010. Disponível em:  
[https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf), 2010.
- MARTINS, Humberto Falcão; COSTA, Ricardo Ribas da. Um modelo de maturidade colaborativa: proposta inicial e validação de conteúdo. Revista Estudos de Políticas Públicas, 2017. Disponível em:  
<https://revistaestudiospoliticaspublicas.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46361>, 2017.
- MARTINS, Humberto Falcão; MOTA João Paulo; MARINI Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública, 2019. FGV: Cadernos EBAPE. BR, 2019. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tJqhM3fHM5LJm9LFF3ZgTSd/?lang=pt#>, 2019.
- MARTINS, Humberto. Ministro do STJ. CNJ: Corregedor destaca desafios do teletrabalho em tempos de quarentena, 2020. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/corregedor-destaca-desafios-do-teletrabalho-em-tempos-de-quarentena/>, 2020a.
- MARTINS, Leonardo Resende. O que o Judiciário aprendeu com a pandemia e o que ficará de bom. Consultor Jurídico (Conjur). Disponível em:  
<https://www.conjur.com.br/2021-jan-10/segunda-leitura-judiciario-aprendeu-pandemia-ficara-bom-parte>, 2021.
- MASSA, Amanda Aguiar. A Revolução 4.0 e o Judiciário brasileiro. Consultor Jurídico (Conjur), 2020. Disponível em:  
<https://www.conjur.com.br/2020-jul-14/massa-souza-revolucao-40-judiciario-brasileiro>, 2020.
- MEDEIROS, Homero. DPE/MS. Evento: Conciliação e Mediação online. | Site: Judiciário Exponencial. 01.09.2020. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=avPBW33ILTE>, 2020.
- MEIRELLES, A. de M. Tese de Doutorado, 2003. A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 414f. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
- MONTENEGRO, Marcos Paulo. Dissertação de Mestrado, 2018. Economicidade Colaborativa: Uma arquitetura democrática para a contribuição de órgãos de controle externo na governança de desastres. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/350556989\\_FUNDACAO\\_GETULIO\\_VARGAS\\_ESCOLA\\_BRASILEIRA\\_DE\\_ADMINISTRACAO\\_PUBLICA\\_E\\_DE\\_EMPRESAS\\_MESTRADO\\_PROFISSIONAL\\_EM\\_ADMINISTRACAO\\_PUBLICA\\_ECONOMICIDADE\\_COLABORATIVA\\_UMA\\_ARQUITETURA\\_DEMOCRATICA\\_PARA\\_A\\_CONTRIBUICAO](https://www.researchgate.net/publication/350556989_FUNDACAO_GETULIO_VARGAS_ESCOLA_BRASILEIRA_DE_ADMINISTRACAO_PUBLICA_E_DE_EMPRESAS_MESTRADO_PROFISSIONAL_EM_ADMINISTRACAO_PUBLICA_ECONOMICIDADE_COLABORATIVA_UMA_ARQUITETURA_DEMOCRATICA_PARA_A_CONTRIBUICAO), 2018.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Redes organizacionais e estado amplo. Revista de Administração de Empresas, 1987. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/BfJskmswMzhPg8NgcNVkmpq/?lang=pt>, 1987.
- MOTTA, Paulo. Revendo estrategicamente as organizações do Poder Judiciário: uma perspectiva gerencial. FGV, 2010. Disponível em:

- [https://silo.tips/queue/revendo-estrategicamente-as-organizaoes-do-poder-judiciario-uma-perspectiva-gere?&queue\\_id=-1&v=1668869516&u=MjAxLjQ5LjE1OS4xOTk=](https://silo.tips/queue/revendo-estrategicamente-as-organizaoes-do-poder-judiciario-uma-perspectiva-gere?&queue_id=-1&v=1668869516&u=MjAxLjQ5LjE1OS4xOTk=), 2010.
- NASCIMENTO, Marcio Lima. Dissertação de Mestrado, 2014. Do mal-estar em Freud ao mal-estar em Bauman. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/5673/1/arquivototal.pdf>
- NEGRI Sandra; RODRIGUES, Leonel Cezar. Reforma Constitucional: Sistema Judiciário Brasileiro e a Inserção da Governança Colaborativa. Revista Internacional Consinter de Direito. 2018. Disponível em: [https://revistaconsinter.com/revistas/ano-iv-numero-vi/direito-publico/reforma-constitucional-sistema-judiciario-brasileiro-e-a-insercao-da-governanca-colaborativa/#\\_ftn1](https://revistaconsinter.com/revistas/ano-iv-numero-vi/direito-publico/reforma-constitucional-sistema-judiciario-brasileiro-e-a-insercao-da-governanca-colaborativa/#_ftn1), 2018.
- NEGRI, Sandra; PEDRON, Cristiane Drebes. Poder Judiciário Brasileiro e a Produção de Valores Públicos: Legislação e Realidade. VII SINGEP. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2019. Disponível em: <http://www.singep.org.br/7singep/resultado/412.pdf>, 2019.
- \_\_\_\_\_. Poder Judiciário: governança nos atos de gestão e a produção de valores públicos. Enajus – Encontro de Administração da Justiça, 2019. <http://enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/262.pdf>, 2019a.
- NEVES-JUNIOR, Paulo Cezar. Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.
- NORONHA, João Otávio de. Ministro do STJ. Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal do CJF, 2019. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/outras-publicacoes/manual-de-mediacao-e-conciliacao-na-jf-versao-online.pdf>, 2019.
- OAB. Ordem dos Advogados do Brasil. Produtividade na quarentena não pode justificar teletrabalho no judiciário. Consultor Jurídico (Conjur), 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-29/produtividade-quarentena-nao-justificar-teletrabalho-judiciario>, 2020.
- OLIVEIRA, Adriana Karla Nunes Barbuio Marinho de. Dissertação de Mestrado, 2020. 133 fls. Proadi-Sus Anvisa: Um modelo de governança colaborativa a ser seguido? Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30412/Disserta%20a7%20a3o%20Adriana-Oliveira%20P%20banca\\_v1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30412/Disserta%20a7%20a3o%20Adriana-Oliveira%20P%20banca_v1.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 2020.
- PACHECO, Rodrigo da Paixão. Desjudicialização: conciliação e mediação no novo Código de Processo Civil. Jus.com.br, 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/67536/desjudicializacao-conciliacao-e-mediacao-no-novo-codigo-de-processo-civil>, 2018.
- PEREIRA, Gracilene de Oliveira; AIDAR, Soraia e Rosalem, VAGNER. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer, 2021. Disponível em: <http://www.conhecer.org.br/enciclop/2021C/uma%20visao.pdf>, 2021.
- PEREIRA, S. C. de S. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado Y de La Administracion Pública, 2006, Ciudad de Guatemala. Anais... Ciudad de Guatemala, nov. 2006. Disponível em: <https://biblioteca.inap.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11427>, 2006.

- PICARELLI, Eduardo Tonetto. Juiz Federal da 4ª Região. Seminário *online*: 3º Webnário - Covid-19: Reconstrução solidária e sustentável, 2020. | Judiciário Exponencial. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=jMWakEDUNxE&t=299s>, 2020.
- PICCOLI, Ademir Milton. Judiciário exponencial: sete premissas para acelerar a inovação e o processo de transformação no ecossistema da justiça. 1ª Edição. São Paulo: Vidaria, 2018.
- PINHO, Humberto Dalla B. de. Membro do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. A mediação online e as novas tendências em tempos de virtualização por força da pandemia de Covid-19. TJRJ, 2021. Disponível em:  
<http://conhecimento.tjrj.jus.br/documents/5736540/7186707/AMEDIACCAOONLINEEASNOVA%20TENDENCIAEMTEMPOSDEVIRTUALIZACAOPORFORCADAPANDEMIADECOVID19>, 2021.
- PINTO, Esdras. Juiz de Direito – TJRR. Seminário *online*: Disrupção tecnológica no Judiciário Roraimense. | Judiciário Exponencial. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=cJ8BVMY3h3A>, 2020.
- PONCIANO, Vera Lúcia Feil. O Controle da Morosidade: Eficiência Só Não Basta. Consultor Jurídico (Conjur), 2015. Disponível em:  
<https://www.conjur.com.br/2015-ago-05/vera-ponciano-eficiencia-nao-basta-combater-morosidade>, 2015.
- PIRAGIBE, Marcelo. Juiz assessor da Escola Nacional de Magistratura. O Judiciário durante a pandemia do coronavírus. Amagis: Associação dos Magistrados mineiros, 2020. Disponível em:  
<https://amagis.com.br/posts/artigo-o-judiciario-durante-a-pandemia-do-coronavirus>, (2020).
- PORTO, Fabio. Juiz do TJRJ. O impacto da utilização da inteligência artificial no executivo fiscal. Estudo de caso do TJRJ. Disponível em:  
[https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistadireitoemovimento\\_online/edicoes/volume17\\_numero1/volume17\\_numero1\\_142.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistadireitoemovimento_online/edicoes/volume17_numero1/volume17_numero1_142.pdf), 2019.
- \_\_\_\_\_. Juiz do TJRJ. Evento: Enastic Digital. Palestra: Rumo à Justiça 4.0. Fábio Porto, 2020 | Site: Judiciário Exponencial. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=2zMY04NN-rU>, 2020.
- RICHERS, Raimar. Objetivos como a razão de ser da empresa. Rev. adm. Empresa, 1980. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/gGQxGknQW4tdfRG5FYpq5qq/?lang=pt>, 1980.
- SÁ, Acácia Regina Soares de. O Poder Judiciário em tempos de pandemia de Covid-19. TJDFT. Disponível em:  
<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2021/o-poder-judiciario-em-tempos-de-pandemia-de-covid-19-1>, 2020.
- SABOIA, Vladimir. O pós-Covid-19 e as videoconferências no Judiciário: modelo híbrido veio para ficar. Consultor Jurídico (Conjur). Disponível em:  
<https://www.conjur.com.br/2021-ago-16/saboia-pos-covid-19-videoconferencias-judiciario>, 2021.
- SANSEVERINO, Paulo de Tarso Vieira. Ministro do STJ. A Pandemia e o acesso à Justiça: impactos, transformações e novos desafios. Seminário digital: Site: CNJ. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=k2vJ0Q-Pqts&feature=youtu.be>, 2020.
- \_\_\_\_\_. Ministro do STJ. Seminário digital: A Pandemia e o acesso à Justiça: impactos, transformações e novos desafios, 2020. | CNJ. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=k2vJ0Q-Pqts&feature=youtu.be>, 2020.



- SANT'ANNA, Lindsay Teixeira. et al. Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo. *Rev. Adm. Pública* 53 (5), 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dtNK6HkqyD5yb3yHbFTqJBw/?lang=pt>, 2019.
- SAYURI, Juliana. Coronavírus: qual o impacto do isolamento nas sociedades mais 'abertas' do mundo. BBC, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52042839>, 2020.
- SCHWAB, Klaus. *A Quarta Revolução Industrial*. 1ª Edição. São Paulo. Edipro, 2016.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública*, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt>, 2009.
- SILVA, Alex Pizzio da; PAIVA, José Eudacy Feijó. *Gestão do Judiciário e Gestão da Qualidade: uma questão de princípios*, 2018. Disponível em: <http://www.redap.com.br/index.php/redap/article/view/153>, 2018.
- SILVA, Flávia de Araújo e GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da UFSM*, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>, 2011.
- SILVA, Mauro Santos; *Governança Corporativa: argumentos teóricos e recomendações de política associadas à abordagem de agência*. Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), v. Dez, n. 19, p. 67–74, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>, 2018.
- SOUZA, Plínio dos Santos. *Governança colaborativa e administração pública: Uma revisão bibliográfica*. *Revista Transformar*, jan./jul. 2019. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/viewFile/358/239> 2019.
- TOFFOLI, Dias. Ministro do STF. Seminário *online*: Trabalho remoto no Judiciário: resultados do uso da plataforma webex, 2020. | Site: CNJ. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=k0Ynf3A126I>, 2020.
- \_\_\_\_\_. Pronunciamento de abertura na 1ª sessão plenária do STF via videoconferência, 2020 | Youtube STF. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Yb3eQNLxRGE>, 2020.
- VALGAS, Rodrigo. *Direito Administrativo do Medo*. Editora: RT - Revista dos Tribunais, 1ª Edição, 2020.
- VITAL, Danilo. "Não temos que assumir essa pecha do ativismo judicial". *Consultor Jurídico (Conjur)*, 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-set-29/nao-temos-assumir-pecha-ativismo-judicial-avisa-fox>, 2020.
- WEDY, Gabriel. Juiz federal. Relatório 2020 dos ODS: pandemia e o desenvolvimento sustentável. *Consultor Jurídico (Conjur)*, 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-11/ambiente-juridico-relatorio-2020-ods-pandemia-desenvolvimento-sustentavel#sdfootnote1sym>, 2020.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOKOTA, Daniel. Seminário *online*: Como a videoconferência transforma o dia a dia dos atos processuais? Evento Expojud, 2020. | Site: Judiciário Exponencial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&feature=youtu.be>, 2020.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Evento: Laboratórios de Inovação no Setor Público. 11.09.2020. | Site: WeGov – Espaço de Inovação no Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SH1Hxp3eYwY>, 2020.

\_\_\_\_\_. Evento: ExpoJud Online. 02.06.2020. Painel da Justiça Federal: Papel dos Laboratórios de Inovação na Justiça no Pós-Pandemia | Site: Judiciário Exponencial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T9Uwue7skvw&feature=youtu.be>, 2020a.

ZIMERMMANN, Fabio. Gestão da Estratégia com BSC – Fundamentos. Curso Enap. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/103>, 2019.

