

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

GISELE FERREIRA SODRÉ ANTUNES

**A GOVERNANÇA PÚBLICA NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO
PARANÁ**

CURITIBA

2023

GISELE FERREIRA SODRÉ ANTUNES

**A GOVERNANÇA PÚBLICA NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO
PARANÁ**

**THE PUBLIC GOVERNANCE IN THE JUDICIARY OF THE STATE OF
PARANÁ**

Trabalho de conclusão de curso de
Dissertação apresentado como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Planejamento e Governança Pública da
Universidade Tecnológica Federal do
Paraná (UTFPR).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Hilda Alberton de
Carvalho.

CURITIBA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da
Educação
Universidade
Tecnológica
Federal do
Paraná
Campus
Curitiba**



GISELE FERREIRA SODRE ANTUNES

**A GOVERNANÇA PÚBLICA NO PODER
JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Planejamento E Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Planejamento Público E Desenvolvimento.

Data de aprovação:
12 de Junho de
2023

Dra. Hilda Alberton De Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Isaura Alberton De Lima, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Maria Alejandra Nicolas, Doutorado - Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila)

Dedico o presente trabalho aos meus pais, pelo esforço ao me proporcionarem as condições para o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu esposo, pela paciência, pelo amor e pelo apoio.

Aos meus filhos, pela razão e motivação na busca de um futuro ainda melhor para a nossa família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por tudo e, principalmente, por me conceder saúde e equilíbrio emocional para conciliar os estudos do Mestrado em época de plena pandemia da COVID-19, atividades laborais e dois filhos de idade tão tenra – 02 e 04 anos, respectivamente –, para que pudesse realizar este objetivo tão almejado.

Aos meus pais e ao meu tio Haroldo Sodré Mendes, pelo apoio e incentivo aos meus estudos e crescimento profissional.

Ao meu esposo, pelo apoio e, especialmente, pela paciência nos momentos em que estive ausente para me dedicar aos estudos e conciliá-los com as atividades laborais. Sempre me apoiando e vibrando a cada etapa vencida.

Aos meus tesouros, Liz e Lucas, por sempre estarem presentes nesses dois anos de estudos, me alegrando, muitas vezes participando das aulas remotas e tornando tudo mais leve e divertido.

À minha orientadora, Professora Dr.^a Hilda Alberton de Carvalho, pela paciência, pela compreensão, pelo incentivo e por cada aconselhamento durante a elaboração da presente dissertação, sempre me tranquilizando.

Às professoras da minha banca, Dr.^a Isaura Alberton e Dr.^a Maria Alejandra, pela leveza e perspicácia nos apontamentos, e por aceitarem esse convite.

Ao Dr. Anderson Ricardo Fogaça, pela compreensão em relação à conciliação das minhas atividades laborais com o curso.

Aos meus colegas de trabalho do Gabinete da Presidência, em especial à Bruna Roberta, Geiza, Letícia e Brenda, pelo suporte, incentivo e compreensão.

Aos companheiros de caminhada do Mestrado, pelo apoio mútuo e amizade nesses dois anos de aulas, correrias, risadas e desespero, em

especial à Aline, Érika, Anelise, Cinthya, Monique e tantos outros que se fizeram presentes e sempre estarão na memória.

Ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, instituição na qual tenho a honra de trabalhar, pelo estímulo ao engajamento do órgão à governança pública, com o objetivo de aperfeiçoar a sua missão institucional.

RESUMO

A governança no setor público é um tema relativamente novo e que vem se espraiando para toda a Administração Pública, como forma de se obter melhores resultados, gerando confiança nos cidadãos, assim como eficiência e economicidade à coisa pública. Considera-se seu marco inicial no Brasil a partir da publicação do Decreto Federal nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que determina a política de governança a ser adotada pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O Poder Judiciário vem dando os primeiros passos na adoção da governança, com base no modelo de governança e de boas práticas recomendado pelo Tribunal de Contas da União, em seu Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2020). O presente estudo tem como objetivo identificar os mecanismos e as práticas de governança pública adotadas pelo Poder Judiciário do Estado do Paraná, em conformidade com o Referencial de Governança do TCU (2020), e alinhado também com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) (OCDE, 2017), que busca colocar em prática os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as 169 metas envolvendo temáticas diversas. Para tanto, realizou-se a pesquisa no período de 2021 a 2022, fazendo-se uso de uma abordagem qualitativa do tipo exploratória/descritiva, com base em documentos, atos normativos e informações obtidas no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Destaca-se que a autora é servidora pública no referido órgão, ocupando o cargo de Consultora Jurídica, sendo incentivada a realizar o estudo de caso não só pela afinidade com o tema, que é inclusive a linha de pesquisa pela qual optou – Governança e Planejamento Público –, como também pela importância que o tema representa para o aperfeiçoamento da gestão administrativa do Poder Judiciário. Dentre os resultados, cabe destacar o avanço do órgão na implementação da governança e seus princípios e mecanismos, com bons resultados na transparência, *compliance*, *accountability*, planejamento estratégico, gestão de riscos, que revelam que a instituição atingiu um bom nível de

maturidade. No entanto, ainda existem pontos a serem superados, mas que já estão sendo trabalhados, especialmente no âmbito da gestão de pessoas e monitoramento da gestão, além da participação social. Conclui-se, assim, que o Poder Judiciário do Estado do Paraná pode ser utilizado como referência para os demais Tribunais quanto ao desenvolvimento da governança.

Palavras-chave: governança no setor público; poder judiciário; tribunal de justiça do estado do Paraná; referencial básico de governança do TCU; agenda 2030; práticas adotadas; TJPR.

ABSTRACT

Governance in the public sector is a relatively new topic that has been spreading to the entire public administration, as a way to obtain better results, generating confidence in citizens, as well as efficiency and economy in public affairs. Its initial milestone in Brazil is considered from the publication of Federal Decree No. 9.203/2017 (BRASIL, 2017), which determines the governance policy to be adopted by the direct federal public administration, autarchic and foundational. The Judiciary has been taking the first steps in adopting governance, based on the governance model and good practices recommended by the Federal Court of Accounts, in its Basic Governance Framework (BRASIL, 2020). This article aims to identify the public governance practices and mechanisms adopted by the Judiciary of the State of Paraná, in accordance with the TCU Governance Framework (2020), and also based on the 2030 Agenda of the United Nations (UN) (OECD, 2017), which seeks to put into practice the 17 Sustainable Development Goals and the 169 goals involving different themes. For that, a qualitative approach of the exploratory/descriptive type was used, based on documents, normative acts and information obtained on the website of the Court of Justice of the State of Paraná. Among the results, it is worth mentioning the great advance of the body in the implementation of governance and its principles and mechanisms, with good results in transparency, compliance, accountability, strategic planning, risk management, which reveal that the institution has reached a good level of maturity. However, there are still points to be overcome, but which are already being worked on, especially in the area of people management and management monitoring. It was concluded, therefore, that the Judiciary Power of the State of Paraná is a good reference for the other Courts regarding the development of governance.

Keywords: governance in the public sector; judicial power; court of justice of the state of Paraná; TCU's basic governance framework; agenda 2030; practices adopted; TJPR.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Teoria da Agência.....	23
Figura 2 – Dinâmica da internalização de boas práticas de governança.....	32
Figura 3 – Modelos de administração pública predominantes e o papel do Estado associado	35
Figura 4 – Evolução dos paradigmas das reformas da administração pública.....	36
Figura 5 – Diferenças entre governança e gestão.....	38
Figura 6 – Instrumentos assinados em apoio à agenda de reformas e à eficiência das políticas públicas no Brasil.....	42
Figura 7 – Instrumentos assinados em apoio à agenda de reformas e à eficiência das políticas públicas no Brasil.....	43
Figura 8 – Relação entre os vários princípios da boa governança no setor público.....	47
Figura 9 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança pública.....	51
Figura 10 – Fases da utilização da análise de conteúdo	59
Figura 11 – Histórico da governança no TJPR	66
Figura 12 – Convite para o <i>writestorming</i> virtual	67
Figura 13 – Tela da Ferramenta Miro	68
Figura 14 – Práticas de governança no TJPR e seus grupos.....	69
Figura 15 – Instâncias internas e de apoio à governança no TJPR.....	73
Figura 16 – Composição da instância interna de governança	73
Figura 17 – Composição das instâncias internas de apoio à governança	74
Figura 18 – Composição da instância externa de governança	74
Figura 19 – Composição da Cúpula Diretiva.....	75
Figura 20 – Estrutura de gestão.....	76
Figura 21 – Composição da Cúpula Administrativa.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos fortalecedores da governança pública.....	28
Quadro 2 – Princípios de governança pública.....	45
Quadro 3 – Mecanismos de governança	61
Quadro 4 – Resumo da Metodologia Utilizada.....	63
Quadro 5 – Iniciativas relacionadas às práticas de governança no TJPR	69
Quadro 6 – Indicadores e Objetivos do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná.....	77
Quadro 7 – Perguntas por tema dos dois domínios estabelecidos na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário	83
Quadro 8 – Evolução dos índices e resultados	84
Quadro 9 – Níveis quanto aos índices de governança em TI	85
Quadro 10 – Resultados do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: ciclo 2021-2026	96
Quadro 11 – Resultados do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: ciclo 2021-2026	97
Quadro 12 – Síntese dos Atos Normativos do TJPR	100
Quadro 13 – Boas práticas de governança implantadas pelo TJPR.....	105
Quadro 14 – Oportunidades de aperfeiçoamento pelo TJPR quanto ao mecanismo Liderança.....	108
Quadro 15 – Oportunidades de aperfeiçoamento pelo TJPR quanto ao mecanismo Estratégia	110
Quadro 16 – Oportunidades de aperfeiçoamento pelo TJPR quanto ao mecanismo Controle.....	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO – Australian National Audit Office

Art. – Artigo

CIG – Comitê Interministerial de Governança

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

E-JUD-PR – Escola Judicial do Paraná

ENTIC-JUD – Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário

GT-Gov – Grupo de Trabalho para Implantação do Programa de Governança Institucional

GTGovCon – Implantação da Governança das Contratações

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC – International Federation of Accountants

IGovTIC-JUD – Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário

NGRC – Núcleo de Gestão de Riscos

NUGEP – Núcleo de Gerenciamento de Precedentes

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OE – Órgão Especial

ONU – Organização das Nações Unidas

PAC – Plano Anual de Contratações

PJPR – Poder Judiciário do Paraná

Res. – Resolução

RGB – Rede de Governança Brasil

SCI – Sistema de Controle Interno

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TJMG – Tribunal de Justiça de Minas Gerais

TJPR – Tribunal de Justiça do Paraná

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	16
1.2 Objetivos da pesquisa - objetivo geral e objetivos específicos	18
1.3 Estrutura do trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Origem da governança e suas dimensões	21
2.1.1 Aplicação da governança no setor público e sua importância.....	24
2.1.2 Histórico da governança pública no Brasil.....	27
2.1.3 Histórico da governança pública no Poder Judiciário	32
2.1.4 A governança pública dentro do modelo organizacional brasileiro	34
2.1.5 Diferença entre governança/governabilidade e gestão	37
2.1.6 Relevância da governança para a OCDE e para o cumprimento da Agenda 2030 e dos ODS e metas respectivas	39
2.1.7 Correlação entre os objetivos pretendidos pela OCDE e a Agenda 2030 da ONU	44
2.1.8 Princípios de governança pública.....	45
2.1.9 Mecanismos e práticas de governança pública.....	51
3 METODOLOGIA	58
4 RESULTADOS E ANÁLISE	64
4.1 Práticas de governança identificadas no TJPR	68
4.1.1 Práticas de governança referentes ao mecanismo Liderança – L.....	71
<u>4.1.1.1 Elementos identificados relativos ao Componente Sistema de governança – L1.....</u>	<u>71</u>
<u>4.1.1.2 Sistema da governança das contratações – L2.....</u>	<u>79</u>
<u>4.1.1.3 Sistema de Governança de Tecnologia da Informação – L3.....</u>	<u>80</u>
<u>4.1.1.4 Componentes identificados em relação aos itens Pessoas e Competências e Liderança Organizacional – L4.....</u>	<u>85</u>

<u>4.1.1.5 Elementos identificados referentes ao componente Princípios e Comportamentos</u>	87
4.1.2 Práticas relacionadas à Estratégia – E.....	90
<u>4.1.2.1 Elementos identificados relativos ao componente Relacionamento com as partes interessadas – E1</u>	90
<u>4.1.2.2 Elementos identificados relativos ao componente Estratégia Organizacional – E2</u>	90
4.1.3 Práticas referentes ao mecanismo Controle – C.....	94
<u>4.1.3.1 Elementos identificados referentes à Gestão de Riscos e Controle Interno – C1</u>	94
<u>4.1.3.2 Elementos identificados referentes à Auditoria interna – C2</u>	94
<u>4.1.3.3 Elementos identificados referentes a <i>Accountability</i>, Participação Social e Transparência – C3</u>	95
5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA IMPLANTADAS PELO TJPR ...	105
6 RECOMENDAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA NO TJPR	108
7 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	114
REFERÊNCIAS	118

1 INTRODUÇÃO

A atualidade tem nos apresentado cenários de crises institucionais, especialmente no Brasil, o que vem gerando mudanças nos modelos de administração pública então praticados.

Diante desse panorama, as instituições públicas têm, a cada dia, buscado melhorar a sua estrutura organizacional e seus processos internos, a fim de melhor cumprir sua missão constitucional, gerando confiança nos cidadãos, assim como eficiência e racionalidade à coisa pública.

Para tanto, vêm se utilizando de novos modelos amplamente praticados no setor privado, como a governança, tema que entrou em destaque na década de 1990, em razão de inúmeros escândalos mundiais de corrupção envolvendo grandes corporações e governos, gerando desconfiança nos credores e na sociedade.

E justamente frente a essa crise de legitimidade e credibilidade, em que a sociedade clamava por novas ações do Estado que atendessem a questões como o controle das despesas públicas, prestação de serviços mais eficientes e eficazes, combate à corrupção e à falta de transparência, entre outros, deu-se início a uma nova geração de reformas governamentais, com base na governança pública (MATIAS PEREIRA, 2020).

A governança vem sendo gradualmente implementada no Brasil, seja na administração pública federal e estadual, seja na municipal, tendo como finalidade a entrega de melhores resultados à sociedade.