## ANEXOS – QUESTIONÁRIOS DE INSTRUMENTOS AVALIATIVOS

Quadro 71 – iGovJF-CJF: Questionário

iGovJF – CJF (Questionário)				
Dimensões/Critérios				
1. Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança	2. Gestão de Pessoas e da Informação	3. Execução da Estratégia – Melhoria e Inovação	4. Monitoramento e Avaliação da Estratégia	5. Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência
O órgão define formalmente sua rede de governança colaborativa.	O Plano de Capacitação do órgão prioriza o desenvolvimento de competências relacionadas à estratégia.	O órgão realiza melhoria nos processos de trabalho observando metodologia específica.	O Órgão realiza a avaliação da estratégia (Reuniões de Análise da Estratégia).	O Órgão executa um plano de comunicação da estratégia.
Ao formular a estratégia, é realizada análise de cenário considerando a estratégia Nacional.	O órgão planeja e executa ações para formação e desenvolvimento de líderes.	Os macroprocessos de trabalho foram mapeados e publicados.	A avaliação da estratégia é liderada pelo presidente/Diretor do Foro ou comitê/comissão composta por magistrado.	Há algum tipo de pesquisa/avaliação interna para saber quantos servidores/magistrados compreendem a estratégia do Tribunal.
A alta administração (Presidente; Conselho de Administração; Secretário-Geral; Diretor-Geral) participa da formulação da estratégia.	O órgão dispõe de servidores/equipes com competência (habilidade, conhecimento e atitude) para realizar a gestão da estratégia do Tribunal.	O órgão elabora plano de riscos e implementa ações de controles internos para mitigar riscos relacionados à execução dos processos de trabalho críticos.	A avaliação da estratégia contempla o desempenho dos objetivos estratégicos.	Na execução do plano de comunicação são atendidos os objetivos, a periodicidade das ações planejadas, o público alvo (conforme o tema) e a os custos projetados para implantação do plano.
Há participação efetiva de magistrados do primeiro e do segundo grau na formulação da estratégia do órgão.	O órgão dispõe de programa regular de treinamento de servidores e/ou magistrados em gerenciamento de projetos, que inclua gestão de riscos.	O órgão desenvolve e implanta inovações (produtos e serviços novos) no âmbito da Região.	A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas nacionais.	O Órgão promove, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso de informações de interesse coletivo ou geral por ele produzidas ou custodiadas (Transparência ativa).
Há participação efetiva de servidores na formulação da estratégia.	O órgão dispõe de programa regular de treinamento de servidores e magistrados em gerenciamento de processos, que inclua gestão de riscos.	O órgão realiza o gerenciamento de projetos observando metodologia específica.	A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas locais.	O Órgão mantém informações sobre seu desempenho (produtividade de magistrados, congestionamento, metas outras relacionadas à atividade jurisdicional), irrestritamente disponíveis, atualizadas e em formato de dados abertos.
Há participação efetiva de atores externos (Ministério Público, OAB, associações de classe, outros órgãos do Judiciário, cidadão) na formulação da estratégia.	O órgão monitora o clima organizacional e realiza ações para mantê-lo em níveis desejáveis ao bom desempenho das tarefas.	A unidade responsável pelo gerenciamento de projetos recebe regularmente informações sobre o andamento das iniciativas estratégicas (projetos, programas e ações).	A avaliação da estratégia contempla a situação dos projetos e das ações estratégicas.	O Órgão promove, ao menos trienalmente, pesquisa de satisfação ou de imagem, com os usuários de seus serviços, solicitando sugestões de melhoria.
O órgão implantou formalmente sua rede de governança colaborativa de orçamento.	O órgão definiu, formalizou e aplica critérios objetivos para o estabelecimento do quantitativo da força	Os gerentes de projetos são formalmente designados.	Há indicadores e metas para monitorar a performance dos processos de trabalho críticos.	O Órgão promove, ao menos anualmente, encontro com magistrados e servidores para divulgação da estratégia.

	de trabalho das unidades organizacionais.			
O planejamento orçamentário está alinhado à estratégia.	O órgão alinha o Planejamento de TI ao Planejamento Estratégico do órgão.	Os gerentes de projetos possuem atribuições específicas formalmente definidas.	O Órgão designou responsáveis pela coleta avaliação e divulgação da situação dos indicadores e metas.	O Órgão realizou neste ano ações de cooperação com outros órgãos oferecendo ou solicitando apoio técnico/gerencial, para resolver de forma sistêmica demandas judiciais
	Há um Plano Diretor de Tecnologia - PDTI que prioriza atendimento às iniciativas estratégicas.	Os gerentes de projetos possuem remuneração específica ou adicional pelas atribuições designadas.	As informações sobre a situação das metas relacionadas à atividade jurisdicional são coletadas diretamente do sistema de andamento processual.	
	O órgão utiliza software para gerenciamento de projetos	São garantidos recursos orçamentários para todas as iniciativas estratégicas.	As informações sobre a situação das metas e dos projetos são encaminhadas aos órgãos centrais (CJF e CNJ) tempestivamente	
	O órgão gerencia a informação (classifica e recupera) judicial referente aos grandes demandantes e às demandas repetitivas.	É priorizada a alocação de recursos humanos para execução das iniciativas estratégicas.	O Órgão avalia, anualmente, a pertinência da estratégia face à evolução do cenário externo (testar a estratégia).	
	A área responsável pela gestão estratégica utiliza algum software para monitorar ou apoiar a estratégia.	- Na execução orçamentária e financeira, o Órgão define critérios para aprimorar a qualidade do gasto.		
	O Órgão tramita os processos judiciais em formato digital.	Na execução do Plano de Obras (reforma e novas construções), o Órgão prioriza aquelas de maior impacto na estratégia.		
	A organização designa formalmente responsáveis da área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados.	O órgão realiza o alinhamento e desdobramento da estratégia em suas unidades organizacionais.		

Fonte: Brasil (2015).

**Quadro 72 – iGovTICJUD-CNJ: Domínio de Governança e Gestão de TIC (Questionário)**

<b>iGovTIC-JUD (Questionário)</b>																																																																																	
<b>Domínio: Governança e Gestão de TIC</b>																																																																																	
<p><b>Tema 1: Estruturas Organizacionais e Macroprocessos</b></p> <p><b>Pergunta01:</b> A coordenação dos macroprocessos e as funções gerenciais de TIC são executadas por servidores do quadro permanente do órgão e em regime de dedicação exclusiva.</p> <p><b>Peso da Pergunta: 30%</b></p> <p><b>Item 1:</b> Sobre a coordenação de macroprocessos de TIC. Ela é executada por:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Até 60% de servidores do quadro permanente.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>60% a 85% de servidores do quadro permanente.</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>86% a 100% de servidores do quadro permanente.</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Item 2:</b> Sobre as funções gerenciais de TIC. Elas são executadas por:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Até 60% de servidores do quadro permanente.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>60% a 85% de servidores do quadro permanente.</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>86% a 100% de servidores do quadro permanente.</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> a coordenação dos macroprocessos e das funções gerenciais de TIC, preferencialmente, deverão ser executadas por servidores do quadro permanente do órgão e em regime de dedicação exclusiva. Art. 23, parágrafo único, da Resolução CNJ n.º 370/2021.</p> <p><b>Pergunta 2:</b> Os processos de planejamento orçamentário de TIC, de gerenciamento de projetos de TIC e de gerenciamento de contratos de TIC são formalmente instituídos como normas de cumprimentos obrigatório; são executados de acordo com o seu ato constitutivo; e revisados anualmente e aperfeiçoado quando necessário?</p> <p><b>Peso da Pergunta: 70%</b></p> <p>Sobre o Processo de Planejamento Orçamentário de TIC:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>É formalmente instituído</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>É executado conforme normativo</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>É revisado periodicamente</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table> <p>Sobre o Processo de Gerenciamento de Projetos de TIC:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>É formalmente instituído</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>É executado conforme normativo</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>É revisado periodicamente</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table> <p>Sobre o Processo de Gerenciamento de Contratos de TIC:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>É formalmente instituído</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>É executado conforme normativo</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>É revisado periodicamente</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> O órgão possui metodologia de gestão de processos para o gerenciamento do Processo de Planejamento Orçamentário de TIC, do Processo de Gerenciamento de Projetos de TIC e do Processo de Gerenciamento de Contratos de TIC. Para fins do iGovTIC-JUD, considera-se periódica a revisão feita pelo menos anualmente.</p>	Resposta	Nota	Até 60% de servidores do quadro permanente.	0	60% a 85% de servidores do quadro permanente.	25	86% a 100% de servidores do quadro permanente.	50	Resposta	Nota	Até 60% de servidores do quadro permanente.	0	60% a 85% de servidores do quadro permanente.	25	86% a 100% de servidores do quadro permanente.	50	Resposta	Nota	É formalmente instituído	5	É executado conforme normativo	12	É revisado periodicamente	16	Resposta	Nota	É formalmente instituído	5	É executado conforme normativo	12	É revisado periodicamente	16	Resposta	Nota	É formalmente instituído	5	É executado conforme normativo	13	É revisado periodicamente	16	<p><b>Tema 2: Políticas e Planejamento</b></p> <p><b>Pergunta 3:</b> O órgão elaborou, entregou e executa os Planos previstos na ENTIC-JUD?</p> <p><b>Peso da Pergunta: 30%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não entregou Planos.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Entregou o Plano de Transformação Digital - PTD (Art. 15) e as ações estão sendo executadas.</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Entregou o Plano Anual de Capacitações de TIC - (Art. 27) e as ações estão sendo executadas.</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Sim/Não Entregou o Plano de Gestão de Continuidade de Negócios ou de Serviços - (Art. 36º) e as ações estão sendo executadas.</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Entregou o Plano de Gestão de Riscos de TIC - (Art. 37º) e as ações estão sendo executadas.</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Entregou o Plano de Trabalho da ENTIC - (Art. 45) e as ações estão sendo executadas.</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> A Resolução CNJ n.º 370/2021 propõe a elaboração, execução e divulgação de diversos planos necessários para a consecução dos seus objetivos.</p> <p><b>Pergunta 4:</b> O órgão possui Comitê de Governança de TIC instituído e atuante no acompanhamento de suas deliberações?</p> <p><b>Peso da Pergunta: 15%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não possui Comitê.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê com acompanhamento Semestral.</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê com acompanhamento Trimestral.</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê com acompanhamento Bimestral.</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê com acompanhamento Mensal.</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição</b> os órgãos deverão constituir ou manter um Comitê de Governança de TIC multidisciplinar, composto por representantes de todas as áreas estratégicas do órgão e pelo titular da área de TIC. Como critério para avaliação do iGovTIC-JUD o acompanhamento será por meio de reuniões periódicas e monitoramento das deliberações e ações. De acordo com o art. 7º da Resolução CNJ n.º 370/2021,</p> <p><b>Pergunta 5:</b> O órgão possui Comitê de Gestão de TIC instituído e atuante no acompanhamento de suas deliberações?</p> <p><b>Peso da Pergunta: 15%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não possui Comitê.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê.</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê com acompanhamento bimestral.</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê com acompanhamento mensal.</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Possui Comitê com acompanhamento quinzenal.</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> as áreas de TIC dos órgãos do Poder Judiciário deverão constituir ou manter Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, coordenado pelo titular da área de TIC. Como critério para avaliação do iGovTIC-JUD o acompanhamento será por meio de reuniões periódicas e monitoramento das deliberações e ações. Art. 8º da Resolução CNJ n.º 370/2021,</p>	Resposta	Nota	Não entregou Planos.	0	Entregou o Plano de Transformação Digital - PTD (Art. 15) e as ações estão sendo executadas.	25	Entregou o Plano Anual de Capacitações de TIC - (Art. 27) e as ações estão sendo executadas.	15	Sim/Não Entregou o Plano de Gestão de Continuidade de Negócios ou de Serviços - (Art. 36º) e as ações estão sendo executadas.	15	Entregou o Plano de Gestão de Riscos de TIC - (Art. 37º) e as ações estão sendo executadas.	15	Entregou o Plano de Trabalho da ENTIC - (Art. 45) e as ações estão sendo executadas.	30	Resposta	Nota	Não possui Comitê.	0	Possui Comitê.	5	Possui Comitê com acompanhamento Semestral.	15	Possui Comitê com acompanhamento Trimestral.	50	Possui Comitê com acompanhamento Bimestral.	80	Possui Comitê com acompanhamento Mensal.	100	Resposta	Nota	Não possui Comitê.	0	Possui Comitê.	25	Possui Comitê com acompanhamento bimestral.	50	Possui Comitê com acompanhamento mensal.	75	Possui Comitê com acompanhamento quinzenal.	100
Resposta	Nota																																																																																
Até 60% de servidores do quadro permanente.	0																																																																																
60% a 85% de servidores do quadro permanente.	25																																																																																
86% a 100% de servidores do quadro permanente.	50																																																																																
Resposta	Nota																																																																																
Até 60% de servidores do quadro permanente.	0																																																																																
60% a 85% de servidores do quadro permanente.	25																																																																																
86% a 100% de servidores do quadro permanente.	50																																																																																
Resposta	Nota																																																																																
É formalmente instituído	5																																																																																
É executado conforme normativo	12																																																																																
É revisado periodicamente	16																																																																																
Resposta	Nota																																																																																
É formalmente instituído	5																																																																																
É executado conforme normativo	12																																																																																
É revisado periodicamente	16																																																																																
Resposta	Nota																																																																																
É formalmente instituído	5																																																																																
É executado conforme normativo	13																																																																																
É revisado periodicamente	16																																																																																
Resposta	Nota																																																																																
Não entregou Planos.	0																																																																																
Entregou o Plano de Transformação Digital - PTD (Art. 15) e as ações estão sendo executadas.	25																																																																																
Entregou o Plano Anual de Capacitações de TIC - (Art. 27) e as ações estão sendo executadas.	15																																																																																
Sim/Não Entregou o Plano de Gestão de Continuidade de Negócios ou de Serviços - (Art. 36º) e as ações estão sendo executadas.	15																																																																																
Entregou o Plano de Gestão de Riscos de TIC - (Art. 37º) e as ações estão sendo executadas.	15																																																																																
Entregou o Plano de Trabalho da ENTIC - (Art. 45) e as ações estão sendo executadas.	30																																																																																
Resposta	Nota																																																																																
Não possui Comitê.	0																																																																																
Possui Comitê.	5																																																																																
Possui Comitê com acompanhamento Semestral.	15																																																																																
Possui Comitê com acompanhamento Trimestral.	50																																																																																
Possui Comitê com acompanhamento Bimestral.	80																																																																																
Possui Comitê com acompanhamento Mensal.	100																																																																																
Resposta	Nota																																																																																
Não possui Comitê.	0																																																																																
Possui Comitê.	25																																																																																
Possui Comitê com acompanhamento bimestral.	50																																																																																
Possui Comitê com acompanhamento mensal.	75																																																																																
Possui Comitê com acompanhamento quinzenal.	100																																																																																

### Tema 3: Transformação Digital

**Pergunta 8:** Sobre o Plano de Transformação Digital (PTD).

**Peso da Pergunta: 20%**

Resposta	Nota
O órgão instituiu seu Plano de Transformação Digital.	10
O PTD é executado.	40
O PTD é revisado periodicamente.	10
A área de TIC contribui na concepção e nas revisões do Plano de Transformação Digital.	20
O PTD contém ações de transformação digital de serviços.	5
O PTD contém ações de integração de canais digitais.	5
O PTD contém ações de interoperabilidade de sistemas.	5
O PTD contém ações de estratégia de monitoramento.	5

**Descrição:** De acordo com o art. 15 da Resolução CNJ nº 370/2021, os órgãos elaborarão o Plano de Transformação Digital (PTD). Para fins do iGovTIC-JUD, considera-se periódica a revisão feita pelo menos anualmente.

**Pergunta 9:** Em relação à Transformação Digital, as seguintes ações são realizadas?

**Peso da Pergunta: 10%**

Resposta	Nota
Padronização das tabelas unificadas.	40
Criação de padrões de dados mínimos para o atendimento da LGPD.	30
Utilização de padrões de assinaturas digitais	30

**Descrição:**

1. Ações para realização de padronização das tabelas unificadas em atendimento à Resolução CNJ nº 46/2007, que cria as Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário e dá outras providências; entre outras normas vigentes e instituídas pelo CNJ.
2. As ações para a criação de padrões de dados mínimos para o atendimento da LGPD de acordo com a Lei nº 13.709/2018; a Resolução CNJ nº 363/2021 que “Estabelece medidas para o processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais a serem adotadas pelos tribunais” entre outras normas vigentes e instituídas pelo CNJ.
3. Ações para a utilização de padrões de assinaturas digitais de acordo com o art. 10, inciso V, da Resolução CNJ nº 335/2020. Entre outras normas vigentes e instituídas pelo CNJ.

**Pergunta 10:** Dentro dos serviços oferecidos para a sociedade, quantos são disponibilizados de forma digital?

**Peso da Pergunta: 10%**

Resposta	Nota
Entre 0% e 40% dos serviços possuem uma alternativa digital.	0
Entre 41% e 60% dos serviços possuem uma alternativa digital.	40
Entre 61% e 80% dos serviços possuem uma alternativa digital.	60
Entre 81% e 95% dos serviços possuem uma alternativa digital.	80
Entre 95% e 100% dos serviços possuem uma alternativa digital.	100

**Descrição:** Considerando os serviços oferecidos ao cidadão e os processos primários que agregam valor diretamente à sociedade e representam as atividades essenciais que o órgão executa para cumprir sua missão, quantos possuem uma

**Pergunta 6:** O órgão possui PDTIC vigente e possui sua execução monitorada sistematicamente?

**Peso da Pergunta: 25%**

Resposta	Nota
Não possui PDTIC Vigente.	0
Possui PDTIC Vigente.	30
Possui PDTIC Vigente com monitoramento bimestral.	70
Possui PDTIC Vigente com monitoramento mensal.	100

**Descrição:** cada órgão deverá elaborar e manter o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), o qual deverá elencar ações que estarão alinhadas ao Planejamento Estratégico Institucional, ao Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário e à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário. Como critério para avaliação do iGovTIC-JUD o acompanhamento será por meio de reuniões periódicas e monitoramento das deliberações e ações. De acordo com o art. 6º da Resolução CNJ nº 370/2021.

**Pergunta 7:** Os artefatos de contratações do Plano vigente, desde que não tenham sido considerados sigilosos, são disponibilizados em local de fácil acesso no portal do órgão, na internet, e no Repositório Nacional?

**Peso da Pergunta: 15%**

Sobre os artefatos do Plano de Contratações Vigente:

**Item 1:**

Resposta	Nota
Não disponibiliza artefatos no Portal do Tribunal.	0
Disponibiliza até 25% dos artefatos no Portal do Tribunal.	20
Disponibiliza entre 26% e 60% dos artefatos no Portal do Tribunal.	30
Disponibiliza entre 61% e 89% dos artefatos no Portal do Tribunal.	40
Disponibiliza entre 89% e 100% dos artefatos no Portal do Tribunal.	50

**Item 2:**

Resposta	Nota
Não disponibiliza artefatos no Repositório Nacional.	0
Disponibiliza até 25% dos artefatos no Repositório Nacional.	20
Disponibiliza entre 26% e 60% dos artefatos no Repositório Nacional.	30
Disponibiliza entre 61% e 89% dos artefatos no Repositório Nacional.	40
Disponibiliza entre 89% e 100% dos artefatos no Repositório Nacional.	50

**Descrição:** Para fins de mensuração do iGovTIC-JUD, serão considerados os artefatos das Contratações do Plano Vigente do órgão, em fase de planejamento até o final do primeiro semestre, contendo no mínimo: Documento de Oficialização da Demanda (DOD), Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Termo de Referência (TR).

alternativa totalmente digital, evitando que o cidadão tenha que comparecer fisicamente ao órgão e/ou a necessidade de entregar documentos físicos.

**Pergunta 11:** Sobre a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) (Res. CNJ nº 335/2020 e Port. CNJ nº 252/2020)

**Peso da Pergunta: 25%**

**Item 1:** Sobre o Comitê Gestor do Tribunal que trata da PDPJ-Br:

Resposta	Nota
Não existem ações para instituir o Comitê.	0
O Comitê está em fase de constituição.	5
O Comitê foi constituído, mas nenhum plano de ação foi criado.	10
O Comitê foi constituído, o plano de ação foi criado, contudo as ações ainda não estão sendo executadas.	15
O Comitê foi constituído; monitora e avalia periodicamente os resultados do plano de implementação da PDPJ-Br.	25
O Comitê possui ferramenta de comunicação própria (e-mail, aplicativo, Teams).	10

**Item 2:** Sobre a integração dos sistemas judiciais:

Resposta	Nota
O órgão desenvolveu nova funcionalidade em seus sistemas legados desde a aprovação da Resolução 335/2020.	15
O órgão possui planejamento para integração de todos os seus sistemas judiciais à PDPJ-Br.	25
As soluções do órgão a serem integradas à PDPJ-Br atendem as condições do artigo 2 da Portaria CNJ nº 252/2020.	35

**Descrição:** De acordo com Portaria CNJ nº 252/2020, que dispõe sobre o Modelo de Governança e Gestão da PDPJ-Br e institui os Comitês Gestores dos tribunais.

**Pergunta 12:** Sobre a "Justiça 4.0"

**Peso da Pergunta: 25%**

Resposta	Nota
O órgão implementou o "Juízo 100% Digital"?	33
O órgão implementou o "Balcão Virtual"?	34
O órgão implementou o "Núcleo de Justiça 4.0"?	33

**Descrição:**

- O órgão deve se basear na Resolução CNJ nº 345/2020 para verificar se está em conformidade e responder aos itens sobre o "Juízo 100% Digital".
- O órgão deve se basear na Resolução CNJ nº 372/2021 para verificar se está em conformidade e responder aos itens sobre o "Balcão Virtual".
- O órgão deve basear-se nas Resoluções CNJ nº 385/2021 e nº 398/2021 para verificar se está em conformidade e responder aos itens sobre o "Núcleo de Justiça 4.0".

#### Tema 4: Atendimento e suporte ao usuário

**Pergunta 14:** Sobre o funcionamento da Central de Serviços de TIC.

**Peso da Pergunta: 40%**

Resposta	Nota
As atividades são executadas de acordo com o seu ato constitutivo.	15
Possui software de gestão de atendimento atualizado.	15
É realizada capacitação periódica dos atendentes.	15
Possui FAQs atualizadas.	10
Pelo menos 95% dos atendimentos são realizados dentro do SLA ou ANO acordados.	45

**Descrição:** O objetivo da Central de Serviços de TIC é prover um ponto único de contato entre os usuários e a TIC para tratar requisições e incidentes, realizando o seu atendimento de maneira eficiente e profissional, promovendo resposta mais rápida para incidentes, eventos e requisições.

Para atingir esse objetivo, é necessário que o órgão formalize as atividades da Central, possua uma ferramenta de apoio (software) moderna e atualizada, bem como uma equipe capacitada na solução e uma base de conhecimento as perguntas frequentes (FAQ) atualizada.

**Pergunta 15:** Sobre a Central de Atendimento aos Usuários de Soluções de TIC. Ela foi reconhecida, no ciclo do ano anterior, por excelência na prestação de seus serviços.

**Peso da Pergunta: 60%**

Resposta	Nota
Não foi realizada pesquisa no ciclo do ano anterior.	0
Entre 0% e 59% da avaliação com a nota Ótimo ou Bom.	15
Entre 60% e 69% da avaliação com a nota Ótimo ou Bom.	40
Entre 70% e 79% da avaliação com a nota Ótimo ou Bom.	60
Entre 80% e 89% da avaliação com a nota Ótimo ou Bom.	80
Entre 90% e 100% da avaliação com a nota Ótimo ou Bom.	100

**Descrição:** Com o objetivo de aumentar a satisfação dos usuários de TIC, é fundamental realizar, anualmente, uma pesquisa de satisfação e, com base em seu resultado, realizar ações de melhoria contínua. Para responder essa pergunta devem ser considerados os usuários internos e externos do órgão que utilizam o serviço da Central de Atendimento de TIC, e também devem ser consideradas as duas escalas mais altas da pesquisa do órgão, por exemplo, para a nota máxima as respostas podem variar como sendo Ótimo, Excelente, Concordo Totalmente ou nota cinco (considerando uma nota de 1 a 5).