No cenário mundial, pode-se citar a OCDE como entidade direcionada para a adoção das melhores práticas governamentais, tendo como objetivo prover melhores políticas públicas e maior qualidade de vida aos seus cidadãos.

Segundo a OCDE, uma boa governança pública é essencial para bom ambiente de investimentos, o que significa maior entrada de divisas no país, refletindo-se, no longo prazo, em melhora nos níveis de desenvolvimento econômico e social, sendo princípios essenciais para que as políticas públicas atendam às suas finalidades a transparência, a participação da sociedade, a integridade e a *accountability* (responsabilidade) (OCDE, 2020, p. 25). Tais

fatores serão levados em conta para que um governo obtenha bons índices de governança pública (OCDE, 2020, p. 25).

No Brasil, a inserção da governança pública no Poder Executivo se deu com a publicação do Decreto Federal nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que determina a política de governança a ser adotada pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O referido decreto estabelece que a governança é formada por um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle 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.

Seguiram-se inúmeros instrumentos legais, além de publicações sobre o assunto, tendo o Tribunal de Contas da União assumido importante papel na disseminação da governança pública no Brasil, com a edição de referenciais e manuais de boas práticas sobre o assunto.

O Poder Judiciário, atento a esse contexto, e consciente de seu relevante papel no processo de mudanças sociais, vem inserindo os mecanismos da governança em sua estrutura, com base no modelo de governança e de boas práticas recomendado pelo Tribunal de Contas da União.

Exemplo disso é o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, que está em processo de inserção dos mecanismos da governança em sua estrutura organizacional no setor de pessoas, no de licitações e de tecnologia da informação e de controle, como forma de aprimorar a prestação de serviços à sociedade, bem como de forma a atender aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) (OCDE, 2017), em especial os ODS 12 e 16.

1.1 Justificativa

O Poder Judiciário enfrenta dificuldades no atendimento de sua missão constitucional, sendo citados como os principais problemas o excesso de processos, a morosidade e a falta de acesso à justiça, ensejando reformas não só no âmbito jurisdicional mas também uma melhor gestão administrativa, para entregar à sociedade um serviço eficiente e de qualidade.

E cada vez mais a sociedade vem cobrando uma maior transparência do Poder Judiciário, o que fica evidenciado nos noticiários e mídias sociais, sendo lembrado por ocasião da posse do Ministro Nelson Jobim (JOBIM, 2004) na presidência do Supremo Tribunal Federal, cujo trecho se destaca:

A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse poder da república. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados. Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências:

- **acessibilidade a todos;**
- **previsibilidade de suas decisões;**
- **e decisões em tempo social e economicamente tolerável.**

Essa é a necessidade. Temos que atender a essas exigências. O poder judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é uma academia para a afirmação de teses abstratas. É, isto sim, um instrumento da nação. Tem papel a cumprir no desenvolvimento do país. Tem que ser parceiro dos demais poderes. Tem que prestar contas à nação. **É tempo de transparência e de cobranças.**
(sem grifo no original).

Assim, o aperfeiçoamento da gestão administrativa do Poder Judiciário, a transparência e um planejamento estratégico vêm sendo colocados como uma necessidade para a obtenção de melhores resultados em sua missão constitucional.

Como destacou Bottini (2006, p. 219), a lentidão do sistema se deve ao excesso de demandas e da legislação processual, e, além disso, à governança, pois o “[...] sistema de administração do Judiciário ainda padece da falta de modernização, de informatização e de racionalidade [...]”.

Entretanto, a governança pública no Poder Judiciário ainda é um tema escasso e incipiente, até por não exigida dos ocupantes dos seus cargos, além das disciplinas do direito, também da ciência política, da economia e da administração, a fim de estudar questões relacionadas à eficiência, *accountability* pública e modernização dos tribunais.

Akutsu e Guimarães (2012, p. 183), em excelente estudo realizado, concluíram que a “governança judicial é um conceito multifacetado, pouco explorado na literatura, e são raros os estudos desse tema com dados empíricos que analisem as variáveis que o influenciam”.

Diante da importância do tema governança judicial e da escassez de estudos no âmbito do Poder Judiciário é que surgiu o interesse da autora e a justificativa em realizar o presente trabalho, a fim de analisar a dinâmica de implementação da governança pública no Poder Judiciário, tendo como enfoque o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Portanto, o presente estudo envolve analisar a política de Governança Pública do TJPR.

Como Consultora Jurídica do próprio órgão, a autora desta pesquisa teve a oportunidade de acompanhar, na Presidência do órgão, onde atuou à época, o processo de desenvolvimento da governança no Tribunal de Justiça do Paraná.

A partir daí, puderam ser identificadas as práticas implementadas e as oportunidades de melhoria nos mecanismos de governança na gestão administrativa do órgão, as quais estão diretamente relacionadas com a linha de pesquisa do Mestrado Profissional de Governança e Planejamento Público da UTFPR.

Portanto, justifica-se o presente trabalho não só como um estudo acadêmico e profissional, mas também para o fim de contribuir para o avanço do tema governança pública no âmbito do Poder Judiciário não só do Paraná, como dos demais tribunais, com uma Administração eficiente, transparente e responsiva, que coloque o cidadão como protagonista dos processos políticos.

Feitas tais considerações, o problema que aqui se coloca é o seguinte: quais os mecanismos e as práticas de governança pública que o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná tem adotado, à luz do TCU e da OCDE?

Espera-se que esse estudo contribua para o planejamento e o desenvolvimento dos Tribunais brasileiros, garantindo a sustentabilidade, a integridade, a transparência e a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

1.2 Objetivos da pesquisa - objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral da pesquisa é analisar a política de governança no âmbito normativo do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Para alcançar o objetivo geral, será necessário percorrer os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o processo de regulamentação da governança pública no TJPR no período de 2021 a 2022;
- Confrontar a institucionalização dos mecanismos de governança pública no TJPR;
- Por fim, identificar, no TJPR, as boas práticas recomendadas pela OCDE e pelo Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, elaborados pelo Tribunal de Contas da União.

Será adotado como referencial teórico o Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), as ODS 12 e 16 da ONU e material bibliográfico sobre governança no setor público.

Também com base na teoria de Koch e Hauknes (2005), segundo a qual inovação implica em uma nova forma de ação social implementada ou desempenhada por uma entidade (organização, unidade, departamento, etc.) no âmbito dos seus objetivos e atividades, representando a descontinuidade com padrões anteriores, será mostrado se houve, de fato, uma nova metodologia nos processos de trabalho no Poder Judiciário do Paraná, com ganho de eficiência, maior transparência e efetividade.

1.3 Estrutura do trabalho

A pesquisa encontra-se estruturada em cinco partes.

Nesta primeira, aborda-se o problema, as perguntas, os objetivos e a justificativa do estudo.

A segunda explora o contexto da pesquisa, cujo tema é a governança, o referencial teórico sobre o tema, sua origem, aplicação no setor público, histórico no Brasil, relevância do tema para a OCDE e para o cumprimento da Agenda 2030 e dos ODS, princípios, mecanismos e práticas de governança.

A terceira descreve o percurso metodológico para a execução desta pesquisa e as suas limitações.

Na quarta e quinta parte será destacada a configuração da governança no Poder Judiciário do Estado do Paraná, e serão apresentados os resultados e as conclusões da pesquisa, bem como as sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo da presente pesquisa tem como objetivo apresentar um referencial teórico e o contexto histórico acerca da governança e de suas dimensões. Ademais, também objetiva dissertar sobre a aplicação da governança no setor público e sua importância, o histórico da governança pública no Brasil, a diferença entre governança/governabilidade e gestão, e a relevância da governança para a OCDE e para o cumprimento da Agenda 2030 e dos ODS e metas respectivas.

Apresenta, também, a contextualização sobre a correlação entre os objetivos pretendidos pela OCDE e a Agenda 2030 da ONU, os princípios de governança e os mecanismos e práticas de governança pública.

Para tanto, faz-se necessário o apoio em conceitos de autores como Andrade e Rossetti (2004), Álvares, Giacometti e Gusso (2008), Williamson (1975), Weston e Brigham (2004), entre outros autores fundamentais para nortear o embasamento teórico desta pesquisa.

2.1 Origem da governança e suas dimensões

Muito se tem comentado nas últimas décadas sobre o termo governança, o qual tem se espalhado para vários ramos do conhecimento.

A governança tem sua origem quando os proprietários delegaram a terceiros autoridade e poder para administrar o capital em questão (BRASIL, 2014).

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), a governança remonta à década de 1930 – momento em que se percebeu a necessidade do distanciamento entre a propriedade e o controle.

E assim surgiu a governança corporativa, originada a partir do crescimento das empresas e da necessidade de alinhamento entre os seguintes atores: os acionistas, a alta administração e o conselho de administração X funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como a CVM, o Banco Central), o meio ambiente e a comunidade em geral (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Para a melhor compreensão da governança, é importante, aqui, destacar as principais teorias a ela relacionadas:

A Teoria dos Custos de Transação, segundo a qual as firmas são organizadas para atuar de modo a diminuir os custos de transação, salientou a existência de outros custos não operacionais e significativos na composição final nos preços das mercadorias ou serviços (WILLIANSO, 1975).

Assim, os custos de transação consistem no dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, a fim de se garantir o cumprimento dos termos contratuais (PONDE, 1994), sendo que as organizações buscarão meios para atenuar eventuais riscos, e com isso cooperarão para o surgimento dos custos de transações (WILLIANSO, 1975).

A função da Governança Corporativa é monitorar o relacionamento entre a administração (agentes) e os proprietários (principais) e reduzir as diferenças existentes entre eles, principalmente em relação à assimetria de informações.

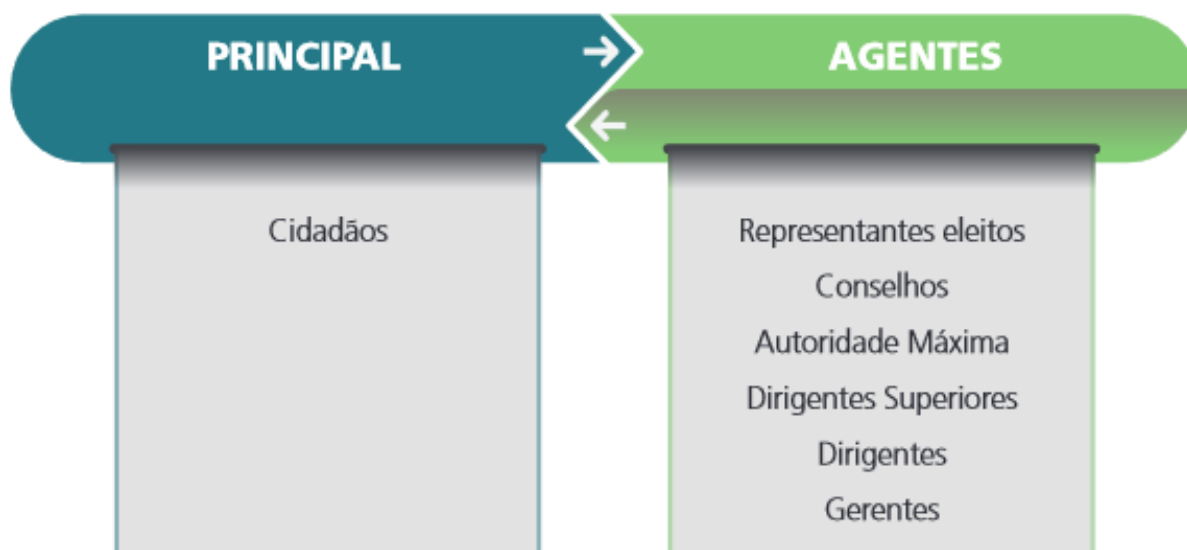
No setor público, há que se verificar que as empresas públicas são semelhantes às privadas, já que produzem bens e serviços para a renda.

Contudo, elas têm uma característica que as diferencia das empresas privadas, pois visam a atender interesses heterogêneos, comerciais e não comerciais, como, por exemplo, interesses políticos na gestão e operação das empresas estatais (PONDE, 1994).

Portanto, envolve vários custos como, por exemplo, decorrente de conflitos quanto à determinada política pública; incerteza política quanto à manutenção dos benefícios e projetos propostos.

Outra teoria que originou a governança corporativa foi a Teoria da Agência. Ela objetiva analisar as relações em que a propriedade e o controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos e custos resultantes desta separação. A lógica da relação é a de que o agente (tomador de decisão) opte sempre pelas melhores alternativas do ponto de vista do “principal”, ou seja, buscando a maior agregação de valor, o que nem sempre acontece (ALTOUNIAN; LAPA, 2018).

Figura 1 – Teoria da Agência.



Fonte: TCU, 2014, p. 32.

A Teoria da Agência objetiva analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e a gestão do capital, o qual gera as assimetrias informacionais relacionados ao conjunto agente e principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

Weston e Brigham (2004) mencionaram que os principais conflitos de agência nas organizações ocorrem entre administradores e acionistas (quando da contratação dos administradores por parte dos acionistas, aqueles deve focar nos interesses destes, o que, algumas vezes, acaba por não ocorrer, gerando atrito entre ambos) e entre credores e acionistas (a divergência de interesses ocorre quando, por exemplo, acionistas e administradores assumem novos empreendimentos de risco muito maior do que o antecipado pelos credores).

A principal preocupação dessa teoria é a de saber se o agente tomará a decisão correta para o interesse da principal.

Assim, o “objetivo principal da governança no setor privado é permitir a adoção das melhores decisões, no setor público, por sua vez, busca reduzir custos das transações e elevar o nível de transparência das organizações” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 160).

Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 25), a governança corporativa é “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”.

De acordo com a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001; 2013), a governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Já para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a governança atua como um sistema que objetiva dirigir, monitorar e incentivar as organizações às boas práticas, de modo que seus princípios básicos se consolidem em recomendações objetivas.

Diante das diversas vertentes da governança, optou-se, no presente trabalho, por relacionar a governança como uma ferramenta de melhoria dos processos organizacionais para o alcance dos resultados pretendidos e, conseqüentemente, para o benefício das partes interessadas (RHODES, 1996).

2.1.1 Aplicação da governança no setor público e sua importância

Feitas essas considerações, passa-se a explicar as razões que motivaram adaptação e transferência das experiências da governança do setor privado para o setor público.