<p><b>Pergunta 13:</b> Existem ações para implementar os modelos de inteligência artificial (IA) (Resolução CNJ nº 332/2020)?  <b>Peso da Pergunta: 10%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>O órgão conta com soluções ou modelos de IA.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Existem iniciativas para desenvolver modelos de IA.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>A alta administração atua para incentivar na concepção de iniciativas de IA.</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>O órgão utiliza a plataforma de Inteligência Artificial do Poder Judiciário Nacional (Sinapses) com o objetivo de armazenar, testar, treinar, distribuir e auditar modelos de Inteligência Artificial? (Resolução CNJ nº 332/2020.)</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>O órgão deposita os modelos de Inteligência Artificial desenvolvidos no Sinapses? (Resolução CNJ nº 332/2020.)</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>O órgão possui processos para assegurar a realização de estudos, pesquisas, ensino e treinamentos de Inteligência Artificial livre de preconceitos. (Resolução CNJ 332/2020)</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> Consideram-se soluções ou modelos de Inteligência Artificial (IA), as desenvolvidas ou mantidas pelo órgão, dentro dos padrões de arquitetura preconizados pelo CNJ, que permitam a utilização na PDPJ-Br de acordo com a Resolução CNJ nº 332/2020, com a Portaria CNJ nº 253/2020 ou outras correlacionadas.</p>	Resposta	Nota	O órgão conta com soluções ou modelos de IA.	10	Existem iniciativas para desenvolver modelos de IA.	10	A alta administração atua para incentivar na concepção de iniciativas de IA.	15	O órgão utiliza a plataforma de Inteligência Artificial do Poder Judiciário Nacional (Sinapses) com o objetivo de armazenar, testar, treinar, distribuir e auditar modelos de Inteligência Artificial? (Resolução CNJ nº 332/2020.)	25	O órgão deposita os modelos de Inteligência Artificial desenvolvidos no Sinapses? (Resolução CNJ nº 332/2020.)	20	O órgão possui processos para assegurar a realização de estudos, pesquisas, ensino e treinamentos de Inteligência Artificial livre de preconceitos. (Resolução CNJ 332/2020)	20	<p><b>Tema 5: Pessoas</b></p> <p><b>Pergunta 16:</b> Sobre os servidores gestores e técnicos.  <b>Peso da Pergunta: 40%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Existem critérios objetivos formalmente instituídos para a escolha de líderes ocupantes de funções de coordenação e de gerência na área de TIC.</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>São definidas formalmente metas específicas para os gestores e técnicos de TIC.</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Há revisão anual e aperfeiçoamento, quando necessário, dos critérios de desempenho exigidos aos servidores lotados na área de TIC.</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Há revisão anual e aperfeiçoamento, quando necessário, das competências técnicas e gerenciais definidas para as unidades que compõem a área de TIC.</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> É esperado que cada órgão estabeleça ações de forma a prover melhorias na gestão de pessoas de TIC.</p> <p><b>Pergunta 17:</b> Sobre os servidores da área de TIC  <b>Peso da Pergunta: 60%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>O órgão possui quadro permanente de servidores de TIC compatível com a demanda, com o referencial mínimo estabelecido no Guia Estratégico de TIC do Poder Judiciário.</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>O órgão busca implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional e retenção de talentos.</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>O órgão realiza análise de rotatividade com o objetivo de reduzir a evasão de servidores de TIC do quadro permanente.</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> É esperado que cada órgão estabeleça ações de forma a prover melhorias na gestão de pessoas de TIC.</p>	Resposta	Nota	Existem critérios objetivos formalmente instituídos para a escolha de líderes ocupantes de funções de coordenação e de gerência na área de TIC.	30	São definidas formalmente metas específicas para os gestores e técnicos de TIC.	20	Há revisão anual e aperfeiçoamento, quando necessário, dos critérios de desempenho exigidos aos servidores lotados na área de TIC.	30	Há revisão anual e aperfeiçoamento, quando necessário, das competências técnicas e gerenciais definidas para as unidades que compõem a área de TIC.	30	Resposta	Nota	O órgão possui quadro permanente de servidores de TIC compatível com a demanda, com o referencial mínimo estabelecido no Guia Estratégico de TIC do Poder Judiciário.	35	O órgão busca implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional e retenção de talentos.	35	O órgão realiza análise de rotatividade com o objetivo de reduzir a evasão de servidores de TIC do quadro permanente.	30
Resposta	Nota																																
O órgão conta com soluções ou modelos de IA.	10																																
Existem iniciativas para desenvolver modelos de IA.	10																																
A alta administração atua para incentivar na concepção de iniciativas de IA.	15																																
O órgão utiliza a plataforma de Inteligência Artificial do Poder Judiciário Nacional (Sinapses) com o objetivo de armazenar, testar, treinar, distribuir e auditar modelos de Inteligência Artificial? (Resolução CNJ nº 332/2020.)	25																																
O órgão deposita os modelos de Inteligência Artificial desenvolvidos no Sinapses? (Resolução CNJ nº 332/2020.)	20																																
O órgão possui processos para assegurar a realização de estudos, pesquisas, ensino e treinamentos de Inteligência Artificial livre de preconceitos. (Resolução CNJ 332/2020)	20																																
Resposta	Nota																																
Existem critérios objetivos formalmente instituídos para a escolha de líderes ocupantes de funções de coordenação e de gerência na área de TIC.	30																																
São definidas formalmente metas específicas para os gestores e técnicos de TIC.	20																																
Há revisão anual e aperfeiçoamento, quando necessário, dos critérios de desempenho exigidos aos servidores lotados na área de TIC.	30																																
Há revisão anual e aperfeiçoamento, quando necessário, das competências técnicas e gerenciais definidas para as unidades que compõem a área de TIC.	30																																
Resposta	Nota																																
O órgão possui quadro permanente de servidores de TIC compatível com a demanda, com o referencial mínimo estabelecido no Guia Estratégico de TIC do Poder Judiciário.	35																																
O órgão busca implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional e retenção de talentos.	35																																
O órgão realiza análise de rotatividade com o objetivo de reduzir a evasão de servidores de TIC do quadro permanente.	30																																

Fonte: Manual iGovTIC-JUD.



**Quadro 73 – iGovTICJUD-CNJ: Domínio de Gerenciamento de Serviços de TIC (Questionário)**

<b>Domínio: Gerenciamento de serviços de TIC</b>																																																															
<p><b>Tema 6: Infraestrutura Tecnológica e Serviços em Nuvem</b></p> <p><b>Pergunta 18:</b> Sobre a infraestrutura de TIC. <b>Peso da Pergunta: 40%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>São disponibilizados links de comunicação entre as unidades e o órgão suficientes para suportar o tráfego de dados e garantir a disponibilidade com comprometimento máximo de 80% da capacidade total dos links.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>São disponibilizados links de internet redundantes para o órgão, com operadoras distintas, com comprometimento máximo de 80% da capacidade total dos links.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>É disponibilizada solução de armazenamento de dados e respectivos softwares de gerência, em que a capacidade líquida não ultrapasse 80% do limite máximo de armazenamento.</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>É disponibilizado equipamentos aos servidores com comprometimento médio de até 80% de sua capacidade máxima, e em número adequado para garantir disponibilidade em caso de falha dos equipamentos.</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>É disponibilizada solução de backup com capacidade suficiente para garantir a salvaguarda das informações digitais armazenadas. Existe cópia do backup em local distinto do local primário do órgão, de modo a prover redundância e atender à continuidade do negócio em caso de desastre.</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>É disponibilizado ambiente de Data Center com os requisitos mínimos de segurança e de disponibilidade estabelecidos em normas nacionais e internacionais.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>Existe réplica do Data Center em local seguro em prédio distinto do Data Center Principal.</td> <td>12,5</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> Com o objetivo de manter o bom funcionamento da infraestrutura de TIC, de salvaguardar as informações, de garantir a disponibilidade dos serviços, de promover a comunicação adequada entre suas unidades e com a sociedade, é recomendado que o órgão possua infraestrutura de TIC que atenda, no mínimo, aos requisitos listados nos itens da pergunta.</p> <p><b>Pergunta 19:</b> Sobre o provedor de serviços em nuvem. <b>Peso da Pergunta: 10%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Provê serviços de autoscaling, permitindo que as soluções tenham acesso automático a maior quantidade de recursos computacionais, em função da demanda.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Os serviços prestados são portáteis para outros provedores, sem possibilidade de aprisionamento (lock-in), salvo quando justificável tecnicamente e autorizados formalmente pelo órgão.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>O nível mínimo de serviço de disponibilidade das instâncias é igual ou superior a 99,741% para cada período de 1 mês.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>O serviço em nuvem permite a construção e execução de containers, como o Docker.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>O serviço de balanceamento de carga em nuvem é escalável, permite a realização de healthcheck, fornece failover automático, permite o direcionamento do tráfego para o ponto de extremidade com a menor latência de rede para o usuário.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>O órgão possui um ou mais profissionais, servidores ou terceirizados, capacitados para realizar a análise e definição dos cenários</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Nota	São disponibilizados links de comunicação entre as unidades e o órgão suficientes para suportar o tráfego de dados e garantir a disponibilidade com comprometimento máximo de 80% da capacidade total dos links.	10	São disponibilizados links de internet redundantes para o órgão, com operadoras distintas, com comprometimento máximo de 80% da capacidade total dos links.	10	É disponibilizada solução de armazenamento de dados e respectivos softwares de gerência, em que a capacidade líquida não ultrapasse 80% do limite máximo de armazenamento.	20	É disponibilizado equipamentos aos servidores com comprometimento médio de até 80% de sua capacidade máxima, e em número adequado para garantir disponibilidade em caso de falha dos equipamentos.	20	É disponibilizada solução de backup com capacidade suficiente para garantir a salvaguarda das informações digitais armazenadas. Existe cópia do backup em local distinto do local primário do órgão, de modo a prover redundância e atender à continuidade do negócio em caso de desastre.	15	É disponibilizado ambiente de Data Center com os requisitos mínimos de segurança e de disponibilidade estabelecidos em normas nacionais e internacionais.	12,5	Existe réplica do Data Center em local seguro em prédio distinto do Data Center Principal.	12,5	Resposta	Nota	Provê serviços de autoscaling, permitindo que as soluções tenham acesso automático a maior quantidade de recursos computacionais, em função da demanda.	10	Os serviços prestados são portáteis para outros provedores, sem possibilidade de aprisionamento (lock-in), salvo quando justificável tecnicamente e autorizados formalmente pelo órgão.	10	O nível mínimo de serviço de disponibilidade das instâncias é igual ou superior a 99,741% para cada período de 1 mês.	10	O serviço em nuvem permite a construção e execução de containers, como o Docker.	10	O serviço de balanceamento de carga em nuvem é escalável, permite a realização de healthcheck, fornece failover automático, permite o direcionamento do tráfego para o ponto de extremidade com a menor latência de rede para o usuário.	10	O órgão possui um ou mais profissionais, servidores ou terceirizados, capacitados para realizar a análise e definição dos cenários	10	<p><b>Tema 7: Riscos, segurança da informação e proteção de dados</b></p> <p><b>Pergunta 22:</b> Sobre o Comitê de Segurança da Informação do órgão (Resolução CNJ nº 396/2021): <b>Peso da Pergunta: 30%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não existem ações para instituir o Comitê.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>O Comitê está em fase de constituição.</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>O comitê se reúne pelo menos semestralmente de forma a atuar de maneira preventiva aos riscos.</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>O comitê se reúne pelo menos trimestralmente de forma a atuar de maneira preventiva aos riscos.</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> O órgão está em conformidade com a Resolução CNJ nº 396/2021, que institui a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ).</p> <p><b>Pergunta 23:</b> Sobre o nível da Segurança da Infraestrutura Crítica e da Governança da Segurança da Informação, protocolos e manuais instituídos pela Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ) (Resolução CNJ nº 396/2021): <b>Peso da Pergunta: 40%</b></p> <p><b>Item 1:</b> Sobre o nível da Segurança da Infraestrutura Crítica e da Governança da Segurança da Informação:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Existem ações para implementar, elevar e manter o nível de segurança das infraestruturas críticas e especialmente os itens dispostos no Artigo 11 da Resolução CNJ nº 396/2021.</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Existem ações para realizar a governança da segurança da informação e especialmente os itens dispostos no Artigo 19 da Resolução CNJ nº 396/2021.</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Item 2:</b> O órgão implementou os protocolos e/ou criou planos de ação para implementar os manuais publicados como anexos da Portaria CNJ nº 162/2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>O órgão implementou o Protocolo de Prevenção de Incidentes Cibernéticos do Poder Judiciário (PPINC-PJ).</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>O órgão implementou o Protocolo de Gerenciamento de Crises Cibernéticas do Poder Judiciário (PGCRC-PJ).</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>O órgão implementou o Protocolo de Investigação de Ilícitos Cibernéticos do Poder Judiciário (PIILC-PJ).</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Proteção de Infraestruturas Críticas de TIC.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Prevenção e Mitigação de Ameaças Cibernéticas e Confiança Digital.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Gestão de Identidades.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Política de Educação e Cultura em Segurança Cibernética do Poder Judiciário (PECSC-PJ).</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> O órgão está em conformidade com a Resolução CNJ nº 396/2021, que institui a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ). Os protocolos e manuais foram publicados como anexos da Portaria CNJ nº 162/2021, e podem ser acessados no link <a href="https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3982">https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3982</a>.</p>	Resposta	Nota	Não existem ações para instituir o Comitê.	0	O Comitê está em fase de constituição.	35	O comitê se reúne pelo menos semestralmente de forma a atuar de maneira preventiva aos riscos.	75	O comitê se reúne pelo menos trimestralmente de forma a atuar de maneira preventiva aos riscos.	100	Resposta	Nota	Existem ações para implementar, elevar e manter o nível de segurança das infraestruturas críticas e especialmente os itens dispostos no Artigo 11 da Resolução CNJ nº 396/2021.	35	Existem ações para realizar a governança da segurança da informação e especialmente os itens dispostos no Artigo 19 da Resolução CNJ nº 396/2021.	30	Resposta	Nota	O órgão implementou o Protocolo de Prevenção de Incidentes Cibernéticos do Poder Judiciário (PPINC-PJ).	5	O órgão implementou o Protocolo de Gerenciamento de Crises Cibernéticas do Poder Judiciário (PGCRC-PJ).	5	O órgão implementou o Protocolo de Investigação de Ilícitos Cibernéticos do Poder Judiciário (PIILC-PJ).	5	O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Proteção de Infraestruturas Críticas de TIC.	5	O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Prevenção e Mitigação de Ameaças Cibernéticas e Confiança Digital.	5	O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Gestão de Identidades.	5	O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Política de Educação e Cultura em Segurança Cibernética do Poder Judiciário (PECSC-PJ).	5
Resposta	Nota																																																														
São disponibilizados links de comunicação entre as unidades e o órgão suficientes para suportar o tráfego de dados e garantir a disponibilidade com comprometimento máximo de 80% da capacidade total dos links.	10																																																														
São disponibilizados links de internet redundantes para o órgão, com operadoras distintas, com comprometimento máximo de 80% da capacidade total dos links.	10																																																														
É disponibilizada solução de armazenamento de dados e respectivos softwares de gerência, em que a capacidade líquida não ultrapasse 80% do limite máximo de armazenamento.	20																																																														
É disponibilizado equipamentos aos servidores com comprometimento médio de até 80% de sua capacidade máxima, e em número adequado para garantir disponibilidade em caso de falha dos equipamentos.	20																																																														
É disponibilizada solução de backup com capacidade suficiente para garantir a salvaguarda das informações digitais armazenadas. Existe cópia do backup em local distinto do local primário do órgão, de modo a prover redundância e atender à continuidade do negócio em caso de desastre.	15																																																														
É disponibilizado ambiente de Data Center com os requisitos mínimos de segurança e de disponibilidade estabelecidos em normas nacionais e internacionais.	12,5																																																														
Existe réplica do Data Center em local seguro em prédio distinto do Data Center Principal.	12,5																																																														
Resposta	Nota																																																														
Provê serviços de autoscaling, permitindo que as soluções tenham acesso automático a maior quantidade de recursos computacionais, em função da demanda.	10																																																														
Os serviços prestados são portáteis para outros provedores, sem possibilidade de aprisionamento (lock-in), salvo quando justificável tecnicamente e autorizados formalmente pelo órgão.	10																																																														
O nível mínimo de serviço de disponibilidade das instâncias é igual ou superior a 99,741% para cada período de 1 mês.	10																																																														
O serviço em nuvem permite a construção e execução de containers, como o Docker.	10																																																														
O serviço de balanceamento de carga em nuvem é escalável, permite a realização de healthcheck, fornece failover automático, permite o direcionamento do tráfego para o ponto de extremidade com a menor latência de rede para o usuário.	10																																																														
O órgão possui um ou mais profissionais, servidores ou terceirizados, capacitados para realizar a análise e definição dos cenários	10																																																														
Resposta	Nota																																																														
Não existem ações para instituir o Comitê.	0																																																														
O Comitê está em fase de constituição.	35																																																														
O comitê se reúne pelo menos semestralmente de forma a atuar de maneira preventiva aos riscos.	75																																																														
O comitê se reúne pelo menos trimestralmente de forma a atuar de maneira preventiva aos riscos.	100																																																														
Resposta	Nota																																																														
Existem ações para implementar, elevar e manter o nível de segurança das infraestruturas críticas e especialmente os itens dispostos no Artigo 11 da Resolução CNJ nº 396/2021.	35																																																														
Existem ações para realizar a governança da segurança da informação e especialmente os itens dispostos no Artigo 19 da Resolução CNJ nº 396/2021.	30																																																														
Resposta	Nota																																																														
O órgão implementou o Protocolo de Prevenção de Incidentes Cibernéticos do Poder Judiciário (PPINC-PJ).	5																																																														
O órgão implementou o Protocolo de Gerenciamento de Crises Cibernéticas do Poder Judiciário (PGCRC-PJ).	5																																																														
O órgão implementou o Protocolo de Investigação de Ilícitos Cibernéticos do Poder Judiciário (PIILC-PJ).	5																																																														
O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Proteção de Infraestruturas Críticas de TIC.	5																																																														
O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Prevenção e Mitigação de Ameaças Cibernéticas e Confiança Digital.	5																																																														
O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Gestão de Identidades.	5																																																														
O órgão criou plano de ação para implementar os itens do Manual de Política de Educação e Cultura em Segurança Cibernética do Poder Judiciário (PECSC-PJ).	5																																																														