O cenário de crise econômica apresentado nos anos 90, especialmente nos países subdesenvolvidos, levou o Estado a reafirmar a sua importância como ente responsável por estimular a economia e promover regulações e intervenções, bem como de mediar conflitos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo Matias Pereira (2010, p. 113), o perfil do Estado passou a ser inteligente-mediador-indutor, exigindo-se:

- Instituições democráticas sólidas;
- Busca da eficiência/eficácia e efetividade;
- Busca pela excelência;
- Criação de valor público;
- Flexibilidade;
- Inovação;

- Competência em recursos humanos;
- Cidadão mais participativo;
- Coordenação de atores públicos e privados e;
- Compartilhamento de responsabilidades.

O termo governança surgiu dos relatórios do Banco Mundial que apontaram a má governança para o problema dos países em desenvolvimento (MATIAS- PEREIRA, 2010).

Assim, surgiram vários programas de reforma do Estado em tais países, objetivando a boa governança, termo que, de acordo com o Banco Mundial, está relacionado a bom governo (*good government*) e na competência do Estado de executar de forma consistente as políticas públicas (WORLD BANK, 1994).

Outro fator que contribuiu para adaptação da governança corporativa ao setor público foram as mudanças nas relações entre a administração pública e seus usuários, diante da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão. Os usuários de serviços públicos, além de mostrarem um nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade (TCU, 2020).

E a partir daí, a ideia de governança foi ampliada, passando a ter um significado mais amplo, de forma a contemplar a sociedade civil como ator político, e, de outro lado, a estabelecer uma relação não mais de hierarquia (modelo burocrático), mas uma relação de cooperação e colaboração entre estado, mercado e sociedade.

É nesse sentido que o Banco Mundial, em seu Relatório de Desenvolvimento Mundial 2017, definiu a governança como sendo um “processo por meio do qual atores estatais e não-estatais interagem para formular e implementar políticas dentro de um conjunto predefinido de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder” (BANCO MUNDIAL17, tradução nossa).

A OCDE, na mesma linha, afirma que a boa governança é um meio para atingir um fim, qual seja, identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados (OCDE, 2017).

A governança pública também pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.

A organização, ao se desenvolver e atingir um melhor desempenho, alcança seus objetivos, que resultam em satisfação para todos os atores envolvidos. Esse elenco de requisitos para fomentar a boa governança é que permite que uma organização se torne confiável para os cidadãos, e dessa forma se legitimando junto à sociedade (MATIAS- PEREIRA, 2010, p. 113).

Matias Pereira (2010, p. 112) esclarece que o conceito de governança atualmente não se restringe apenas aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado, sendo também incorporados em seu conceito mecanismos orientados para promover a agregação e articulação de interesses, como, por exemplo, os partidos políticos e os grupos de pressão, as redes sociais informais, hierarquias e associações de diferentes tipos.

Por essa perspectiva, haveria uma mudança no papel do Estado, que passaria a ser mais pluralista, ou seja, aceitaria uma participação maior da sociedade na formulação das políticas públicas.

Assim, deixa de ocupar um papel de execução para assumir uma posição de coordenação e controle das políticas públicas. Desta forma, os diversos atores não estatais passaram a ganhar maior legitimidade no tocante à promoção e à defesa do bem público.

Por fim, o Decreto 9.203/17, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, definiu governança pública de modo mais amplo, como: “Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle 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” (BRASIL, 2017).

Para o TCU (2014), a governança no setor público é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle 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.

Podemos citar como pontos em comum entre a governança pública e a privada os seguintes princípios: equidade, transparência, observância às leis, conduta ética e prestação de contas (SLOMSKI, 2005).

Transpondo-se para a seara pública, os atores são:

A sociedade, que é responsável pelo pagamento dos tributos necessários ao funcionamento do Estado, enquanto os servidores públicos ocupam a posição de agentes. Enquanto os contribuintes capitalizam o governo para que ele possa produzir bens e serviços de interesse coletivo, de outro lado, aguarda-se dos gestores/administradores dos bens públicos que empreguem os recursos da melhor maneira possível, proporcionando bens e serviços de interesse coletivo ou difuso (MELLO, 2006; BORGES; SERRÃO, 2005; OLIVEIRA et al, 2004; ANDRADE, 2006).

E a governança vem para equilibrar esse conflito.

O objetivo principal da governança no setor privado é “permitir a adoção das melhores decisões, no setor público, por sua vez, busca reduzir custos das transações e elevar o nível de transparência das organizações” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 30).

Pereira (2013, p. 11) aponta que:

A boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, da eficácia e da efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou as carências da população (...).

2.1.2 Histórico da governança pública no Brasil

A preocupação com a boa gestão na administração pública brasileira não é recente. Diversas iniciativas relacionadas à melhoria da prestação de serviços à população vêm sendo adotadas, contribuindo para o fortalecimento da governança pública.

A Assembleia Nacional Constituinte de 1988, com vistas a criar as condições necessárias à governança do Estado, fixou direitos e garantias fundamentais dos cidadãos; organizou política e administrativamente o Estado

e os Poderes; definiu e segregou papéis e responsabilidades; instituiu sistema de freios, contrapeso e estruturas de controle interno e externo (BRASIL, 1988)

Além do que foi definido na Constituição de 1988, outros instrumentos surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles:

Quadro 1 – Instrumentos fortalecedores da governança pública.

Ano	Órgão responsável	Dispositivo/Norma/Publicação	Descrição da normativa
1994	Casa Civil. Presidência da República	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/1994).	Estabelece padrões éticos e morais para o comportamento da liderança no serviço público.
1998	Casa Civil. Presidência da República	Ementa Constitucional nº 19, de 15 de março de 1998.	Acrescenta ao art. 37 da Constituição Federal o princípio da eficiência.
1998	Casa Civil. Presidência da República	Lei das Contas Públicas (Lei 9.755/1998).	Obriga a publicação de contas públicas nos níveis federal, estadual e municipal.
2000	Casa Civil. Presidência da República	Lei da Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000).	Estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária.
2005	Casa Civil. Presidência da República	Decreto do Sistema de Correção do Poder Executivo (Decreto 5.480/2005).	Compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, no âmbito do Poder Executivo Federal, por meio da instauração e condução de procedimentos correccionais.
2005	Casa Civil. Presidência da República	O extinto Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização (GesPública, Decreto 5.378/2005).	Estabeleceu o modelo de excelência na gestão pública. Tinha por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos

			prestados aos cidadãos.
2007	Casa Civil. Presidência da República	Decreto de Gestão da Ética (Decreto 6.029/2007).	Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal com a finalidade de promover atividades que dispõem sobre a conduta ética no âmbito do Executivo Federal.
2010	Casa Civil. Presidência da República	Decreto de Vedação ao Nepotismo (Decreto 7.203/2010).	Dispõe sobre a vedação do Nepotismo no âmbito da administração pública federal.
2011	Casa Civil. Presidência da República	Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011).	Assegura o direito fundamental de acesso à informação pública e facilita o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.
2013	Tribunal de Contas da União (TCU).	Referencial básico de governança aplicável a Órgãos e Entidades de Administração Pública (versão 1.0).	Orienta e implementa a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas, principalmente pelo próprio TCU.
2013	Casa Civil. Presidência da República	Lei de Conflito de Interesses (Lei 12.813/2013).	Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego.
2014	Tribunal de Contas da União (TCU).	Referencial Básico de Governança Aplicada a Órgãos e Entidades de Administração Pública (versão 2.0).	Reúne e organiza boas práticas de governança pública que, se bem observadas, podem incrementar o desempenho de Órgãos e Entidades Públicas.
	Tribunal de Contas da	10 passos para a boa	Lista de 10 passos

2014	União (TCU).	governança (1ª edição).	que, se bem observados e seguidos, contribuirão para a melhoria da governança.
2014	Tribunal de Contas da União (TCU).	Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas.	Orienta as unidades de controle externo do TCU na condução de trabalhos especificamente relacionados à avaliação de governança em políticas públicas.
2016	Secretaria-Geral. Presidência da República.	Lei das Estatais (Lei 13.303/2016).	Estabelece requisitos de governança para empresas públicas e de economia mista.
2016	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria-Geral da União.	Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 1/2016.	Trata de controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
2016	Tribunal de Contas da União (TCU).	Referencial para Avaliação da Governança no Centro de governo.	Orienta os trabalhos da Corte de Contas em suas ações de controle, com foco na governança de Centro de Governo.
2017	Secretaria-Geral. Presidência da República.	Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos (Lei 13.460/2017), e sua regulamentação pelo Decreto 9.064/2017.	Substituíram a GesPública e tratam sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos.
2017	Secretaria-Geral. Presidência da República.	Decreto de Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e funcional e Governança Pública. Decreto 9.203/2017.	O Decreto dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e funcional.
2017	Casa Civil da Presidência da República	Guia da Política da Governança Pública.	Guia criado para dar segurança e estabilidade à interpretação do Decreto nº 9.203.
2017	Tribunal de Contas da União (TCU).	Referencial de combate à fraude e à corrupção, aplicável a órgãos e entidades de Administração	Contribuir para salto de qualidade na governança e gestão pública,

		Pública (2ª edição).	por meio da redução dos níveis de fraude e corrupção a patamares similares aos de países desenvolvidos.
2018	Tribunal de Contas da União (TCU).	Guia de governança e gestão em saúde: aplicável a secretarias e conselhos de saúde.	Provocar a melhoria da governança e da gestão nos conselhos e secretarias de saúde brasileiros.
2018	Tribunal de Contas da União (TCU).	Referencial básico de gestão de riscos.	Promover orientações técnicas aos responsáveis pela governança e gestão das organizações públicas.
2020	Conselho Nacional de Justiça (CNJ).	Resoluções CNJ: 308 e 309.	As resoluções trouxeram diretrizes técnicas para as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário e organizaram tais atividades sob a forma de sistema.
2020	Tribunal de Contas da União (TCU).	Referencial básico de governança organizacional.	Atualiza o Referencial Básico de Governança com o conhecimento obtido pelos diagnósticos realizados.
2021	Tribunal de Contas da União (TCU).	10 passos para a boa governança (2ª edição).	Resume o conteúdo do Referencial Básico de Governança Organizacional.

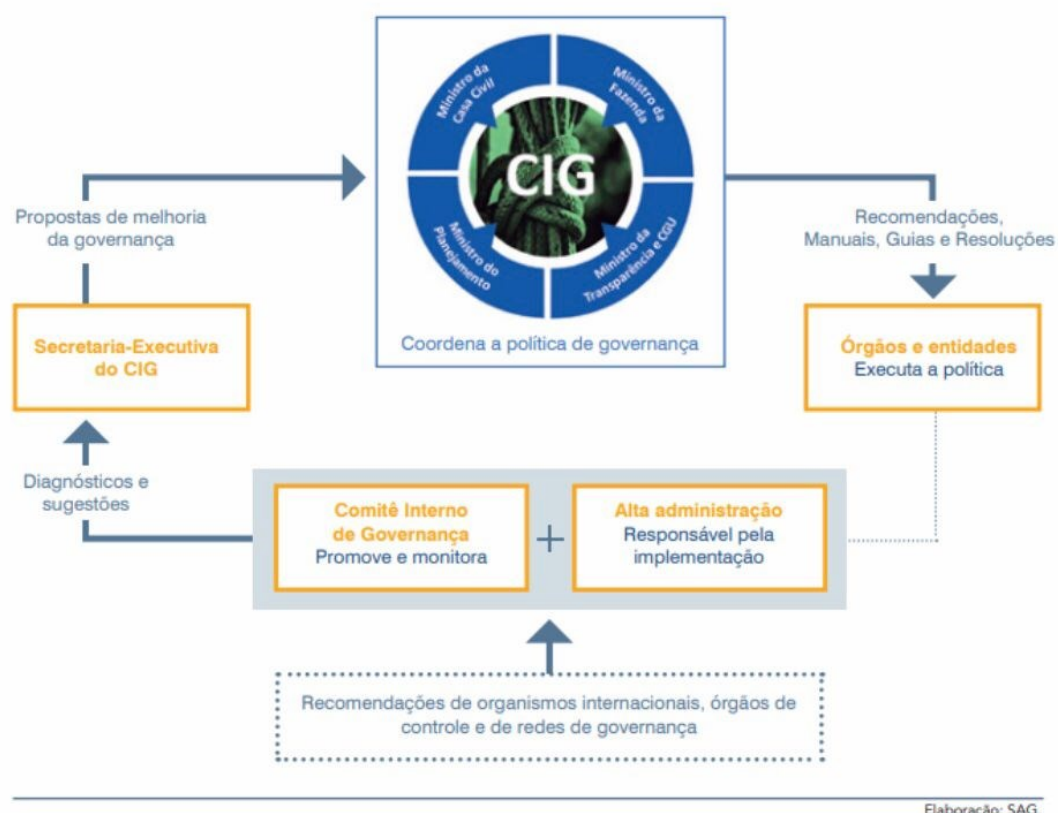
Fonte: SANTOS, 2021 (BRASIL, 2014b; BRASIL, 2014c; BRASIL, 2014f; BRASIL, 2016b; BRASIL, 2016c; BRASIL, 2017b; BRASIL, 2018a; BRASIL, 2018d; BRASIL, 2020c, p. 31-32; BRASIL, 2021b).

Como se vê, houve avanço significativo no Poder executivo federal nas normas criadas para auxiliar na construção de boa governança corporativa e boa governança pública em nosso país, sendo ainda tímido na esfera do Poder Judiciário.

O Decreto nº 9.203, de 2017, em seu art. 8º, prevê a criação do CIG, órgão colegiado responsável pelo assessoramento do presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal.

Cabe, portanto, ao presidente, definir os rumos da governança pública no âmbito do Poder Executivo federal; a função do CIG é auxiliá-lo nessa tarefa.

Figura 2 – Dinâmica da internalização de boas práticas de governança.



Fonte: TCU, 2018, p. 40.

2.1.3 Histórico da governança pública no Poder Judiciário

No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça tem dado passos importantes para a internalização das temáticas de governança nos Tribunais, a exemplo da criação da Rede de Governança Colaborativa do

Poder Judiciário, instituída em 2013 pela Portaria CNJ nº 138, atualmente regulamentada pela Portaria CNJ nº 59/2019.

O Conselho Nacional de Justiça também vem impulsionando a governança no Judiciário brasileiro, com a edição de vários atos normativos, conforme se confere abaixo:

1) Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário:

Foi criada pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ –, por meio da Portaria nº 138/2013, atualizada pela Portaria nº 59/2019, com competência para propor as diretrizes nacionais, impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados.

A Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, sob a coordenação do CNJ, exerce importante papel na condução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e possibilita a integração dos órgãos da justiça brasileira, tornando possível a tomada de decisão compartilhada para a proposição de soluções que visem o enfrentamento de problemas comuns do Judiciário, observando, também, as especificidades de cada segmento.

A Rede de Governança Colaborativa é composta por representantes indicados pelos órgãos do Poder Judiciário.

2) Governança e Gestão de Pessoas

Resolução nº 207/2015 (CNJ, 2015) - Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário;

Resolução nº 240/2016 (CNJ, 2016) - Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

3) Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

Resolução nº 182/2013 (CNJ,2013)

Resolução nº 370/2021 (CNJ, 2021) - Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário;

Resolução nº 347/2020 (CNJ, 2020) - Política de Governança das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário.

4) Governança e Gestão das Contratações

Resolução nº 347/2020 (CNJ, 2020) - Política de Governança das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário.

Acrescenta-se, ainda, as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça nº 308 e 309, ambas de 2020 (BRASIL, 2020; 2020), que trouxeram diretrizes técnicas para as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário e organizaram tais atividades sob a forma de sistema.

Nota-se, assim, que a inserção da governança no setor público e, em especial, no Poder Judiciário brasileiro, tem crescido nos últimos anos, dada a sua importância para a melhoria dos seus resultados em eficiência e economicidade.

2.1.4 A governança pública dentro do modelo organizacional brasileiro

Discute-se se a política de governança definida nas normas acima mencionadas propõe uma ruptura do atual modelo organizacional do Estado brasileiro.

Segundo Souza e Faria (2017), a governança pública não seria uma ruptura com os modelos burocráticos e da nova administração pública, já que, na Administração Pública brasileira, não houve, até o momento, a superação de um modelo em relação ao outro, existindo resquícios de todos os modelos utilizados, que, a depender da circunstância, alguns ficam mais aparentes do que outros.

Para Osborne (2010), a governança pública é um novo paradigma que acrescenta ingredientes que não estavam presentes na administração burocrática ortodoxa e na nova gestão pública.

Para Aguilar (2006), a governança pública é composta por elementos multiparadigmáticos, enquanto Bevir (2009) a compreende como algo novo ou um conjunto de elementos originários de outros paradigmas, sendo por ele definida como um processo de governar.

Na mesma linha de Bevir (2009), Martins e Marini (2014), entendem que a governança pública tem sido alçada como o mais recente paradigma de

gestão e difere tanto da administração pública burocrática clássica quanto da nova gestão pública. Essa nova perspectiva de gestão pública está associada às transformações de tempos e cenários advindos de “uma tentativa de enxergar o governo como um processo amplo, plural e complexo da sociedade, buscando integrar política e administração, gestão e políticas públicas” (MARTINS; MARINI, 2014, p. 43).

Nesse contexto, a governança pública seria, portanto, um novo paradigma que tem como pontos principais a colaboração e coordenação entre as instituições públicas e destas com a sociedade, sendo resultado do aperfeiçoamento de modelos anteriores de administração pública que evoluíram. Para melhor compreensão da governança pública, apresenta-se a seguir a linha do tempo que demonstra a evolução dos modelos de administração pública (DIAS; CARIO, 2014; NEVES; GUIMARÃES; JUNIOR, 2017):

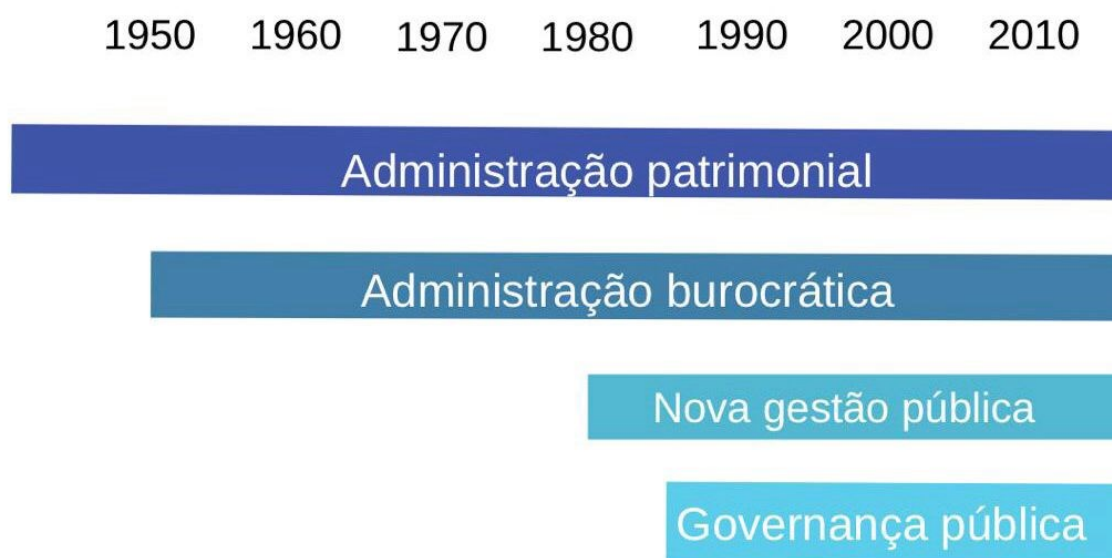
Figura 3 – Modelos de administração pública predominantes e o papel do Estado associado.



Fonte: Adaptado de DIAS; CARIO, 2014; NEVES; GUIMARÃES; JUNIOR, 2017 *apud* SANTOS, 2021, p. 80.

Sintetizando a evolução dos paradigmas das reformas da administração pública (DIAS; CARIO, 2014; NEVES; GUIMARÃES; JUNIOR, 2017):

Figura 4 – Evolução dos paradigmas das reformas da administração pública.



Fonte: NEVES; GUIMARÃES; JUNIOR, 2017, p. 2.

Observa-se, na evolução desses paradigmas, que alguns conceitos, modelos, sistemas e ferramentas de gestão pública foram criados, transformados e até descontinuados, destacando-se que cada etapa é afetada e acaba interferindo e aperfeiçoando a posterior. Esse ciclo cria oportunidades de modernização, reforma e gestão da administração pública (NEVES; GUIMARÃES; JUNIOR, 2017).

Assim, na esteira de diversos doutrinadores sobre o tema, a governança pública contempla, sim, características de antigos modelos, tendo como um dos seus fundamentos as teorias democráticas e da cidadania, surgindo para reorganizar a administração pública (OLIVEIRA; PISA; AUGUSTINHO, 2016; GESSER; OLIVEIRA; MACHADO, 2017; FUCHS, 2020).

No entanto, a governança pública diferencia-se de outros modelos em relação ao tratamento do cidadão, já que o transforma em participante na construção das políticas públicas.

Conforme Secchi (2009), no modelo burocrático, o cidadão é visto como usuário dos serviços públicos, e no gerencialismo, como cliente, cujas necessidades devem ser satisfeitas. No entanto, sob a ótica da governança pública, os cidadãos e outras organizações são parceiros ou *stakeholders*, “com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação” (SECCHI, 2009, p. 363).

Sendo assim, a governança pública é um sistema que envolve não só ferramentas, mas também práticas e processos que possibilitam a participação das pessoas nos trabalhos do governo, o que traz uma visão do cidadão como participante da gestão (BINGHAM; NABATCHI; O'LEARY, 2005). Sob tais circunstâncias, duas questões se destacam: a prestação de contas com responsabilização (*accountability*) e a transparência.

2.1.5 Diferença entre governança/governabilidade e gestão

Antes de adentrar aos princípios da governança pública, é necessário distinguir as diferenças entre governança, governabilidade e gestão, uma vez que há grande confusão entre os seus conceitos.

De acordo com Bresser Pereira (1998, p. 33), “governabilidade é uma capacidade política de governar derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade; governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas”

A capacidade política de governar, ou seja, a governabilidade, seria resultante da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade, enquanto a governança decorreria da capacidade financeira e administrativa, num sentido amplo, do governo de realizar políticas. Dessa forma, a governabilidade está relacionada ao exercício de poder e sua legitimidade (SANTOS, 1997).

Já a governança compreende um conjunto de mecanismos que se relacionam com a dimensão participativa e plural da sociedade, estando relacionada à capacidade de ação na implementação das políticas e consecução das metas coletivas (DINIZ, 1996).

De acordo com O'Connor (1997), a crise de governabilidade é o produto de uma sobrecarga de problemas respondidos pelo governo, na

combinação da lógica da acumulação e da legitimação, com a expansão de serviços e intervenção, até o momento em que, inevitavelmente, surge uma crise fiscal do Estado.

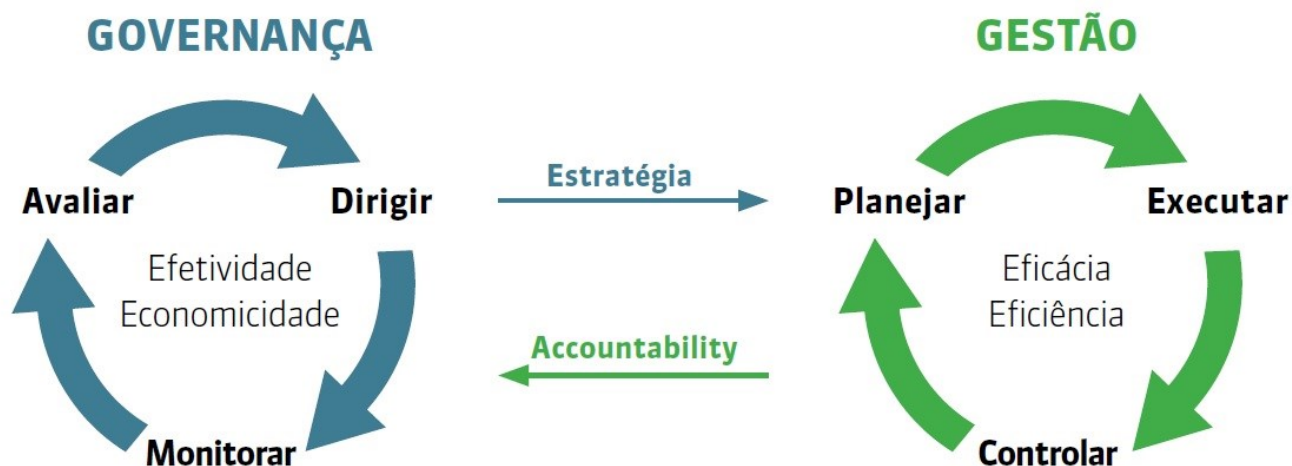
No caso da crise de governança, Torres (2016, p. 160) esclarece que ela “[...] é percebida como estando estruturalmente ligada à incapacidade gerencial do estado em fazer funcionar as políticas públicas”. No entanto, ela também resulta da incapacidade do estado de prestar contas em relação às preferências da coletividade e das metas formuladas no jogo político.

O ponto de convergência, em termos de semelhança entre as duas, se refere à defesa da participação institucionalizada como meio para se atingir a estabilidade política (MATIAS, 2010, p. 110).

Passando-se à relação entre governança e gestão pública, de acordo com o TCU (BRASIL, 2010), enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora.

Conforme a figura que se segue, a governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses da sociedade brasileira e das partes interessadas. A gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos.

Figura 5 – Diferenças entre governança e gestão.



Fonte: TCU, 2010, p. 20.

2.1.6 Relevância da governança para a OCDE e para o cumprimento da Agenda 2030 e dos ODS e metas respectivas

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização internacional fundada em 1961, com sede em Paris (França), que trabalha para construir “políticas melhores para vidas melhores” e tem como objetivo a identificação e o estabelecimento de práticas e políticas que promovam prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos (CASA CIVIL, 2022).

A OCDE auxilia os governos no estabelecimento de padrões internacionais baseados em evidências e na busca de soluções para uma série de desafios sociais, econômicos e ambientais.

Para alcançar tal objetivo, os países membros e parceiros da OCDE compartilham experiências e realizam estudos de revisão por pares (*Peer Reviews*), por exemplo, por meio do qual eles avaliam o desempenho político uns dos outros e propõem recomendações para melhorias.

As atividades da OCDE abrangem diferentes áreas relacionadas às políticas públicas, como: política econômica, governança pública, trabalho, ciência e tecnologia, governança corporativa, educação, meio ambiente, comércio, agricultura, economia digital, investimento, entre outras. Essas atividades envolvem diversas etapas, como:

1. Levantamentos estatísticos, elaboração de estudos e análises por parte do Secretariado da OCDE;
2. Discussões sobre políticas públicas e intercâmbio de experiências nacionais;
3. Estabelecimento de instrumentos legais e padrões internacionais (convenções, decisões, recomendações e declarações); e
4. Avaliação de políticas públicas e compromissos nacionais, nos estudos de revisão por pares (CASA CIVIL, 2022).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem como objetivo principal auxiliar os governos na implementação de políticas capazes de fortalecer a governança pública.

O Brasil manifestou formalmente seu interesse em tornar-se membro pleno da OCDE em 2017.

Dentre os temas que estão sendo avaliados pela OCDE no processo de acessão do Brasil, destaca-se a governança pública que, na visão da organização, é de extrema importância para a melhor elaboração e execução das políticas públicas frente à vários desafios enfrentados pelos governos na atualidade, como mudanças climáticas, fluxo de refugiados e imigrantes, agravado recentemente pela Guerra na Ucrânia, aumento da desigualdade e da pobreza, concorrência desleal, corrupção.

Os demais temas que a integram, conforme o programa da OCDE (CASA CIVIL, 2022), e que também contribuem, direta ou indiretamente, para a efetivação da governança pública são:

- Reconstrução da confiança no governo;
- Objetivos de desenvolvimento sustentável;
- Mulheres no governo;
- Acesso à justiça;
- Emprego público;
- Solidez das finanças públicas;
- Governo digital;
- Compras públicas;
- Regulações melhores;
- Infraestrutura de governança e parcerias público-privadas;
- Gestão de risco;

- Avaliação da governança pública;
- Apoio à melhoria na governança e gestão;
- Governo aberto;
- Integridade do setor público;
- Combate ao comércio ilícito; e
- Inovação do setor público.