apropriados, execução dos procedimentos de configuração, migração/implantação, testes, colocação em produção e acompanhamento/monitoramento do serviço em produção.		<p><b>Pergunta 24:</b> Sobre o Plano de Gestão de Riscos de TIC: <b>Peso da Pergunta: 15%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>É formalmente instituído.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Os processos foram definidos.</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>É executado.</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>É revisado periodicamente.</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> cada órgão deverá elaborar um Plano de Gestão de Riscos de TIC. Para fins do iGovTIC-JUD, considera-se periódica a revisão feita pelo menos anualmente. De acordo com o art. 37 da Resolução CNJ nº 370/2021.</p> <p><b>Pergunta 25:</b> Sobre a Política de Segurança da Informação (PSI): <b>Peso da Pergunta: 15%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>É formalmente instituída</td> <td></td> </tr> <tr> <td>É executada.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>É revisado periodicamente.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> O órgão deve criar sua Política de Segurança da Informação (PSI) seguindo as boas práticas nacionais e internacionais sobre segurança da informação, contendo as ações solicitadas no art. 28da Resolução CNJ nº 396/2021. Para fins do iGovTIC-JUD, considera-se periódica a revisão feita pelo menos anualmente.</p>	Resposta	Nota	É formalmente instituído.	10	Os processos foram definidos.	25	É executado.	50	É revisado periodicamente.	15	Resposta	Nota	É formalmente instituída		É executada.		É revisado periodicamente.	
Resposta	Nota																			
É formalmente instituído.	10																			
Os processos foram definidos.	25																			
É executado.	50																			
É revisado periodicamente.	15																			
Resposta	Nota																			
É formalmente instituída																				
É executada.																				
É revisado periodicamente.																				
As aplicações do órgão provisionadas em nuvem possuem Matrizes de Riscos e Planos de Saída criados e atualizados.	10																			
O serviço de Web Application Firewall em nuvem fornece proteção sem modificar o código de back-end, fornece monitoramento das aplicações web contra-ataques usando um log em tempo real, permite a personalização de regras.	10																			
O serviço de backup em nuvem permite alocar e gerenciar automaticamente o armazenamento de backup, permite a transmissão segura e o armazenamento dos dados criptografados, permite transferência de dados ilimitada, tanto para backup quanto para restore, fornece sistema de alertas para falhas no processo de backup, ou consistência dos arquivos, os dados são persistidos com redundância de cópias dos dados em equipamentos de hardware diferentes.	10																			
O serviço de auditoria e análise de logs em nuvem, permite a construção de consultas para analisar os dados coletados, permite o armazenamento dos logs por períodos superiores há 1 ano.	10																			
<p><b>Descrição:</b> Compete à área de TIC, implantar e gerenciar os controles relativos à gestão da segurança da informação para manter a confidencialidade, a integridade, a privacidade das informações produzidas e ou armazenadas, e a disponibilidade das informações e dos recursos de TIC. Operacionalizar a Gestão de Incidentes, a Gestão da Continuidade de Serviços Essenciais, a Gestão de Riscos de Segurança da Informação, e a Gestão do Acesso e Uso dos Recursos de TIC. Dispor de meios para identificação e correção de vulnerabilidades de segurança da informação no ambiente e sistemas críticos do órgão a fim de evitar que ataques cibernéticos, e outras ameaças externas e internas, obtenham sucesso explorando vulnerabilidades conhecidas.</p> <p><b>Pergunta 20:</b> Sobre a prestação de serviços em nuvem. <b>Peso da Pergunta: 20%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Resposta	Nota																	
Resposta	Nota																			

O órgão conta com plataforma de serviços em nuvem.	30	<p><b>Tema 8: Sistemas de Informação</b></p> <p><b>Pergunta 26:</b> O órgão conta com ações para adequar os seus sistemas de informação, aos padrões de interoperabilidade estabelecidos pelo CNJ.</p> <p><b>Peso da Pergunta: 40%.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Os padrões são utilizados em 00% a 19% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Os padrões são utilizados em 20% a 39% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Os padrões são utilizados em 40% a 69% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Os padrões são utilizados em 70% a 89% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Os padrões são utilizados em 90% a 100% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Nota	Os padrões são utilizados em 00% a 19% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	0	Os padrões são utilizados em 20% a 39% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	30	Os padrões são utilizados em 40% a 69% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	60	Os padrões são utilizados em 70% a 89% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	80	Os padrões são utilizados em 90% a 100% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	100					
Resposta	Nota																		
Os padrões são utilizados em 00% a 19% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	0																		
Os padrões são utilizados em 20% a 39% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	30																		
Os padrões são utilizados em 40% a 69% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	60																		
Os padrões são utilizados em 70% a 89% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	80																		
Os padrões são utilizados em 90% a 100% das integrações entre sistemas nos processos judiciais.	100																		
Atende os requisitos de segurança da informação alinhados com as diretrizes do CNJ.	20																		
Conta com proteção de dados alinhados com as diretrizes do CNJ.	20																		
Conta com ações para migrar serviços antigos para serviços em nuvem.	15																		
Conta com ações para que novos serviços já sejam iniciados como serviços em nuvem.	15																		
<p><b>Descrição:</b> cada órgão do Poder Judiciário deverá seguir as diretrizes propostas pelo CNJ na adoção de arquitetura e plataforma de serviços em nuvem, atendendo aos requisitos de segurança da informação e proteção de dados. De acordo com a Resolução CNJ n<sup>o</sup> 370/2021, em seu art. 31.</p> <p><b>Pergunta 21:</b> Sobre o gerenciamento de serviços de TIC, quais foram implementados, são executados, monitorados e revisados?</p> <p><b>Peso da Pergunta: 30%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>O processo de gerenciamento de ativos de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>O processo de gerenciamento de capacidade de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>O processo de gerenciamento de disponibilidade de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>O processo de gerenciamento de incidentes de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>O processo de gerenciamento de liberação e implantação de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>O processo de gerenciamento de mudanças de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>O processo de gerenciamento de problemas de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>O processo de gerenciamento de requisições de TIC.</td> <td>12,5</td> </tr> </tbody> </table>		Resposta	Nota	O processo de gerenciamento de ativos de TIC.	12,5	O processo de gerenciamento de capacidade de TIC.	12,5	O processo de gerenciamento de disponibilidade de TIC.	12,5	O processo de gerenciamento de incidentes de TIC.	12,5	O processo de gerenciamento de liberação e implantação de TIC.	12,5	O processo de gerenciamento de mudanças de TIC.	12,5	O processo de gerenciamento de problemas de TIC.	12,5	O processo de gerenciamento de requisições de TIC.	12,5
Resposta	Nota																		
O processo de gerenciamento de ativos de TIC.	12,5																		
O processo de gerenciamento de capacidade de TIC.	12,5																		
O processo de gerenciamento de disponibilidade de TIC.	12,5																		
O processo de gerenciamento de incidentes de TIC.	12,5																		
O processo de gerenciamento de liberação e implantação de TIC.	12,5																		
O processo de gerenciamento de mudanças de TIC.	12,5																		
O processo de gerenciamento de problemas de TIC.	12,5																		
O processo de gerenciamento de requisições de TIC.	12,5																		
<p><b>Descrição:</b> O órgão deve utilizar padrões de interoperabilidade estabelecidos na Resolução Conjunta CNJ/CNMP n<sup>o</sup> 3/2013.</p> <p><b>Pergunta 27:</b> Sobre o processo de desenvolvimento e sustentação de sistemas:</p> <p><b>Peso da Pergunta: 35%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Existe um processo formalmente instituído.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>O processo é revisado periodicamente.</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>As equipes de projeto estão capacitadas no processo de desenvolvimento e sustentação.</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Os projetos de desenvolvimento estão aderentes ao processo de desenvolvimento e sustentação.</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> Existe uma metodologia de desenvolvimento de sistemas e de sustentação de acordo com as melhores práticas de mercado.</p> <p><b>Pergunta 28:</b> Sobre as soluções de TIC:</p> <p><b>Peso da Pergunta: 25%</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>O órgão possui um catálogo (portfólio) de soluções de TIC formalmente instituído.</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Existe normativo que define papéis e responsabilidades no ciclo de vida das soluções de TIC.</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>A área comercial é responsável por receber, avaliar e priorizar as demandas referentes ao negócio de uma solução de TIC.</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descrição:</b> O catálogo de soluções de TIC é uma lista de soluções (sistemas, software) de TIC que são desenvolvidas ou mantidas pela área de TIC. Entende-se por área comercial aquela responsável por responder dúvidas comerciais da solução e priorizar a implementação de itens novos/evolutivos/corretivos.</p>		Resposta	Nota	Existe um processo formalmente instituído.	10	O processo é revisado periodicamente.	20	As equipes de projeto estão capacitadas no processo de desenvolvimento e sustentação.	30	Os projetos de desenvolvimento estão aderentes ao processo de desenvolvimento e sustentação.	40	Resposta	Nota	O órgão possui um catálogo (portfólio) de soluções de TIC formalmente instituído.	20	Existe normativo que define papéis e responsabilidades no ciclo de vida das soluções de TIC.	35	A área comercial é responsável por receber, avaliar e priorizar as demandas referentes ao negócio de uma solução de TIC.	45
Resposta	Nota																		
Existe um processo formalmente instituído.	10																		
O processo é revisado periodicamente.	20																		
As equipes de projeto estão capacitadas no processo de desenvolvimento e sustentação.	30																		
Os projetos de desenvolvimento estão aderentes ao processo de desenvolvimento e sustentação.	40																		
Resposta	Nota																		
O órgão possui um catálogo (portfólio) de soluções de TIC formalmente instituído.	20																		
Existe normativo que define papéis e responsabilidades no ciclo de vida das soluções de TIC.	35																		
A área comercial é responsável por receber, avaliar e priorizar as demandas referentes ao negócio de uma solução de TIC.	45																		

## Quadro 74 – iGovTICJUD-CNJ: Diagnóstico Complementar (Questionário)

Diagnóstico Complementar	
<p><b>Tema: Inovação e Inteligência Artificial.</b></p> <p><b>Pergunta 1:</b> O órgão utiliza a ferramenta CODEX?</p> <p><b>Pergunta 2:</b> O CODEX está coletando dados processuais de todos os sistemas processuais?</p> <p><b>Pergunta 3:</b> Há profissionais com conhecimento comercial do CODEX?</p> <p><b>Pergunta 4:</b> Há profissionais com conhecimento técnico do CODEX?</p> <p><b>Pergunta 5:</b> Há profissionais com conhecimento técnico na plataforma Sinapses?</p> <p><b>Pergunta 6:</b> O órgão possui unidade que utiliza a plataforma Sinapses nas suas atividades diárias?</p>	<p><b>Tema: Aquisições de bens e de contratações de serviços de TIC</b></p> <p><b>Pergunta 22:</b> Quantitativo de contratos assinados/prorrogados ou notas de empenho emitidas de aquisições de bens e de serviços de TIC.</p> <p><b>Pergunta 23:</b> Quantitativo de contratos assinados ou notas de empenho emitidas de aquisições de bens de TIC.</p> <p><b>Pergunta 24:</b> Quantitativo de contratos assinados/prorrogados para prestação de serviços de TIC.</p>