Para tanto, a OCDE instituiu um programa de trabalho para avaliar os gargalos existentes e implementar governança pública necessária para o enfrentamento adequado de tais desafios (MATHIAS, 2020).

O governo brasileiro tem promovido importantes avanços adicionais em apoio à agenda de reformas e à eficiência das políticas públicas no país, de forma alinhada às melhores práticas internacionais.

Em 2020, por exemplo, foram assinados 17 novos instrumentos nas áreas de defesa do consumidor, governança orçamentária, cooperação em ciência e tecnologia, desenvolvimento sustentável, entre outros (CASA CIVIL, 2022).

Figura 6 – Instrumentos assinados em apoio à agenda de reformas e à eficiência das políticas públicas no Brasil.



Fonte: Casa Civil (BRASIL, 2022).

Figura 7 – Instrumentos assinados em apoio à agenda de reformas e à eficiência das políticas públicas no Brasil.



Fonte: Casa Civil (BRASIL, 2022).

A oficialização do Brasil como membro pleno da Organização ampliará a integração do País à economia mundial por meio do aprimoramento do ambiente de negócios e do alinhamento de políticas públicas às melhores práticas internacionais.

Além disso, contribuirá para o crescimento econômico, inclusivo e sustentável do país, além de estimular as reformas necessárias ao aperfeiçoamento da governança, ao aumento da transparência, ao aperfeiçoamento das políticas públicas e ao fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições brasileiras.

Ademais, a filiação à OCDE ampliará oportunidades de cooperação internacional com foco em inovação e produtividade para aumentar a competitividade brasileira em benefício de toda a sociedade.

Portanto, o aperfeiçoamento da governança pública, em todos os setores, vem a impulsionar a possibilidade de acesso do Brasil à OCDE.

Um dos temas que vêm sendo também reforçado pela OCDE é a concretização da Agenda 2030 da ONU pelos países, conforme se verá a seguir.

2.1.7 Correlação entre os objetivos pretendidos pela OCDE e a Agenda 2030 da ONU

Em 25 de setembro de 2015, 193 líderes mundiais aprovaram a Agenda 2030 dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), sob a articulação das Organizações das Nações Unidas (ONU) (BRASIL, 2014), que consiste, segundo a ONU, em um plano de ação colaborativo para o combate da pobreza extrema, das desigualdades sociais e controle das mudanças climáticas, de forma sustentável (ONU, 2015).

Nela, foram aprovados 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), que estão esmiuçados em 169 metas, que são diretrizes para orientar, até o ano de 2030, as ações dos países signatários na direção de um desenvolvimento humano que considere dimensões econômicas, sociais e ambientais (ONU, 2015).

Em 2015, a OCDE reconheceu a importância do cumprimento dos ODS da Agenda 2030 e, para tanto, elaborou um plano de ação (OCDE, 2016) para aplicação da agenda. Os objetivos do plano são:

- Aplicação de uma lente ODS às estratégias e às ferramentas de políticas da OCDE;
- Aproveitamento de dados da OCDE com a finalidade de auxiliar na implementação dos ODS e mensurar o progresso dos Estados;
- Atualização do apoio da OCDE no planejamento integrado e na formulação de políticas nos países, bem como no fornecimento de espaço para o compartilhamento de experiências sobre a governança na adoção dos ODS; e
- Incentivo para refletir sobre as implicações dos ODS nas relações externas da organização.

Verifica-se, assim, que a OCDE tem papel importante na implementação dos ODS, já que agregou em seus projetos a Agenda 2030.

São várias as frentes de atuação da Agenda 2030, e entre as principais, estão o combate à pobreza e à desigualdade, a promoção da

igualdade de gênero, a adoção de práticas ambientais sustentáveis, o acesso à justiça, à educação e à moradia, além da promoção da paz, da justiça e de instituições eficazes.

Assim, a relevância da expansão da governança em todos os segmentos do setor público vem ao encontro das diretrizes estabelecidas pela OCDE.

E sob o enfoque específico do presente trabalho, a aderência do TJPR aos princípios e práticas de governança vem ao encontro da ODS 12, relacionada ao desenvolvimento sustentável, e à ODS 16, cujo objetivo consiste na promoção de “sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, do acesso à justiça para todos e construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”, os quais estão diretamente relacionados ao aperfeiçoamento da governança e serão analisados oportunamente quando da análise dos resultados preliminares.

2.1.8 Princípios de governança pública

Segundo o IFAC, os princípios de governança pública são:

Quadro 2 – Princípios de governança pública.

Princípios	Significados
<i>Accountability</i>	É o processo pelo qual as entidades e os agentes do setor público respondem pelas decisões e ações adotadas, submetendo-se ao controle externo. Na prática, a <i>accountability</i> é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida.
Integridade	Baseada em honestidade, objetividade, altos padrões de decência e probidade na administração dos recursos públicos e na gestão das entidades. É dependente da eficácia do sistema de controle das entidades e dos padrões pessoais e profissionais dos agentes públicos. Reflete-se tanto nos processos decisórios quanto na qualidade dos relatórios financeiros e de desempenho elaborados pelas entidades públicas.
Transparência	É necessária para garantir que os <i>stakeholders</i> possam confiar nos processos decisórios e ações das entidades do setor público, na gestão das atividades e nos servidores dessas entidades. As informações reportadas aos <i>stakeholders</i> devem ser completas, precisas e claras. Além disso, elas devem ser divulgadas de

	forma efetiva e oportuna e submetidas a um exame externo quando necessário.
--	---

Fonte: IFAC, 2001; ANAO, 2003.

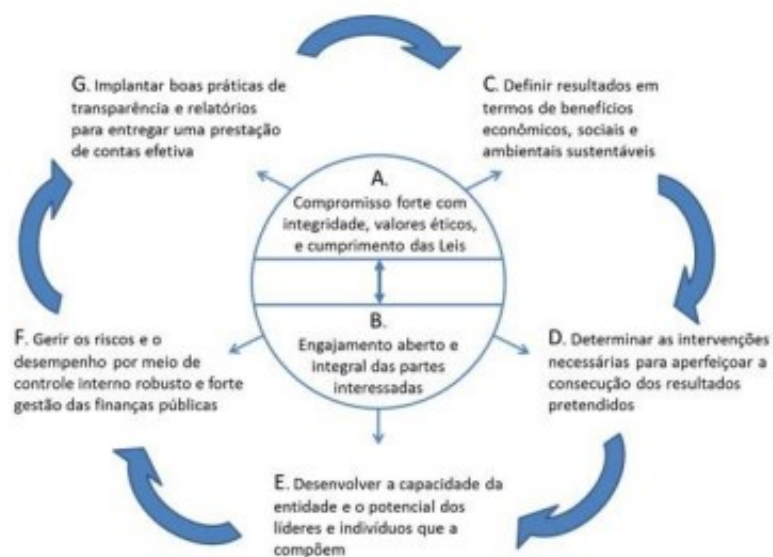
Acrescenta Matias Pereira (2010, p. 125) os princípios da equidade, cumprimento das leis (*compliance*) e ética.

Todos esses princípios, segundo Matias Pereira (2010), visam elevar o nível de credibilidade das instituições públicas, destacando que a transparência na aplicação dos recursos públicos é um dos fundamentos da democracia, exigindo que seus atores (governantes e cidadãos) adotem os seguintes procedimentos:

- Transparência na aplicação dos recursos públicos, de forma que se possa identificar como, onde e por que cada valor dispendido foi gasto;
- Prestação de contas periódicas das autoridades e governantes, por meio de entrevistas abertas a toda a mídia falada, escrita, televisada e internet;
- Registro, gravação e disponibilização na internet das reuniões de funcionários públicos com fornecedores e lobistas;
- Demonstração da estrutura funcional e da forma como serão implantadas as políticas públicas e atingidas as metas estabelecidas e como será o relacionamento com a sociedade civil;
- Ouvidorias independentes (com participação igualitária de funcionários públicos e cidadãos) em todos os principais órgãos públicos (MATIAS, 2010, p. 125).

Conforme destaca Matias Pereira, a figura abaixo demonstra como os vários princípios da boa governança no setor público se relacionam entre si:

Figura 8 – Relação entre os vários princípios da boa governança no setor público.



Fonte: IFAC, 2014.

A política de governança da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional foi estabelecida pelo Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e atualizada pelo Decreto 9.901/2019 (BRASIL, 2019).

As principais motivações para a sua criação (TCU, 2020):

- Fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas;
- Busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e
- Utilidade de se estabelecer patamares mínimos de governança.

O Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e o TCU (BRASIL, 2020) estabelecem os seguintes princípios: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade; e melhoria regulatória.

Capacidade de resposta

Segundo o TCU, a capacidade de resposta se materializa como “a capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas” (BRASIL, 2020c, p. 44). Já o Guia da Política de Governança Pública define que a capacidade de respostas vai além da competência de se atender, de forma eficiente e eficaz, às necessidades dos cidadãos e representa, também, uma instituição pública se antever a interesses e aspirações. É necessário, portanto, que agentes públicos passem a atuar além do mero cumprimento de ordens e sejam proativos e reafirmem seu compromisso de servir cidadãos (BRASIL).

Integridade (*Compliance*)

A integridade tradicionalmente representa a busca pela prevenção da corrupção e pelo fortalecimento dos padrões morais de conduta.

O referido princípio é considerado de origem anglo-saxônica, o que significa que as ações são realizadas de acordo com as normas para proteger instituições de riscos por meio de políticas e práticas éticas. “A expressão *Compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, podendo ser considerado como o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir” (SIMAS, 2018, p. 17).

Teve como marco inicial o Relatório *Cadbury 8*, do ano de 1992, no setor corporativo, sendo que a partir daí, várias empresas começaram a criar departamentos internos próprios para *compliance* (FALEIROS JÚNIOR; MIGLIAVACCA, 2020).

O alcance desse princípio na política de governança, no entanto, é maior e vai além de questões éticas. A integridade é reconhecida como um instrumento para que “a economia seja mais produtiva, o setor público mais eficiente e a sociedade mais inclusiva” (OCDE, 2012).

Dessa forma, a interpretação do princípio deve ser feita em conjunto com os demais presentes no decreto e deve levar em consideração o principal objetivo do ato normativo: permitir que o cidadão esteja sempre no centro das decisões e ações da administração pública.

Nesse cenário, o papel do controle interno ganha destaque. Por isso, uma das diretrizes ligadas ao princípio determina que se devem “implementar

controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores” (BRASIL, 2017, art. 4º, VI).

A finalidade do *compliance* é, então, a aplicação das normas legais, políticas e jurídicas, nas empresas privadas, órgãos ou instituições públicas. Tem também como objetivo evitar, detectar e resolver quaisquer desvios ou falhas que possam ocorrer, e usar isso como antídoto para problemas ou prejuízos (SOUZA; MACIEL-LIMA; LUPI, 2018).

Assegurar o cumprimento deste princípio no setor público visa assegurar a proteção da coisa pública e o cumprimento de normas e procedimentos

Transparência

O TCU define a transparência como a “possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil” (BRASIL, 2020c, p. 45) .

Dessa forma, a transparência gera um clima de confiança nas relações de órgãos e entidades, tanto internamente quanto externamente.

Portanto, tal princípio é indispensável à democracia, já que permite ao cidadão a ativa participação no planejamento, acompanhamento e execução das políticas públicas (BRASIL, 2014b)

Equidade e participação social

De acordo com o TCU, em seu Referencial Básico de Governança, a promoção da equidade é feita garantindo-se “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” (BRASIL, 2014c, p. 34)

É, então, necessário um tratamento justo entre todos os *stakeholders*, não se aceitando quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias (IBGC, 2015; OLIVEIRA; PISA, 2015).

O TCU traz a participação como um dos princípios de governança pública juntamente com a equidade. Contudo, considera a participação social como aquela que é promovida “com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização” (BRASIL, 2020c, p. 239).

Verifica-se, portanto, que a participação social está relacionada diretamente ao controle social.

O controle social é cada vez mais indispensável como complemento ao controle institucional, realizado pelos órgãos governamentais, que objetivam a fiscalização dos recursos públicos.

É preciso que se dê meios para que haja a efetiva participação do cidadão na gestão pública, fiscalizando e monitorando ativamente a aplicação correta dos recursos públicos.

Confiabilidade

A confiabilidade representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político (OCDE, 2017, p. 24).

Por isso, uma instituição confiável tem que se manter o mais fiel possível aos objetivos e diretrizes previamente definidos, passar segurança à sociedade em relação a sua atuação e, por fim, manter ações consistentes com a sua missão institucional, por meio de um diálogo aberto com a sociedade.

Cabe destacar que este é um princípio de suma importância, pois ele depende diretamente da participação da sociedade para se legitimar.

Melhoria regulatória

A melhoria regulatória representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas (TCU, 2020).

2.1.9 Mecanismos e práticas de governança pública

Segundo o TCU (BRASIL, 2014), a governança tem como seus pilares os mecanismos de liderança, estratégia e controle para promover a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão institucional.

Assim, o TCU (BRASIL, 2014) entende que, para exercer de forma satisfatória as funções da governança (avaliar, direcionar e monitorar), os organismos devem adotar três mecanismos de governança, sendo eles:

Figura 9 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança pública.

Governança organizacional pública			
Mecanismos	LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	CONTROLE
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o modelo de governança; • Promover a integridade; • Promover a capacidade da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir riscos; • Estabelecer a estratégia; • Promover a gestão estratégica; • Monitorar o alcance dos resultados organizacionais; • Monitorar o desempenho das funções de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a transferência; • Garantir a accountability; • Avaliar a satisfação das partes interessadas; • Avaliar a efetividade da auditoria interna.

Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional (BRASIL, 2020a).

Sendo assim, passará a se destacar cada um deles, resumidamente:

No mecanismo da liderança, está o conjunto de práticas que objetivarão demonstrar o comprometimento dos agentes do mais alto nível

organizacional com os valores, estratégias, políticas e processos necessários à implementação de uma sólida governança institucional.

No mecanismo da estratégia, são contempladas as práticas que se relacionam à definição clara dos objetivos da instituição, sua estratégia de atuação, seu desdobramento em planos de ação aos demais níveis organizacionais e, por fim, ao monitoramento de sua implementação e resultados.