<p><b>Pergunta 7:</b> Quantos modelos de IA foram testados na plataforma Sinapses no período de agosto de 2020 até agosto de 2021?</p>													
<p><b>Tema: Força de Trabalho de TIC</b></p> <p><b>Pergunta 8:</b> Quantitativo de cargos de TIC do quadro permanente do órgão.</p> <p><b>Pergunta 9:</b> Quantitativo de cargos necessários de TIC do quadro permanente do órgão, segundo o Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)</p> <p><b>Pergunta 10:</b> Quantitativo de cargos de TIC ocupados por servidores de TIC no quadro permanente do órgão.</p> <p><b>Pergunta 11:</b> Quantitativo de cargos de TIC vagos do quadro permanente do órgão.</p> <p><b>Pergunta 12:</b> Total de usuários internos que fazem uso dos recursos de TIC (TUInt), segundo o Guia da ENTIC-JUD.</p> <p><b>Pergunta 13:</b> Total de advogados, defensores ou procuradores registrados nas bases de dados de cada Tribunal. (TUExt), segundo o Guia da ENTIC-JUD.</p> <p><b>Pergunta 14:</b> Total de Usuários de Recursos de TIC (TURTIC), segundo o Guia da ENTIC-JUD.</p>	<p><b>Tema: Sistemas de informação que sustentam a atividade precípua do órgão</b></p> <p><b>Pergunta 25:</b> Relacione os sistemas judiciais (sistema de processamento de informações e prática de atos processuais) utilizados atualmente pelo órgão e informe se foram adquiridos ou desenvolvidos interna ou externamente:</p> <table border="1" data-bbox="810 479 1353 613"> <thead> <tr> <th>Nome do Sistema</th> <th>Adquirido / Desenvolvido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ex.: Processo Judicial Eletrônico (PJe)</td> <td>Desenvolvido externamente pelo órgão</td> </tr> </tbody> </table>	Nome do Sistema	Adquirido / Desenvolvido	Ex.: Processo Judicial Eletrônico (PJe)	Desenvolvido externamente pelo órgão								
Nome do Sistema	Adquirido / Desenvolvido												
Ex.: Processo Judicial Eletrônico (PJe)	Desenvolvido externamente pelo órgão												
<p><b>Tema: Execução orçamentária e financeira de TIC.</b></p> <p><b>Pergunta 15:</b> Valor total do orçamento de TIC aprovado (disponibilizado em conta para o exercício) para o órgão.</p> <p><b>Pergunta 16:</b> Valor total do orçamento de custeio de TIC aprovado (disponibilizado em conta para o exercício) para o órgão em custeio.</p> <p><b>Pergunta 17:</b> Valor total do orçamento de TIC aprovado (disponibilizado em conta para o exercício) para o órgão em investimento.</p> <p><b>Pergunta 18:</b> Valor total do orçamento de TIC executado (pago) pelo órgão em custeio.</p> <p><b>Pergunta 19:</b> Valor total do orçamento de TIC executado (pago) pelo órgão em investimento.</p> <p><b>Pergunta 20:</b> Valor total do orçamento de TIC inscrito pelo órgão em restos a pagar.</p> <p><b>Pergunta 21:</b> Valor total do orçamento para segurança cibernética e da informação, conforme dispõe a Resolução 396/2021.</p>	<p><b>Tema: Sistemas de informação que sustentam a atividade administrativa do órgão.</b></p> <p><b>Pergunta 26:</b> Relacione os sistemas administrativos utilizados atualmente pelo órgão e informe se foram adquiridos ou desenvolvidos interna ou externamente:</p> <table border="1" data-bbox="810 965 1353 1245"> <thead> <tr> <th>Nome do Sistema</th> <th>Adquirido / Desenvolvido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ex.: Gestão de Processos Administrativos</td> <td>Desenvolvido externamente pelo órgão</td> </tr> <tr> <td>Ex.: Gestão de Pessoas</td> <td>Adquirido</td> </tr> <tr> <td>Ex.: Gestão de Material e Patrimônio</td> <td>Adquirido</td> </tr> <tr> <td>Ex.: Gestão de Orçamento e Finanças</td> <td>Desenvolvido externamente pelo órgão</td> </tr> <tr> <td>Ex.: Gestão de Contratos</td> <td>Desenvolvido internamente pelo órgão</td> </tr> </tbody> </table>	Nome do Sistema	Adquirido / Desenvolvido	Ex.: Gestão de Processos Administrativos	Desenvolvido externamente pelo órgão	Ex.: Gestão de Pessoas	Adquirido	Ex.: Gestão de Material e Patrimônio	Adquirido	Ex.: Gestão de Orçamento e Finanças	Desenvolvido externamente pelo órgão	Ex.: Gestão de Contratos	Desenvolvido internamente pelo órgão
Nome do Sistema	Adquirido / Desenvolvido												
Ex.: Gestão de Processos Administrativos	Desenvolvido externamente pelo órgão												
Ex.: Gestão de Pessoas	Adquirido												
Ex.: Gestão de Material e Patrimônio	Adquirido												
Ex.: Gestão de Orçamento e Finanças	Desenvolvido externamente pelo órgão												
Ex.: Gestão de Contratos	Desenvolvido internamente pelo órgão												

Fonte: Manual iGovTIC-JUD.

## Quadro 75 – Prêmio de Qualidade-CNJ: Questionário

Prêmio CNJ de Qualidade – Questionário			
Eixos/Requisitos			
<p><b>1. Governança</b></p> <p>I – ter realizado Reuniões de Análise Estratégica – RAE, nos termos da Resolução CNJ no 198/2014, art. 9º, com utilização de informações produzidas pelo Núcleo de Estatística – NE, implantado nos termos do art. 1º da Resolução CNJ no 49/2007 (10 pontos);</p> <p>II – manter em funcionamento o Comitê Gestor Regional e o Comitê Orçamentário da Política de Priorização do 1º Grau, nos termos da Resolução CNJ no 194/2014, e da Resolução CNJ no 195/2014 (10 pontos);</p>	<p><b>2. Produtividade</b></p> <p>I – alcançar os melhores Índices de Produtividade Comparada do Poder Judiciário – IPC-Jus no respectivo segmento de justiça (90 pontos);</p> <p>II – reduzir a Taxa de Congestionamento Líquida em um ano, excluídos os processos de execução – TCL (50 pontos);</p> <p>III – obter os menores tempos médios de tramitação dos processos pendentes, excluídos os processos de execução e os processos suspensos ou sobrestados aguardando julgamento de recurso repetitivo ou de repercussão geral (50 pontos);</p> <p>IV – atingir os melhores Índices de Conciliação na fase de</p>	<p><b>3. Transparência</b></p> <p>I – alcançar os melhores índices no Ranking da Transparência do Poder Judiciário, instituído pela Resolução CNJ no 215/2015 (90 pontos);</p> <p>II – responder, em até 30 dias e com caráter resolutivo, às demandas encaminhadas ao Tribunal pela Ouvidoria do CNJ, em conformidade com a Lei no 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração (20 pontos);</p> <p>III – publicar, nos Diários de Justiça Eletrônicos, todos os despachos, decisões</p>	<p><b>4. Dados e Tecnologia</b></p> <p>I – alimentar continuamente o Banco Nacional de Dados Processuais do Poder Judiciário – DataJud (200 pontos);</p> <p>II – alimentar o DataJud de forma que o cálculo das variáveis e dos indicadores constantes na Resolução CNJ no 76/2009 corresponda aos dados informados no Sistema Justiça em Números (50 pontos);</p> <p>III – alimentar o DataJud de forma que o cálculo das variáveis e dos indicadores constantes na Resolução CNJ no 76/2009 corresponda aos dados informados no Sistema Módulo de Produtividade Mensal (50 pontos);/</p>

<p>III – ter implantado a Resolução CNJ no 219/2016, que dispõe sobre a <b>distribuição de servidores, de cargos de comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus (45 pontos)</b>;</p> <p>IV – ter realizado atividades com ampla participação de magistrados e de servidores de todos os graus de jurisdição, contribuindo para uma gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário, em consonância com a Resolução CNJ no 221/2016, e com a Portaria CNJ no 114/2016 (30 pontos);</p> <p>V – cumprir a Resolução CNJ no 201/2015, e alcançar os melhores Índices de Desempenho de Sustentabilidade – IDS (45 pontos);</p> <p>VI – manter em funcionamento a Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão, nos termos dos artigos 10 e 11 da Resolução CNJ no 230/2016 (15 pontos);</p> <p>VII – cumprir a Resolução CNJ no 207/2015, que institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário (30 pontos);</p> <p>VIII – capacitar os servidores no Curso de Nivelamento dos Servidores do Poder Judiciário, promovido pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud do CNJ, na modalidade de Educação a Distância (40 pontos);</p> <p>IX – cumprir a Resolução CNJ no 94/2009, que instituiu as Coordenadorias da Infância e da Juventude (20 pontos);</p> <p>X – cumprir a Resolução CNJ no 255/2018, que instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário (10 pontos);</p> <p>XI – cumprir a Resolução CNJ no 238/2016 – Comitês Estaduais da Saúde, e o Provimento da Corregedoria Nacional de Justiça no 84/2019 – e-NatJus (45 pontos);</p> <p>XII – manter em funcionamento as Comissões Permanentes de Segurança, nos termos dos artigos 11 e 12 da Resolução CNJ no 291/2019 (10 pontos).</p>	<p><b>conhecimento</b> – ICC no respectivo segmento de justiça (50 pontos);</p> <p>V – atingir os melhores Índices de Cumprimento em cada Meta Nacional no respectivo segmento de justiça (até 10 pontos por meta. Máx. 60 pontos);</p> <p>VI – julgar os processos mais antigos (50 pontos);</p> <p>VII – conferir maior celeridade processual ao julgamento dos casos de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e ao julgamento das Medidas Protetivas de Urgência da Lei Maria da Penha (30 pontos);</p> <p>VIII – conferir maior celeridade processual ao julgamento das Ações Penais de Competência do Júri (20 pontos);</p> <p>IX – conferir maior celeridade processual ao julgamento das Ações de Recuperação Judicial e Falência (20 pontos);</p> <p>X – conferir maior celeridade processual ao julgamento das Ações de Benefício de Prestação Continuada – BPC, destinado aos idosos e às pessoas com deficiência (art. 203, V, CF/88) (20 pontos);</p> <p>XI – realizar reavaliação das crianças acolhidas e conferir celeridade processual aos processos de adoção, em conformidade com a Lei no 8.069/1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente, e com a Resolução CNJ no 289/2019 – Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento - SNA (40 pontos);</p> <p>XII – atingir as maiores proporções na comparação entre o número de audiências e sessões de julgamento realizadas por videoconferência/teleconferência e o número de processos recebidos, no período da pandemia da COVID-19 (20 pontos).</p>	<p><b>interlocutórias, sentenças e ementas dos acórdãos</b>, nos termos do art. 205, § 3o, do Código de Processo Civil – CPC, salvo se houver intimação pessoal do ato em audiência (10 pontos).</p>	<p>IV – alimentar o DataJud de forma que o cálculo das Metas Nacionais do Poder Judiciário, segundo o glossário das Metas, corresponda ao informado no Sistema de Metas (50 pontos);</p> <p>V – alimentar o DataJud de forma que o cálculo do número de processos suspensos ou sobrestados em razão de Repercussão Geral, Recursos Repetitivos e Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas corresponda aos dados informados no Banco Nacional de Demandas Repetitivas e Precedentes Obrigatórios – BNPR, em conformidade com a Resolução CNJ no 235/2016 (50 pontos);</p> <p>VI – alimentar o DataJud de forma que as variáveis e os indicadores de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e as Medidas Protetivas de Urgência correspondam aos dados informados no Sistema Justiça em Números, em conformidade com a Resolução CNJ no 254/2018, e com a Lei no 13.827/2019 – Violência Doméstica e Familiar contra as Mulheres (20 pontos);</p> <p>VII – alimentar o DataJud de forma que as estatísticas das Ações Penais de Competência do Júri estejam em conformidade com a Portaria CNJ no 69/2017 (20 pontos);</p> <p>VIII – alimentar o DataJud de forma que as estatísticas das ações relacionadas ao assunto Coronavírus/COVID-19, código 12612 das Tabelas Processuais Unificadas, reflitam as decisões encaminhadas nos autos do Pedido de Providências – PP no 0002314-45.2020.2.00.0000, em conformidade com a Portaria CNJ no 57, de 20 de março de 2020 (20 pontos);</p> <p>IX – alimentar o DataJud de forma que as distribuições e sentenças de adoção correspondam ao constante no Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento – SNA, instituído pela Resolução CNJ no 289 de 14 de agosto de 2019 (20 pontos);</p> <p>X – alimentar o DataJud de forma que as sentenças de execução de medidas socioeducativas correspondam ao constante no Cadastro Nacional de Adolescentes em Conflito com a Lei – CNAACL, instituído pela Resolução CNJ no 77, de 26 de maio de 2009 (20 pontos);</p> <p>XI – implantar o sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe nas unidades judiciárias (25 pontos);</p>
---	---	--	---

			<p>XII – tramitar as ações judiciais no sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe (25 pontos);</p> <p>XIII – possuir casos novos eletrônicos (20 pontos);</p> <p>XIV – alcançar as classificações “satisfatório”, “aprimorado” ou “excelência” no Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – iGovTIC-JUD (50 pontos).</p>
--	--	--	---

Fonte: Portaria CNJ 135/2021.