Finalmente, no mecanismo de controle, são contempladas as práticas que buscam promover a prestação de contas e a transparência à sociedade, relativas à administração dos recursos que são confiados à instituição e à sua conformidade com os princípios éticos e legais e com as diretrizes e metas estabelecidas.

Ainda de acordo com o referencial (TCU, 2020), cada mecanismo de governança deve estar associado a um conjunto de componentes de governança que contribuam para o alcance do objetivo organizacional, conforme se segue:

Liderança

- Pessoas e competências;
- Princípios e comportamentos;
- Liderança organizacional;
- Sistema de governança.

Estratégia

- Relacionamento com partes interessadas;
- Estratégia organizacional;
- Alinhamento transorganizacional.

Controle

- Gestão de riscos e controle interno;
- Auditoria interna; e

- *Accountability* e transparência (BRASIL, 2014, p. 37-38).

No entanto, como destacado pelo TCU (BRASIL, 2020), tais práticas não são trabalhadas de forma exaustiva no Referencial, podendo-se utilizar de diversas outras para se alcançar os objetivos propostos. E, de forma similar, a cada prática se vinculou um grupo de itens de controle, os quais constam em documento complementar ao Referencial e não serão aqui abordados devido ao nível de detalhamento do tema.

Em 2021, o Tribunal de Contas da União compilou as boas práticas de governança, intitulando-as 10 Passos para a Boa Governança (TCU, 2021), a fim de que os gestores públicos possam aplicar a governança em suas organizações. Foram apontadas as seguintes diretrizes para o estabelecimento da governança pública:

1. Estabelecer o modelo de governança adequado à realidade da organização;
2. Liderar com integridade e combater os desvios;
3. Promover a capacidade da liderança;
4. Gerenciar riscos;
5. Estabelecer a estratégia e promover a gestão estratégica;
6. Monitorar resultados;
7. Promover a transparência;
8. Garantir a *accountability*;
9. Avaliar a satisfação das partes interessadas;
10. Assegurar a efetividade da auditoria interna.

Seguindo a linha adotada pelo TCU:

A governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas (TCU, 2020, p. 12).

Como já visto, para que as funções de governança sejam executadas de maneira satisfatória, é necessário que alguns mecanismos sejam adotados: liderança, estratégia e controle.

As práticas de liderança, estratégia e *accountability* demonstram a capacidade da organização de administrar bem os seus recursos, de forma a gerar resultados e prestar satisfatoriamente os serviços esperados.

A liderança:

Diz respeito às práticas que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: adequação do modelo de governança ao contexto e aos objetivos organizacionais; promoção de cultura de integridade na organização; e garantia de que os líderes possuam, coletivamente, as competências adequadas ao desempenho das suas atribuições (TCU, 2020, p. 12).

A OCDE (2018) destaca que a liderança é elemento essencial para promover a boa governança pública. O comprometimento dos agentes dos mais altos níveis políticos e gerenciais do setor público é primordial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos valores, estratégias, políticas e processos necessários à boa governança e à melhoria dos resultados que são entregues à sociedade.

É de suma importância que a liderança avalie o modelo de governança a ser adotado e o ajuste ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente às partes interessadas.

De acordo com o referencial do TCU (2020), esta prática engloba:

- a) a identificação de instâncias internas e as de apoio à governança;
- b) a garantia de fluxos de informações eficazes entre elas e as partes interessadas;
- e c) a definição de processos de trabalho e atividades relacionados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da organização (TCU, 2020).

Esse mecanismo possui quatro componentes, que serão apresentados a seguir:

- a. Sistemas de Governança: compreende a forma como os diversos atores que participam da governança organizam-se, relacionam-se e comportam-se para o alcance da boa governança. Envolve, no setor público, as estruturas e os processos que estão diretamente envolvidos com as instâncias internas, externas a governança (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

b. Pessoas e Competências: trata sobre as pessoas que trabalham na organização, as competências que possuem, conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes, que, no âmbito da organização, devem ser direcionados aos resultados (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014). Além disso, a escolha dos membros da alta administração deve ser embasada na busca de gestores que possuam a competência necessária de acordo com a função (NASCIMENTO; AGUIAR, 2015).

c. Princípios e Comportamentos: na busca constante da excelência nos serviços prestados, as organizações devem contar com pessoas que, além de devidamente capacitadas, apresentem conduta ética adequada. Para tanto, pode-se adotar um código de ética para definição de condutas e mecanismos de controle que evitem determinadas ações desviantes (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

d. Liderança Organizacional: esse componente compreende a delegação de competências e coordenação das estruturas das unidades. A partir daí, as chefias passam a planejar, organizar e executar ações que contribuam para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, sendo que a responsabilidade final pelos atos delegados permanece com o gestor máximo (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

A estratégia “envolve prover direcionamento estratégico à organização, de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo; lidar adequadamente com os riscos relacionados; e monitorar os resultados organizacionais” (TCU, 2020, p. 12).

Conforme o Tribunal de Contas da União:

O mecanismo estratégia está dividido em três componentes e trata do processo de tomada de decisão para definição dos rumos da organização por meio da avaliação e prospecção de cenários, identificação das necessidades e expectativas dos *stakeholders* e alinhamento organizacional, entre outros (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

Nessa linha, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) e Mello (2006) pontuam que “é fundamental que os agentes da governança formulem estratégias de comunicação com as partes interessadas, com a disseminação de políticas, procedimentos, práticas e normas da organização, de modo equitativo” (BRASIL, 2017).

Divide-se nos seguintes mecanismos:

- a. Estratégia organizacional: “discorre acerca da escolha do modelo da estratégia organizacional, para que esta compreenda as partes

interessadas já citadas na sua formulação e definição de objetivos, viabilizando a eficiência e eficácia ao atingir os propósitos definidos, além de incluir o processo de avaliação dos resultados” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014). “A importância desse componente está na impossibilidade de se falar na governança em instituições que não tenham a estratégia delineada e que não possuam objetivos definidos” (KRÜGER, 2016);

- b. Alinhamento transorganizacional: “desenvolve sobre como as instituições devem estar relacionadas de maneira transorganizacional, com objetivos e propósitos que possam se impulsionar e fortalecer, com a utilização de mecanismos que possam propiciar a atuação uniforme e cooperada para que todos os atores possam colaborar com a missão da empresa de maneira coerente” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014). “Estimula as organizações a trabalharem de modo conjunto para a elaboração e condução de políticas públicas” (OLIVEIRA, 2015).

Já o controle “abrange aspectos como transparência, *accountability* e efetividade da auditoria interna” (TCU, 2020, p. 12).

Esse mecanismo é formado por três componentes, que seguem a seguir:

- a. Gestão de riscos e controle interno: segundo o Tribunal de Contas da União (2014), este mecanismo se refere à definição dos riscos aceitáveis a cada natureza das atividades. Ainda de acordo com o TCU (2014), o crescimento das empresas criou a necessidade da implantação de mecanismos de controles mais fortes, pois não compete ao administrador gerenciar todas as atividades simultaneamente. Portanto, as empresas são orientadas a criar critérios de gestão de riscos, assim como monitorar e avaliar o processo, reduzindo os impactos negativos e contribuindo para a melhoria das atividades organizacionais.

- b. Auditoria interna: esse mecanismo é responsável, segundo o Tribunal de Contas da União (2017), por ajudar no gerenciamento do controle de riscos e na prevenção a fraudes nas organizações, tendo função de apoiar a administração em relação à conduta dos servidores e desenvolvimento das atividades por meio de aperfeiçoamentos e melhorias. “Portanto, para o cumprimento do resultado esperado, a organização deve determinar a função e posição da auditoria interna, definindo suas atividades, viabilizando sua independência e que esta contribua efetivamente com a melhoria do desempenho dos processos” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).
- c. *Accountability* e transparência: o TCU (2014) argumenta que a implementação de um sistema de governança na gestão pública perpassa pela inserção de mecanismos de prestação de contas e de responsabilização das ações para garantir a apropriada *accountability*. Oliveira (2015) aduz que esse componente também pode ser compreendido como uma série de práticas referentes à transparência, prestação de contas e avaliação da satisfação dos *stakeholders*. “Desse modo, oportunizar o acesso aos resultados da gestão às partes interessadas contribui para que a administração repare processos deficientes e viciosos, identificando onde podem ser melhorados” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2017).

3 METODOLOGIA

Adotou-se, aqui, a especificação de Gil (2008) para classificar a pesquisa, de modo que, quanto aos fins, ela pode ser entendida como exploratória, também possuindo características do tipo descritiva, pois se destina essencialmente a delinear o estágio em que se encontra a governança no Poder Judiciário do Estado do Paraná, sendo ainda qualitativa, pois não há forma numérica, sendo utilizada uma forma indutiva para descrever a situação observada.

Destaca-se que a autora é servidora pública no TJPR, ocupando o cargo de Consultora Jurídica, tendo acompanhado de perto a implementação da governança no referido órgão, valendo-se de pesquisa-ação realizada.

Quanto ao procedimento a ser adotado para a pesquisa, optou-se pelo método documental, tendo como base os atos normativos sobre o tema.

Hábil distinguir a pesquisa bibliográfica, que utiliza fontes constituídas por material já elaborado, formado basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas, enquanto a pesquisa documental utiliza fontes primárias, ou seja, dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente.

Para a elaboração da pesquisa, realizou-se um levantamento bibliográfico por meio de artigos científicos, dissertações, artigos, normas e livros sobre o assunto apresentado.

Os documentos referentes ao trabalho foram obtidos principalmente no portal da instituição, disponível na *Internet*, conforme normativas ali descritas, estruturas organizacionais.

A partir dos conhecimentos obtidos, estruturou-se o trabalho, com o objetivo de se trazer uma construção reflexiva sobre o tema proposto e apresentar um diagnóstico situacional, a fim de saber qual o estágio em que se encontra a implementação da governança na instituição.

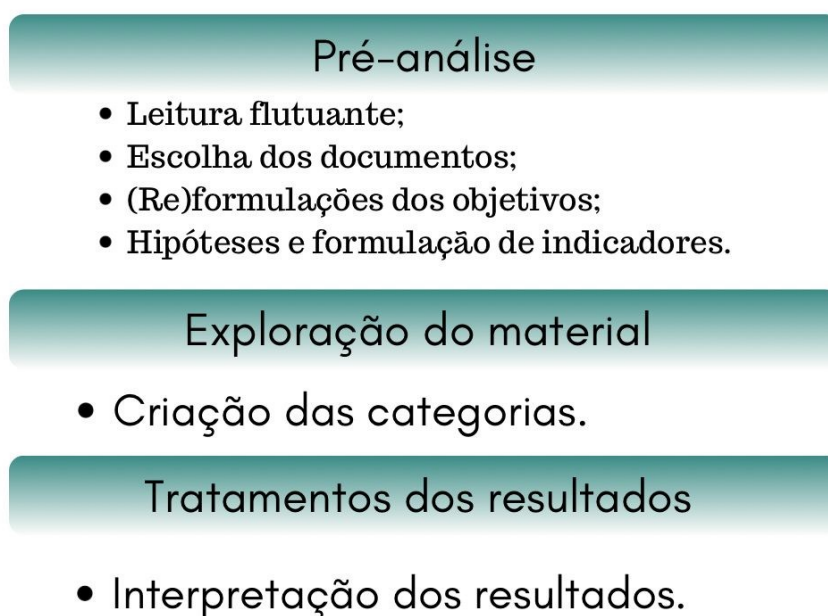
Será utilizado o método de análise de conteúdo de Bardin (2011), que é uma das técnicas de tratamento de dados em pesquisa qualitativa.

Segundo Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Bardin (2011) menciona que a utilização da análise de conteúdo se divide em três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação, conforme figura a seguir:

Figura 10 – Fases da utilização da análise de conteúdo.



Fonte: Bardin (2011 *apud* SOUSA, 2019).

A primeira fase, a pré-análise, seria uma fase de organização que, segundo Bardin (2011), envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material.

Na segunda fase, há a exploração do material, fase que tem por finalidade a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro.

Já a terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, à inferência e à interpretação. É o momento de intuição, de análise reflexiva e crítica, segundo Bardin (2011). Serão utilizados, como categorias, os mecanismos de governança, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 – Mecanismos de governança.

CATEGORIAS: MECANISMOS DE GOVERNANÇA	CONCEITO NORTEADOR	PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO TJPR
LIDERANÇA	<p>São as pessoas responsáveis por tomar a frente em trâmites organizacionais e processos de trabalho (TCU, 2014).</p> <p>Compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercidas nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação (Decreto nº 9.203, de 2017).</p>	
ESTRATÉGIA	<p>A estratégia é o diálogo entre as partes, que se dá por meio da escuta das demandas, avaliação do ambiente interno e externo da organização, definição do alcance da estratégia, monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo quanto seu alinhamento à estratégia (TCU, 2014).</p> <p>Compreende o conjunto de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido (Decreto nº 9.203, de 2017).</p> <p>Exemplo de estratégias: a) estratégia de construção de confiabilidade e credibilidade; b) estratégia de implementação; c) estratégias de identificar as diretrizes, os objetivos, os planos e as ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre as organizações e partes interessadas (CASA CIVIL, 2018).</p>	
CONTROLE	<p>O controle considera os riscos da boa governança, fazendo-se necessários princípios da transparência e <i>accountability</i>, pois são essenciais à prestação de contas e às ações Da governança pública (TCU, 2014).</p> <p>Compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos (Decreto nº 9.203, de 2017).</p> <p>Para Cruz e Marques (2013), a governança envolve conjugação de transparência nas transações.</p> <p>Para Mello e Slomski (2010), a governança consiste em promover mecanismos que possibilitem a participação da</p>	

	sociedade no planejamento, na decisão e no controle das ações que permitem atingir o bem comum.	
--	---	--

Fonte: autoria própria.

Diante das respostas obtidas, haverá condições de se apresentar os resultados e apontar os aspectos que poderão ser melhorados no TJPR para a adoção dos princípios e das práticas de governança, segundo o TCU e a OCDE.

Quanto às limitações do método, há que se verificar que, por se tratar de um caso de estudo, existe a natural limitação quanto à utilização das conclusões extraídas desse estudo para aplicação a outros órgãos públicos, tendo em vista a estrutura funcional, a cultura organizacional e as diferenças orçamentárias do Poder Judiciário de uma unidade federativa para outra.

Outro ponto que pode ser considerado como uma possível limitação é o fato de a autora do trabalho pertencer ao quadro de servidores da instituição. Contudo, a pesquisadora buscou atenuar esta limitação, assumindo uma postura de neutralidade durante o trabalho, muito embora não seja possível excluir totalmente percepções do próprio pesquisador no resultado apresentado, em razão do seu envolvimento com a realidade vivenciada.

Desta forma, o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado, em razão do contato direto com a situação estudada. Como bem mencionado por Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), os riscos deste tipo de pesquisa podem ser:

Excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Quadro 4 – Resumo da Metodologia Utilizada.

Quanto aos objetivos	Exploratória/Descritiva
Quanto aos procedimentos	Documental/Bibliográfica
Quanto à abordagem do problema	Qualitativa
Quanto à coleta de dados	Documentos externos, atos normativos, relatórios e informações extraídas do sítio do TJPR
Quanto ao local estudado	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
Quanto ao recorte temporal	Longitudinal, iniciando-se em 2021 até 2022
Método adotado	Análise de conteúdo, com criação de categorias para a análise, conforme Bardin

Fonte: autoria própria.

No próximo tópico, serão analisadas as práticas, os projetos e as ações formalizadas do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, que vão ao encontro dos mecanismos e práticas de governança pública apresentadas no Referencial do TCU (2014) e nos conceitos apresentados no quadro das categorias metodológicas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

O Poder Judiciário vem buscando se aprimorar e modernizar a sua gestão administrativa, a fim de entregar melhores resultados à sociedade, com transparência, eficiência e qualidade e de forma colaborativa.

Como importante marco no Poder Judiciário, podemos citar a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, instituída pela Portaria n° 138, de 13 de agosto de 2013.

Inicialmente, sua função era auxiliar o processo de construção da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020, e, a partir da Resolução CNJ n° 198, de 1º julho de 2014, coordenar o processo de formulação das metas nacionais.

Em 23 de abril de 2019, foi editada a Portaria CNJ n° 59, que regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa.

A Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário é composta por representantes dos órgãos do Poder Judiciário e tem o objetivo de propor diretrizes relacionadas à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados, bem como atuar em temas voltados à governança judiciária, buscando a melhoria dos serviços jurisdicionais.

O TJPR participou, no biênio 2020/2021, da definição das Metas do Poder Judiciário para os anos de 2022 e 2023¹.

As Metas Nacionais são definidas ao fim de cada ano, para serem cumpridas no ano subsequente.

Nesta toada, o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná já vem implementando diversas medidas para desenvolver a sua governança

¹ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *TJPR participa da definição de metas nacionais do Poder Judiciário*. Disponível em:

<https://www.tjpr.jus.br/noticias/-/asset_publisher/9jZB/content/tjpr-participa-da-definicao-de-metas-nacionais-do-judiciario/18319?doAsUserId=zzvpazuiroh&inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fnoticias%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_9jZB%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1%26doAsUserId%3Dzzvpazuiroh%26_101_INSTANCE_9jZB_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_keywords%3D%26_101_INSTANCE_9jZB_delta%3D10%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_cur%3D21%26_101_INSTANCE_9jZB_andOperator%3Dtrue>. Acesso em: 2 mai. 2023.

institucional, por meio da adoção das boas práticas recomendadas pelo TCU e pela OCDE, culminando com a instituição do Programa de Governança em 2021.

Inclusive, vale destacar que o Tribunal de Justiça do Paraná sediou o III Fórum de Governança no Sistema de Justiça, realizado em 12 de maio de 2022. O evento foi uma iniciativa da Rede Governança Brasil (RGB) em parceria com os tribunais do país.

O evento contou com seis palestras e um debate, sobre temas como os sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário, o planejamento e governança pública e as ações do TJPR para o fortalecimento da governança institucional, e foi uma rica experiência para a autora embasar o presente trabalho, envolvendo trabalho de pesquisa e entrevistas com os envolvidos com as ações manejadas dentro do TJPR, especialmente com o Coordenador do Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance* do TJPR.

Participaram do evento o ministro Augusto Nardes, do Tribunal de Contas da União (TCU); o desembargador Ramon Medeiros de Nogueira, diretor-geral da Ejud-PR; o doutor Thiago Martini, coordenador do NGRC; o doutor Flávio Feitosa, presidente da RGB; o 1º vice-presidente do TJPR, desembargador Luiz Osório Panza; a 2ª vice-presidente do TJPR, desembargadora Joeci Machado Camargo.

Palestraram no Fórum: o desembargador Luiz Fernando Thomasi Keppen; o doutor Michael Freitas Mohallem, consultor sênior da Transparência Internacional – Brasil; a professora Hilda Alberton de Carvalho, coordenadora do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública da UTFPR, e a doutora Tatiana Camarão, Assessora técnica especializada da Presidência do TJMG.

No entanto, antes de adentrar às práticas de governança propriamente ditas, é importante fazer um breve histórico da governança no TJPR e as ações que precederam ao que adiante será tratado.

Vejamos:

Figura 11 – Histórico da governança no TJPR.



Fonte: autoria própria.

Como ponto de partida para os resultados coletados no presente estudo, será analisado o Programa de Governança do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, aprovado em 5 de agosto de 2021 pelo Presidente do Tribunal de Justiça à época – Desembargador José Laurindo de Souza Netto (TJPR, GOVERNANÇA INSTITUCIONAL, 2021).

O objetivo do referido Programa de Governança foi o de propor um conjunto de práticas e iniciativas a serem implantadas ou aperfeiçoadas pelo Tribunal de Justiça do Paraná, para o desenvolvimento e fortalecimento da Governança Institucional.

Tais iniciativas foram embasadas pelo conjunto de práticas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União, especialmente na 3ª edição

do Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.

A fim de que o desenvolvimento da Governança Institucional envolvesse diferentes atores e níveis organizacionais, de modo a envolver toda a instituição em direção ao desenvolvimento e fortalecimento de práticas de governança, foram, também, criados Grupos de Trabalho, com o objetivo de promover o debate e a proposição de ações e regulamentos necessários ao desenvolvimento de cada uma das práticas em específico.

Foram convidados 36 servidores que contribuíram, ao todo, com 235 sugestões ao Programa de Governança Institucional, evidenciando a governança colaborativa, confirmada pelo convite para participar do *writestorming* virtual e imagem da Plataforma Miro, na qual os servidores puderam incluir seus *post-it's* virtuais.

Figura 12 – Convite para o *writestorming* virtual.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

Assim, os servidores participantes do evento virtual puderam contribuir com suas ideias e sugestões, de forma a estreitar vínculos e fortalecer o Programa de Governança Institucional.

Figura 13 – Tela da Ferramenta Miro.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

Assim, a construção do Programa de Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná se deu de forma colaborativa e contou com o envolvimento de diversos servidores na proposição de ideias de projetos e de iniciativas.

4.1 Práticas de governança identificadas no TJPR

Seguindo a orientação do Tribunal de Contas da União, as práticas de governança no TJPR foram divididas em três grandes grupos ou mecanismos, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 14 – Práticas de governança no TJPR e seus grupos.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

A partir do trabalho colaborativo realizado pelo Núcleo de Governança e *Compliance* do TJPR, foram extraídas 24 iniciativas, relacionadas às práticas de governança indicadas pelo TCU, sendo que, ao final de 2022, várias das iniciativas já haviam sido implementadas ou estavam com ações em andamento, conforme quadro a seguir, que será melhor detalhado nos tópicos que serão abordados na sequência:

Quadro 5 – Iniciativas relacionadas às práticas de governança no TJPR.

	Iniciativa	Status
1	Promover capacitação e melhoria contínua da Auditoria Interna	Finalizada
2	Fortalecer a independência e comunicação da Auditoria Interna	Finalizada
3	Definir a estratégia	Finalizada
4	Promover a governança das contratações	Iniciada

5	Elaborar Código de Ética e Conduta	Finalizada
6	Elaborar o Manual de Gestão de Riscos do PJPR	Finalizada
7	Reformular o Portal da Transparência	Finalizada
8	Estabelecer Canal de Denúncias	Finalizada
9	Promover a capacitação e divulgação do gerenciamento de riscos	Finalizada
10	Estabelecer a estrutura de gestão de riscos	Finalizada
11	Promover a Governança Institucional	Iniciada
12	Desdobrar a estratégia	Iniciada
13	Monitorar a estratégia	Iniciada
14	Prestar contas às partes interessadas	Finalizada
15	Comunicar a Auditoria Interna acerca da estratégia	Finalizada
16	Garantir o efetivo acompanhamento das recomendações de auditoria	Iniciada
17	Monitorar a gestão	Iniciada
18	Promover a transparência Ativa e Passiva	Finalizada
19	Fortalecer o Sistema de Controle Interno e o Modelo das Três Linhas	Finalizada
20	Promover o desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho	Iniciada
21	Propor o programa de <i>compliance</i> do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	Iniciada
22	Estabelecer requisitos de competência, desempenho e sucessão da liderança e dos gestores	NÃO INICIADA
23	Divulgar e manter atualizada a Carta de Serviços ao Usuário	NÃO INICIADA

24	Promover pesquisas de satisfação	NÃO INICIADA
----	----------------------------------	--------------

Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

4.1.1 Práticas de governança referentes ao mecanismo Liderança – L

4.1.1.1 Elementos identificados relativos ao Componente Sistema de governança – L1

Programa de Governança Institucional

A fim de dar cumprimento a tais medidas, foram estabelecidas as instâncias internas de governança e estabelecido o fluxo de funcionamento da governança no TJPR.

Foi criado um Grupo de Trabalho para a Implantação do Programa de Governança Institucional (GT-Gov), por meio da Portaria nº 10451/2021, de 06/12/2021 (L 1.1), com o objetivo de identificar as instâncias internas de governança do TJPR, atribuindo seus papéis e suas responsabilidades; estabelecer o fluxo de reporte de informações às partes interessadas; estabelecer o processo de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão pelas instâncias de governança; regulamentar o Modelo de Governança do TJPR e promover sua publicidade.

A Resolução nº 336-OE, de 25 de abril de 2022 (L 1.2), instituiu a Política e o Sistema de Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Foram definidas várias questões e, dentre elas, destacam-se o sistema de governança institucional e as respectivas estruturas internas e de apoio.

O sistema de governança institucional, de acordo com a aludida Resolução, consiste no modo como as estruturas de governança e gestão se organizam, interagem e procedem para alcançar, de forma eficiente, eficaz e efetiva, os objetivos organizacionais e para conferir suporte à tomada de decisão.

A instância interna de governança no TJPR é composta por:

I - Alta Administração:

- a) Órgão Especial;
- b) Cúpula Diretiva.

II - Instâncias internas de apoio à governança:

- a) Subsistemas de Governança, como o
- b) Departamento de Planejamento;
- c) Ouvidoria-Geral da Justiça;
- d) Departamento de Auditoria Interna;
- e) Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance*.

Já a instância externa de governança é composta por:

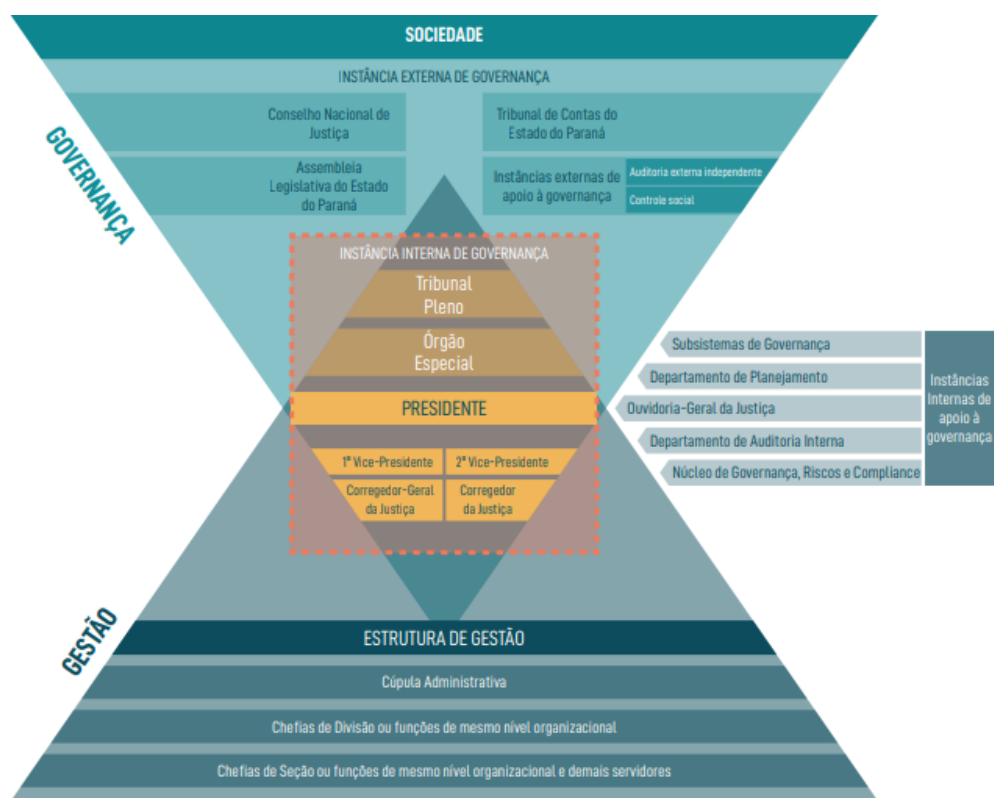
- I - Conselho Nacional de Justiça;
- II - Assembleia Legislativa do Estado do Paraná;
- III - Tribunal de Contas do Estado do Paraná; e,

Por fim, as instâncias externas de apoio à governança são compostas por:

- a) Auditoria externa independente;
- b) Controle social.