## Quadro 76 – Ranking Transparência-CNJ: Questionário

Ranking Transparência – CNJ (Questionário)		
<p style="text-align: center;"><b>Gestão</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>1 – Objetivos estratégicos, metas e indicadores?</p> <p>2 – Os resultados alcançados pelo órgão?</p> <p>3 – O registro das competências e responsabilidades do órgão?</p> <p>4 – Estrutura organizacional, demonstrada de forma textual ou gráfica, que apresente claramente a relação hierárquica entre as unidades?</p> <p>5 – Os atos normativos expedidos pelo órgão?</p> <p>6 – Os dados gerais para o acompanhamento de programas, ações e projetos?</p> <p>7 – Os levantamentos estatísticos sobre a atuação do órgão, conforme glossários e indicadores da Resolução CNJ no 76/2009?</p> <p>8 – O site dispõe de mecanismo que possibilite o acompanhamento dos respectivos procedimentos e processos administrativos instaurados que não se enquadrem nas hipóteses de sigilo?</p> <p>O órgão publica:</p> <p>1 – Objetivos estratégicos, metas e indicadores?</p> <p>2 – Os resultados alcançados pelo órgão?</p> <p>3 – O registro das competências e responsabilidades do órgão?</p> <p>4 – Estrutura organizacional, demonstrada de forma textual ou gráfica, que apresente claramente a relação hierárquica entre as unidades?</p> <p>5 – Os atos normativos expedidos pelo órgão?</p> <p>6 – Os dados gerais para o acompanhamento de programas, ações e projetos?</p> <p>7 – Os levantamentos estatísticos sobre a atuação do órgão, conforme glossários e indicadores da Resolução CNJ no 76/2009?</p> <p>8 – O site dispõe de mecanismo que possibilite o acompanhamento dos respectivos procedimentos e processos administrativos instaurados que não se enquadrem nas hipóteses de sigilo?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Audiência e Sessões</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>9 – As audiências públicas, consultas públicas ou outras formas de participação popular?</p> <p>10 – O calendário das sessões colegiadas?</p> <p>11 – A pauta de julgamentos?</p> <p>12 – O site possibilita a transmissão ao vivo, pela internet, das sessões dos órgãos colegiados do tribunal ou conselho?</p> <p>13 – O vídeo da sessão dos órgãos colegiados é disponibilizado para acesso?</p> <p>14 – A ata das sessões dos órgãos colegiados?</p> <p>15 – A presença em Plenário?</p> <p>16 – A pauta das reuniões de comissões e respectivos resultados e atas?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Serviço de Informações ao Cidadão – SIC</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>17 – Telefone das respectivas unidades?</p> <p>18 – Horários de atendimento ao público?</p> <p>19 – O campo denominado ‘Serviço de Informações ao Cidadão’ na página inicial?’</p> <p>20 – O sítio eletrônico tem uma dimensão denominada “Carta de Serviços ao Cidadão”?</p> <p>21 – Há indicação do órgão ou unidade orgânica responsável pelo SIC?</p> <p>22 – Existe indicação precisa no site de funcionamento de um Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) a que o cidadão possa entregar pessoalmente o pedido de acesso a informações?</p> <p>23 – Existe indicação precisa no site de funcionamento de um Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) no qual o cidadão possa enviar pedidos de informação de forma eletrônica (e-SIC)?</p> <p>24 – O site indica a possibilidade de acompanhamento posterior do pedido de acesso à informação?</p> <p>25 – As Respostas a Perguntas mais frequentes da sociedade (FAQ)?</p> <p>26 – Relatório estatístico anual contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ouvidoria</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>27 – O site disponibiliza serviço que permita o registro de denúncias e reclamações?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Gestão Orçamentária</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>36 – Mensalmente, os dados de sua gestão orçamentária e financeira na forma do Anexo I da Resolução CNJ no 102/2009?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Licitações, Contratos e Instrumentos Congêneres</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>43 – A íntegra dos ‘Estudos Técnicos Preliminares da Contratação’, desde que não tenha sido considerada sigilosa?</p>

<p>28 – O site disponibiliza serviço que permita o acompanhamento de denúncias reclamações?</p> <p>29 – O site disponibiliza avaliação do serviço de registro de denúncias e reclamações?</p> <p>Tecnologia da Informação e Comunicação</p> <p>30 – O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) e/ou o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)?</p> <p>31 – O Plano Orçamentário de TIC?</p> <p>32 – O portal (sítio) institucional do órgão contém área para pesquisa de conteúdo que permita o acesso a informação de interesse coletivo ou geral?</p> <p>33 – O portal institucional possibilita a extração de relatórios em diversos formatos eletrônicos, preferencialmente abertos, e não proprietários, tais como planilhas e texto (CSV, RTF), de modo a facilitar a análise das informações?</p> <p>34 – O portal (sítio) institucional possibilita o acesso automatizado por sistemas externos (ex: webservices ou api's) em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina?</p> <p>35 – O portal (sítio) institucional permite o acesso ao conteúdo para pessoas com deficiência, em atendimento ao estabelecido pela ENTIC-JUD (Resolução CNJ no 211/2015, art. 20, § 1o, VI), a qual dispõe sobre o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico.</p>	<p>37 – Mensalmente, os dados de sua gestão orçamentária e financeira na forma do Anexo II da Resolução CNJ no 102/2009?</p> <p>38 – A íntegra da lei orçamentária ou do quadro de detalhamento da despesa com a distribuição dos recursos por grau de jurisdição?</p> <p>39 – O Mapa Demonstrativo da Execução Orçamentária do ano anterior, com indicação das despesas realizadas com o primeiro e o segundo graus de jurisdição?</p> <p>40 – O 'Relatório de Gestão Fiscal'?</p> <p>41 – O mapa anual dos precatórios?</p> <p>42 – No site a relação dos contratados, com os respectivos valores pagos nos últimos três anos, exceto os sigilosos, nos termos da legislação?</p>	<p>44 – A íntegra da Informação conclusiva sobre o 'Valor Estimado da Licitação', desde que não tenha sido considerada sigilosa?</p> <p>45 – A íntegra dos editais de licitação com os respectivos anexos (o anexo do edital inclui projeto básico ou termo de referência, minuta da ata de registro de preços, quando for o caso, e minuta de contrato)?</p> <p>46 – A íntegra dos questionamentos apresentados entre a publicação do Edital e a abertura da sessão pública?</p> <p>47 – A íntegra das impugnações apresentadas entre a publicação do Edital e a abertura da sessão pública?</p> <p>48 – O nome do vencedor da licitação?</p> <p>49 – A íntegra dos contratos firmados?</p> <p>50 – A íntegra dos Termos Aditivos assinados?</p> <p>O site divulga as seguintes informações concernentes a dispensas e inexigibilidades de licitação:</p> <p>51 – A íntegra do Projeto Básico, Termo de Referência e documento similar, desde que não tenha sido considerado sigiloso?</p> <p>52 – A íntegra dos atos de reconhecimento e ratificação da dispensa ou inexigibilidade de licitação, desde que não tenha sido considerado sigiloso?</p> <p>53 – O órgão publica no site a íntegra dos instrumentos de cooperação (convênios, termos de cooperação, de compromisso, protocolo de intenções, acordos de cooperação técnica e outros instrumentos congêneres) vigentes, exceto os sigilosos, nos termos da legislação?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Gestão de Pessoas</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>54 – O Anexo III-a da Resolução CNJ no 102/2009?</p> <p>55 – O Anexo III-b da Resolução CNJ no 102/2009?</p> <p>56 – O Anexo III-c da Resolução CNJ no 102/2009?</p> <p>O órgão publica o Anexo IV da Resolução CNJ no 102/2009, indicando especificamente os dados requeridos para:</p> <p>57 – Alínea "a"</p> <p>58 – Alínea "b"</p> <p>59 – Alínea "c"</p> <p>60 – Alínea "d"</p> <p>61 – Alínea "e" (Não se aplica aos TRE's)</p> <p>62 – Alínea "f" (Não se aplica aos TRE's)</p> <p>63 – Alínea "g"</p> <p>64 – Alínea "h"</p> <p>65 – O Anexo V da Resolução CNJ no 102/2009?</p> <p>66 – O Anexo VI da Resolução CNJ no 102/2009?</p> <p>67 – O Anexo VII da Resolução CNJ no 102/2009?</p> <p>68 – Semestralmente, a Tabela de Lotação de Pessoal (TLP), na qual constem todas as unidades administrativas e judiciárias, com identificação nominal dos servidores, cargos efetivos, cargos em comissão e funções ocupadas?</p> <p>69 – A relação de membros e servidores que se encontram afastados para o exercício de funções em outros órgãos da Administração Pública?</p> <p>70 – A remuneração e os proventos de membros, servidores, ativo, aposentado, pensionista e colaboradores?</p> <p>71 – Mensalmente, as diárias e passagens concedidas, por nome e cargo do</p>	<p style="text-align: center;"><b>Auditoria e Prestação de Contas</b></p> <p>O órgão publica:</p> <p>74 – Prestações de contas ou relatório de gestão do ano anterior?</p> <p>75 – Relatório, Certificado de Auditoria, Parecer do Órgão de Controle Interno e pronunciamento do presidente do tribunal ou conselho?</p> <p>76 – Publicação da decisão quanto à regularidade das contas proferida pelo Órgão de Controle Externo?</p> <p>77 – Plano Anual de Auditoria?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade e Acessibilidade</b></p> <p>78 – O Plano de Logística Sustentável (PLS)?</p> <p>79 – Os planos de ação do PLS?</p> <p>80 – Os Relatórios anuais de desempenho do PLS?</p> <p>81 – O tribunal/conselho utiliza intérprete de linguagem brasileira de sinais em manifestações públicas?</p> <p>82 – O tribunal/conselho utiliza legenda em manifestações públicas?</p> <p>83 – O tribunal/conselho utiliza audiodescrição em manifestações públicas?</p>

<p>favorecido, além da data, o destino, o motivo da viagem e o valor das diárias pagas e dos bilhetes emitidos?</p> <p>72 – O tribunal divulga os nomes dos servidores que atuam no regime de teletrabalho, com atualização mínima semestral?</p> <p>73 – O tribunal divulga na internet a relação dos profissionais ou órgãos cadastrados no Cadastro Eletrônico de Peritos e Órgãos Técnicos ou Científicos?</p>		
--	--	--

Fonte: Portaria CNJ 101/2021.

## Quadro 77 – IIGG-TCU: Questionário

<b>IIGG-TCU (Questionário)</b>		
<b>Mecanismos/Práticas</b>		
<p style="text-align: center;"><b>1000. Liderança</b></p> <p><b>1110. Estabelecer o modelo de governança</b> 1111. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida 1112. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas</p> <p><b>1120. Promover a integridade</b> 1121. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade 1122. Há gestão de ética para a organização 1123. Programa de integridade da organização está estabelecido 1124. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas</p> <p><b>1130. Promover a capacidade da liderança</b> 1131. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos 1132. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado</p>	<p style="text-align: center;"><b>2000. Estratégia</b></p> <p><b>2110. Gerir riscos</b> 2111. A estrutura da gestão de riscos está definida 2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas 2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado 2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos 2115. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio</p> <p><b>2120. Estabelecer a estratégia</b> 2121. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido 2122. A estratégia da organização está definida 2123. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos</p> <p><b>2130. Promover a gestão estratégica</b> 2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos 2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas 2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação 2134. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações 2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira</p> <p><b>2140. Monitorar os resultados organizacionais</b> 2141. A execução da estratégia é monitorada (eficácia) 2142. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada 2143. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)</p> <p><b>2150. Monitorar o desempenho das funções de gestão</b> 2151. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos 2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas 2153. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação 2154. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações 2155. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira</p>	<p style="text-align: center;"><b>3000. Controle</b></p> <p><b>3110. Promover a transparência</b> 3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas 3112. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos</p> <p><b>3120. Garantir a accountability</b> 3121. A organização presta contas diretamente à sociedade 3122. A organização publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, excepcionados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação 3123. O canal de denúncias está estabelecido 3124. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos</p> <p><b>3130. Monitorar a satisfação dos usuários</b> 3131. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado 3132. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, e que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas 3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados</p> <p><b>3140. Assegurar a efetividade da auditoria interna</b> 3141. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna 3142. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização 3143. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna 3144. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna</p>
<b>4000. Operações</b>		



<p><b>4100. Gestão de Pessoas</b></p> <p><b>4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas</b></p> <p>4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas</p> <p>4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização</p> <p>4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas</p> <p><b>4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores</b></p> <p>4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados</p> <p>4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados</p> <p>4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho</p> <p>4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho</p> <p><b>4130. Assegurar o provimento das vagas existentes</b></p> <p>4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados</p> <p>4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”</p> <p>4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”</p> <p>4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais</p> <p><b>4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados</b></p> <p>4141. Há uma política, ou programa, de sucessão</p>	<p><b>4200. Gestão de TI e da segurança da informação</b></p> <p><b>4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação</b></p> <p>4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação</p> <p>4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente</p> <p><b>4220. Gerir serviços de tecnologia da informação</b></p> <p>4221. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação</p> <p>4222. A organização executa processo de gestão de mudanças</p> <p>4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)</p> <p>4224. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação</p> <p><b>4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação</b></p> <p>4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)</p> <p><b>4240. Gerir riscos de tecnologia da informação</b></p> <p>4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio</p> <p>4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação</p> <p><b>4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação</b></p> <p>4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação</p> <p>4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação</p> <p>4253. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação</p> <p><b>4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação</b></p> <p>4261. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação</p> <p>4262. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação</p> <p>4263. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação</p> <p>4264. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações</p> <p>4265. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação</p>	<p><b>4300. Gestão de Contratações</b></p> <p><b>4310. Promover a integridade na área de contratações</b></p> <p>4311. A organização promove a ética nas contratações</p> <p>4312. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação</p> <p><b>4320. Desenvolver a capacidade da área de contratações</b></p> <p>4321. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações</p> <p>4322. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações</p> <p>4323. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações</p> <p><b>4330. Realizar planejamento das contratações</b></p> <p>4331. A organização executa processo de planejamento das contratações</p> <p><b>4340. Estabelecer processos de trabalho de contratações</b></p> <p>4341. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações</p> <p>4342. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores</p> <p>4343. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos</p> <p><b>4350. Gerir riscos em contratações</b></p> <p>4351. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos</p> <p>4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação</p> <p><b>4360. Contratar e gerir com base em desempenho</b></p> <p>4361. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da</p>	<p><b>4400. Gestão orçamentária</b></p> <p><b>4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional</b></p> <p>4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido</p> <p>4412. São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário. (organizações que não adotam a contabilidade pública devem utilizar os conceitos equivalentes, de modo que a questão lhe seja aplicável)</p> <p>4413. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado</p> <p>4414. Metas formais de economia financeira são estabelecidas</p> <p>4415. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA</p> <p><b>4420. Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento</b></p> <p>4421. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas</p> <p>4422. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas</p> <p>4423. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário</p>
--	---	---	---

<p>4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas</p> <p>4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas</p> <p>4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas</p> <p><b>4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores</b></p> <p>4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas</p> <p>4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais</p> <p>4153. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras</p> <p><b>4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho</b></p> <p>4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado</p> <p>4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho</p> <p>4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho</p> <p>4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes</p> <p>4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização</p> <p>4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização</p> <p><b>4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores</b></p> <p>4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais</p> <p>4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas</p> <p>4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho</p> <p>4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado</p> <p>4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades</p>	<p>4266. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem</p> <p><b>4270. Executar processo de software</b></p> <p>4271. A organização executa um processo de software</p> <p><b>4280. Gerir projetos de tecnologia da informação</b></p> <p>4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação</p>	<p>remuneração da contratada ao desempenho apresentado</p> <p>4362. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade</p> <p><b>4370. Realizar contratações sustentáveis</b></p> <p>4371. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível</p>	
--	---	--	--

individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados			
--	--	--	--

Fonte: TCU – IIGG 2021.

## Quadro 78 – Programa Justiça 4.0-CNJ: Questionário

<b>Programa Justiça 4.0(Questionário)</b>			
4. O Comitê Gestor da PDPJ-Br foi implementado pelo Tribunal?	24. Qual o total de processos judiciais ativos em 2ª instância em formato físico e em formato digital discriminados em cada um dos sistemas?	45. Existe desenvolvimento pensado em nuvem?	66. Estime o nível médio de conhecimento dos servidores do tribunal acerca da tecnologia e da arquitetura do PJe
5. Se não, o Tribunal possui data prevista para implementação do Comitê Gestor da PDPJ-Br?	25. Existem soluções com dependência compulsória de componentes licenciados para o funcionamento das aplicações a serem integradas à Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)?	46. O tribunal desenvolveu ou está desenvolvendo alguma solução tecnológica, em seus sistemas legados, fora do modelo estabelecido para a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) e que não possa ser integrada à plataforma?	67. Estime o nível médio de conhecimento dos servidores do tribunal acerca da tecnologia e da arquitetura da PDPJ-Br:
6. O Tribunal possui processos ativos em formato físico?	26. Há serviços desenvolvidos por entes externos ao judiciário voltados a atender às suas necessidades, adotando padrões de Interface de Programação de Aplicativos (APIs)?	47. O órgão conta com link de comunicação entre as unidades e o Tribunal suficientes para suportar o tráfego de dados e garantir a disponibilidade exigida pelos sistemas de informação, especialmente o processo judicial?	68. Qual o quantitativo mínimo de servidores que deveriam ser capacitados para obterem um nível de conhecimento razoável sobre arquitetura do PJe?
7. Qual o percentual de processos ativos em formato físicos?	27. As soluções existentes a serem integradas à Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) possuem planos de suporte, manutenção e evolução da solução disponibilizada?	48. Se sim, o link está com comprometimento acima de 80% da capacidade total do link?	69. Qual o quantitativo mínimo de servidores que deveriam ser capacitados para obterem um nível de conhecimento razoável sobre arquitetura da PDPJ?
8. Ainda existe o ingresso de novos processos físicos no Tribunal?	28. Qual é o quantitativo de usuários internos dos sistemas judiciais?	49. O órgão conta com link de internet redundantes com operadoras distintas?	70. Qual o quantitativo mínimo de servidores que deveriam ser capacitados para obterem um nível de conhecimento bom sobre arquitetura do PJe?
9. O Tribunal utiliza sistemas processuais privados?	29. Qual é o quantitativo de usuários externos (advogados, defensores públicos etc.) dos sistemas judiciais?	50. Se sim, o link está com o comprometimento acima de 80% da capacidade total?	71. Qual o quantitativo mínimo de servidores que deveriam ser capacitados para obterem um nível de conhecimento bom sobre arquitetura da PDPJ?
10. O Tribunal utiliza o PJe Nacional?	30. O tribunal pretende contribuir para o desenvolvimento de módulos para a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)?	51. A velocidade do link principal de internet é satisfatória para o atendimento das necessidades de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e dos clientes?	72. O órgão tem interesse e disponibilidade de desenvolvedores ou analistas para participar dos projetos da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)?
11. Qual é a versão atual do Processo Judicial Eletrônico (PJe) Nacional utilizado neste tribunal? Se o órgão não utiliza a última versão do Processo Judicial Eletrônico (PJe) Nacional, qual é o motivo?	31. Se sim, especificar quais módulos	52. Qual é a velocidade do link principal de internet do órgão? Quantos megabits (Mbps)?	73. O Tribunal implementou o Juízo 100% digital?
12. Como é realizado o processo de implantação de novas versões do Processo Judicial Eletrônico (PJe)?	32. Os sistemas de informação de procedimentos judiciais oferecem suporte para assinatura baseado em certificado emitido por Autoridade Certificadora credenciada na forma de Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICPBrasil)?	53. O órgão conta com link secundário de quantos megabits (Mbps)?	74. Em que data foi iniciada a implementação do Juízo 100% Digital?

13. Quanto tempo (estimativa em dias) é necessário para implantar uma nova versão do Processo Judicial Eletrônico (PJe)?	33. Se sim, qual certificado?	54. É disponibilizada central de serviços de 1º e 2º níveis para atendimento de requisições efetuadas pelos usuários internos e externos?	75. Em quantas unidades foi implantado o Juízo 100% Digital?
14. Quais são as maiores dificuldades encontradas para a atualização do Processo Judicial Eletrônico (PJe)?	34. Há autenticação uniformizada do sistema judiciário?	55. Qual é a carga atual de processos do órgão (incluindo os anexos), em gigabytes (GB), que será enviada para a nuvem do CNJ, caso todos os processos digitais sejam migrados para Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)?	76. O Tribunal encaminhou o detalhamento da implementação do Juízo 100% Digital ao CNJ?
15. Se o Tribunal utiliza o PJe Nacional, optará por: Atualização para a versão mais atual do PJe (2.1.10) - será lançada em breve. Cherry-picking é um comando do git que permite ao usuário escolher os commits que deseja mandar a uma branch, podendo analisar os commits em outra branch do repositório e escolher aquelas que são úteis para ir para sua branch. Auxilia no desenvolvimento de softwares colaborativos, visto que vários usuários mandam alterações no código a todo momento.	35. Existem mecanismos de autenticação e autorização baseado em OAuth2 a serem providos pelo Serviço Unificado de Autenticação (Single Sign-On - SSO) da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) permitindo a interligação às diversas bases de usuários de diferentes sistemas de processo eletrônico e utilizando conceito de federação de bases pela implementação de provedores de acesso customizados?	56. O Codex já está instalado no Tribunal?	77. O Tribunal implementou Núcleos de Justiça 4.0?
16. O Tribunal possui data prevista para atualização do PJe Nacional?	36. Se a resposta ao item anterior for negativa, em quantos dias o tribunal estima que conseguiria realizar a integração do seu sistema processual com o serviço de autenticação baseado em OAuth2 a serem providos pelo Serviço Unificado de Autenticação (Single Sign-On - SSO) da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)?	57. O Tribunal possui data prevista para a instalação do Codex?	78. Se não implementou algum Núcleo de Justiça 4.0, pretende implementar?
17. Qual o percentual de processos ativos que já tramitam no PJe Nacional?	37. Qual é a arquitetura de desenvolvimento utilizada nas plataformas judiciárias do órgão?	58. Além das orientações previstas na documentação do Codex, a equipe de TI deste Tribunal precisa de um apoio adicional do CNJ para orientar o processo de instalação do Codex?	79. O Tribunal possui data prevista para a implementação do Núcleo de Justiça 4.0?
18. Quantos módulos do Processo Judicial Eletrônico (PJe) são desenvolvidos localmente?	38. Há automação de atividades rotineiras ou sequenciais (relativas à Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro - PDPJ-Br) que possam ser substituídas por ações de sistema?	59. A equipe de TI tem pelo menos um colaborador com capacidade e conhecimento para fazer manutenção no sistema processual para incluir o endpoint de chamadas dos serviços estruturantes da PDPJ-Br? Endpoint são pontos de comunicação de acesso a uma aplicação (endpoints de comunicação) ou como parte de uma estrutura de segurança de rede (segurança de rede). (Necessário para integração aos serviços estruturantes da PDPJ-Br)	80. O Tribunal implementou o Balcão Virtual?
19. O Tribunal utiliza um PJe Local (diferente do PJe Nacional) ou outro(s) sistema(s) processuais público(s)?	39. O órgão desenvolve soluções baseadas em microsserviços empregando Serviço Centralizado de Mensageria (Message Broker) e Notificações?	60. A equipe de TI tem pelo menos um colaborador com conhecimento suficiente para compreender a documentação swagger para chamada da API fornecida pelo CNJ? (Swagger é uma aplicação open source que auxilia desenvolvedores nos processos de definir, criar, documentar e consumir APIs REST).	81. Em que data foi iniciada a implementação do Balcão Virtual?

		(Necessário para integração aos serviços estruturantes da PDPJ-Br)	
20. Quais as unidades internas envolvidas no processo de migração dos sistemas para integração à Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)? Essas unidades estão integradas ao Comitê Gestor do Tribunal?	40. Em quantos dias o tribunal estima que conseguiria realizar a integração do seu sistema processual com o serviço Centralizado de Mensageria e Notificações da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)?	61. A equipe de TI tem pelo menos um colaborador com conhecimento comercial suficiente para fazer uso das informações coletadas pelas chamadas à PDPJ-Br? (Necessário para integração aos serviços estruturantes da PDPJ-Br)	82. Existem salas preparadas, nos sítios eletrônicos dos Tribunais, para atendimento virtual?
21. Quais os sistemas judiciais (sistema de processamento de informações e práticas de atos processuais) empregados neste tribunal para a 1ª instância (justiça comum e especializada)?	41. O órgão desenvolve Interface de Programação de Aplicativos (APIs) utilizando tecnologia de Transferência de Estado Representacional (Representational State Transfer - REST)?	62. A equipe de TI tem pelo menos um colaborador com conhecimento técnico e comercial suficiente para fazer solicitações de correções e/ou melhorias dos serviços estruturantes da PDPJ-Br utilizados? (Necessário para integração aos serviços estruturantes da PDPJ-Br)	83. A equipe de TI deste Tribunal colabora com a equipe de TI de outro Tribunal?
22. Quais os sistemas judiciais (sistema de processamento de informações e práticas de atos processuais) empregados neste tribunal para a 2ª instância (justiça comum e especializada)?	42. O órgão desenvolve Interface de Programação de Aplicativos (APIs) utilizando os padrões definidos na plataforma de documentações do CNJ?	63. A equipe de TI do Tribunal tem pelo menos um colaborador com conhecimento suficiente para trabalhar com REST? REST (Representational State Transfer) - Transferência de Estado Representacional. O conceito de REST se aplica à construção de aplicações que se comuniquem com um serviço ou servidor por meio da WEB, uma API REST utiliza o protocolo HTTP para extrair, inserir, alterar e deletar dados nestes serviços e/ou servidores. (Necessário para integração aos serviços estruturantes da PDPJ-Br)	84. Se sim, de quais Tribunais e como ocorre a colaboração entre as equipes de TI?
23. Qual o total de processos judiciais ativos em 1ª instância em formato físico e em formato digital discriminados em cada um dos sistemas?	43. O órgão conta com Interface de Programação de Aplicativos (APIs) disponibilizadas por microsserviços acessados através de um serviço de borda (gateway)?	64. A equipe de TI do Tribunal tem pelo menos um colaborador com conhecimento suficiente para trabalhar com autenticação via OAuth2? (OAuth2 é um protocolo padrão para autorização. Necessário para integração aos serviços estruturantes da PDPJ-Br)	
	44. O tribunal possui propriedade intelectual sobre as soluções a serem integradas à Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) e dispõem de autonomia para modificá-las, adaptá-las e criar derivações?	65. A equipe de TI do Tribunal tem pelo menos um colaborador com conhecimento suficiente para trabalhar com webhooks para chamar o Sistema de Notificações? (Webhooks é uma forma de recebimento de informações, que são passadas quando um evento acontece. Necessário para integração aos serviços estruturantes da PDPJ-Br)	

Fonte: TRF1.