A figura a seguir evidencia como é o sistema de governança no TJPR:

Figura 15 – Instâncias internas e de apoio à governança no TJPR.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

A instância interna de governança é composta por:

Figura 16 – Composição da instância interna de governança.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

As instâncias internas de apoio à governança são compostas por:

Figura 17 – Composição das instâncias internas de apoio à governança.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

A instância externa de governança é composta por:

Figura 18 – Composição da instância externa de governança.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

A Cúpula Diretiva é composta pelo Presidente, 1º Vice-Presidente, 2º Vice-Presidente, Corregedor-Geral da Justiça e Corregedor da Justiça, conforme figura a seguir:

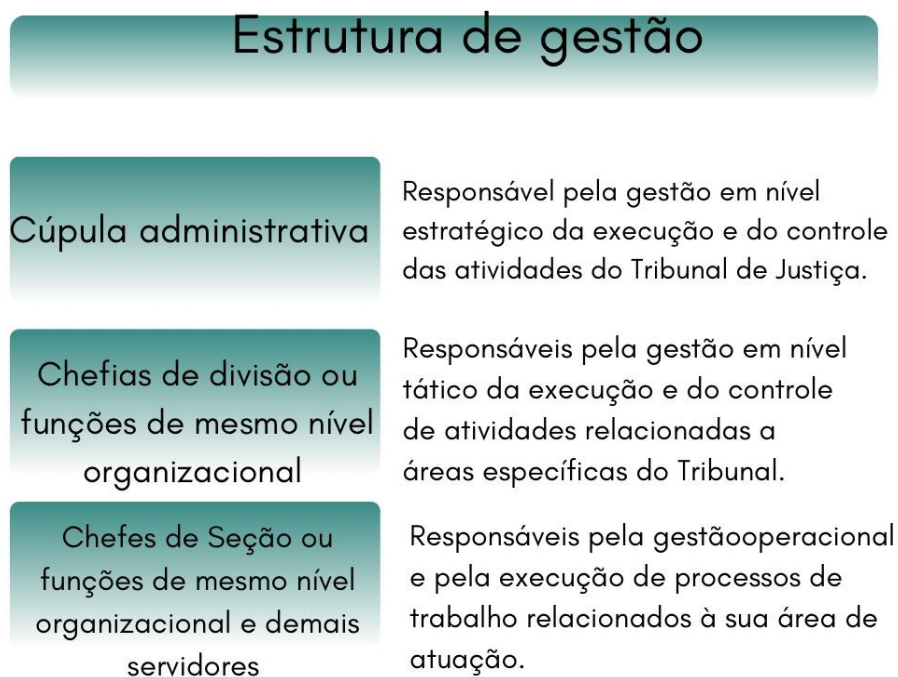
Figura 19 – Composição da Cúpula Diretiva.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

A estrutura de gestão tem por objetivo planejar a implementação da estratégia e das diretrizes estabelecidas, executar os planos, controlar os riscos e monitorar os indicadores. Sua estrutura é composta por:

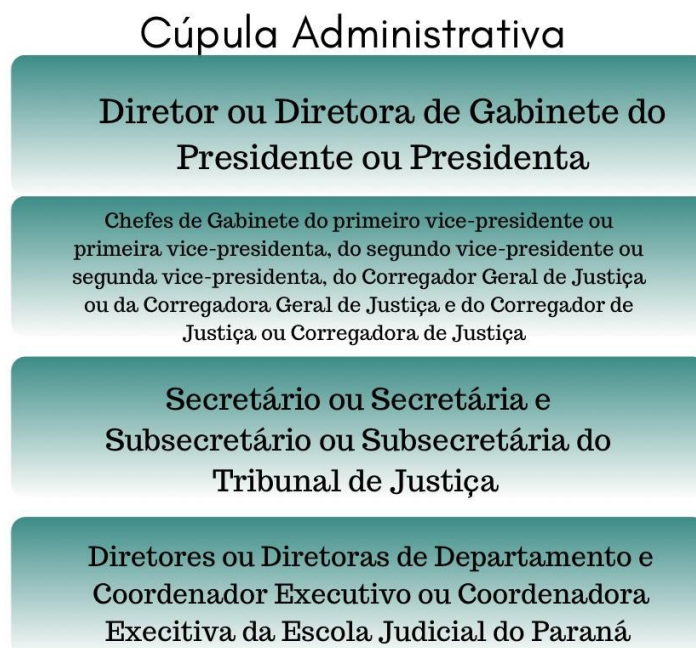
Figura 20 – Estrutura de gestão.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

A Cúpula Administrativa é composta pelos seguintes membros:

Figura 21 – Composição da Cúpula Administrativa.



Fonte: TJPR. Programa de Governança Institucional, 2021.

A Resolução nº 336-OE, de 25 de abril de 2022, também definiu quais seriam as responsabilidades e atuação das instâncias internas e de apoio à governança.

Foi estabelecido que a condução da política de governança é realizada pelo Órgão Especial e pela Cúpula Diretiva do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, competindo ao Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance*, prestar apoio e assessoramento às instâncias internas na condução da Política e na organização do Sistema de Governança.

O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná – ciclo 2021-2026 – elencou, dentre seus Objetivos Estratégicos, o item 09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária.

O resultado preliminar de 2022 apontou o seguinte resultado, ainda sujeito a alterações, tendo em vista que a publicação oficial só ocorre em setembro do ano seguinte, ou seja, de 2023:

Quadro 6 – Indicadores e Objetivos do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Item 9: aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária.

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Meta	Resultado 2022	Desempenho	Nível de Satisfação
9: Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária	45: Desempenho no Prêmio CNJ de Qualidade nos Eixos “Governança” e “Qualidade da Informação”	80,0%	74,42%	93,03%	Satisfatório
	46: Número de unidades judiciárias atendidas pela Central de Movimentação Processual	60 unidades judiciárias	311 unidades judiciárias	518,33%	Excelência
	47: Tipos de expedição realizados pela Central de Movimentação	20 tipos de expedição	62 tipos de expedição		

	Processual			310%	Excelência
	48: Quantitativo de edificações novas do Poder Judiciário do Estado do Paraná	10 edificações	2 edificações	20%	A aprimorar
	49: Padronização de Arquitetura e Infraestrutura Predial Forense	55,0%	Indeterminado, pois dividendo e divisor da fórmula são zero.	-	-
	50: Efetividade das recomendações decorrente das auditorias internas	100,0%	8,51%	8,51%	A aprimorar
	51: Fortalecimento da Governança Institucional	87,50%	87,50%	100,0%	Excelência
	52: Gerenciamento de Riscos	40,0%	27,8%	69,4%	Em Desenvolvimento

Fonte: Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná – ciclo 2021-2026.

Portanto, verifica-se que a governança institucional está sendo, a cada dia, aprimorada no TJPR.

Aliás, é importante destacar que o CNJ instituiu, em 2019, o Prêmio CNJ de Qualidade, com o objetivo de estimular os diversos segmentos do Poder Judiciário a buscarem excelência na gestão e no planejamento de suas atividades, na organização administrativa e judiciária e na sistematização e disseminação das informações e da produtividade.

O prêmio levou em consideração quatro eixos temáticos: Governança, Produtividade, Transparência e Informação. Para cada um dos requisitos, é atribuído um valor de pontuação, com itens diferenciados por segmento de Justiça.

O eixo que tem maior peso atualmente é o de Dados e Tecnologia (39%), seguido da área de Produtividade (31%), de Governança (23%) e, por fim, de Transparência (5,6%), variando de ano a ano.

A pontuação máxima do tribunal pode chegar a 2.125 pontos.

A depender da classificação obtida, o tribunal pode receber o Prêmio de Qualidade Excelência, Diamante, Ouro ou Prata.

O TJPR foi premiado com o Prêmio CNJ de Qualidade Ouro nos anos de 2021 e 2022². Especificamente quanto ao Eixo Governança, o TJPR alcançou o 10º lugar dentre os tribunais estaduais em 2022.

4.1.1.2 Sistema da governança das contratações – L2

A Política da Governança das Contratações Públicas do Poder Judiciário, estabelecida pela Resolução nº 347/2020 (L 2.1), do Conselho Nacional de Justiça, tem o intuito de instituir práticas de governança para a melhoria dos processos de contratações no Poder Judiciário.

Para a implantação das iniciativas elencadas na Resolução nº 347/2020 – CNJ –, no âmbito do Tribunal de Justiça do Paraná, foi criado o Grupo de Trabalho para Implantação da Governança das Contratações – GTGovCon –, por meio da Portaria nº 5052/2021 (L 2.2).

Dentre algumas das ações já elaboradas pelo Tribunal de Justiça, citam-se os quatro instrumentos de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, conforme o art. 5º da Res. nº 347/2020:

- Plano de Logística Sustentável – Decreto Judiciário nº 597/2021 e 412/2022 (L 2.3)³;
- Plano Anual de Contratações (L 2.4)⁴;
- Plano Anual de Capacitação (L 2.5);

² BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Tribunal de Justiça do Paraná ganha prêmio CNJ de Qualidade Ouro*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/1IKI/content/tribunal-de-justica-do-parana-ganha-premio-cnj-de-qualidade-ouro/18319?doAsUserId=ltavfedr&inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fdestaques%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_1IKI%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26doAsUserId%3Dltavfedr%26_101_INSTANCE_1IKI_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_1IKI_keywords%3D%26_101_INSTANCE_1IKI_delta%3D4%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_1IKI_cur%3D390%26_101_INSTANCE_1IKI_andOperator%3Dtrue>. Acesso em: 2 mai. 2023.

³ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano de Logística Sustentável*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/sustentabilidade/sustentabilidade-publicacoes>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

⁴ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Resolução 347 – CNJ. Plano anual de contratações*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/resolucao-347/cnj-plano-anual-de-contratacoes>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

- Plano de Tratamento de Riscos do macroprocesso de contratações (L 2.6) – a Matriz de Riscos e o Plano de Tratamento de Riscos do macroprocesso de contratações foram formalizados pelos gestores envolvidos por meio da realização de Oficina de Gestão de Riscos, e seus desdobramentos são acompanhados pelo Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance*.

Também se identificou outra ação já adotada pelo TJPR, sendo ela a publicação de documentos que integram os processos de contratação e a quantidade de licitações desertas ou fracassadas, além da quantidade de dispensas de licitação, em respeito à Resolução nº 347/2020 e ao princípio da transparência⁵.

4.1.1.3 Sistema de Governança de Tecnologia da Informação – L3

Segundo o Ministro Aroldo Cedraz, do TCU, “Governança de TI é o conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de tecnologia da informação, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico com objetivos desta última. Seu objetivo, pois, é garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização” (Voto do Ministro Relator – Acórdão 2.308/2010 – Plenário).

Para o *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2007):

Governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização. Além disso, a Governança de TI integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a TI da empresa suporte os objetivos de negócio.

A Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021 (L 3.1), do Conselho Nacional de Justiça, estabeleceu a Estratégia Nacional de Tecnologia da

⁵ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Licitações – contratações diretas e credenciamentos*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/licitacoes/contratacoes-diretas/credenciamentos>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026, em harmonia com os macrodesafios do Poder Judiciário, em especial com o que estabelece o “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e a Proteção de Dados”.

O objetivo da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário é constituir o principal instrumento de promoção da governança ágil e da transformação digital do Poder Judiciário por meio de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionem a evolução tecnológica do Poder Judiciário.

Também estabelece que será aplicado periodicamente o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD), que tem por finalidade a medição da maturidade em TIC dos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ.

Referido Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD) é um diagnóstico anual, instituído pelo Conselho Nacional de Justiça, 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.

Define, ainda, que é da competência do Comitê de Governança e Tecnologia da Informação e Comunicação deliberar sobre as informações do levantamento periódico realizado no órgão.

No âmbito do TJPR, o Comitê de Governança e Tecnologia da Informação e Comunicação foi instituído pelo Decreto Judiciário 361/2019, em 7 de junho de 2019 (L 3.2), sendo responsável por coordenar e orientar as ações e investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

A aplicação do Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD) conta com a participação de 93 órgãos que são classificados de acordo com as notas obtidas entre os níveis de maturidade “Baixo”, “Satisfatório”, “Aprimorado” e “Excelência”.

Pelo Painel do iGOvTIC-JUD, é possível visualizar o resultado geral alcançado pelos tribunais, bem como informações detalhadas dos 93 órgãos do Poder Judiciário, no que se refere à Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC.

O resultado do levantamento é divulgado no sítio eletrônico do CNJ, na Plataforma Connect-Jus e no Painel Público do Levantamento de Maturidade em Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC com o objetivo de promover a transparência, a integração e o compartilhamento de informações entre os órgãos e as áreas de TIC do Poder Judiciário.

O Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do TJPR é responsável por coletar os questionários que envolvem Tecnologia da Informação e Comunicação no TJPR, respondendo a eles e repassando ao CNJ, que monitora o progresso da aderência à resolução citada, conforme as metas estabelecidas para o período.

Uma boa Governança de TIC precisa utilizar-se de ferramentas para o monitoramento de programas, iniciativas, ações, processos e projetos de TIC, com o objetivo de manter os serviços de TIC adequados aos anseios da alta administração e colaborar com o alcance dos objetivos institucionais.

O quadro a seguir demonstra a distribuição das perguntas por tema dos dois domínios estabelecidos na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026:

Quadro 7 – Perguntas por tema dos dois domínios estabelecidos na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

Perguntas	iGovTIC-JUD 2021/2026
28	Domínios e Temas
17	GOVERNANÇA E GESTÃO
05	Políticas e Planejamento
06	Transformação Digital
02	Atendimento e Suporte ao Usuário
02	Estruturas Organizacionais e Macroprocessos
02	Pessoas
11	GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TIC
03	Sistemas de Informação
04	Infraestrutura Tecnológica e Serviços em Nuvem
04	Riscos, Segurança da Informação e Proteção de Dados

Fonte: Portal TJPR. Governança TI, 2022.

Além do questionário mencionado, é aplicado um diagnóstico complementar, buscando-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;
- Sistemas de informação que sustentam a atividade administrativa do Órgão.

Pelo Painel de BI constante do painel no site do CNJ⁶, pode-se acompanhar a evolução dos índices e resultados, sendo apurados, em relação ao TJPR, os seguintes resultados:

Quadro 8 – Evolução dos índices e resultados.

Evolução dos Resultados do iGovTIC-JUD no TJPR (ciclo 2021 a 2026)

Escala do Nível de Maturidade do iGovTIC-JUD (2021/2026):

Nível de Maturidade	Faixas do período de transição 2021	Faixas do período de transição 2022	Faixas 2023 e 2026
Baixo	0 ≤ iGovTic-JUD < 30	0 ≤ iGovTic-JUD < 35	0 ≤ iGovTic-JUD < 40
Satisfatório	30 ≤ iGovTic-JUD < 60	35 ≤ iGovTic-JUD < 65	40 ≤ iGovTic-JUD < 70
Aprimorado	60 ≤ iGovTic-JUD < 80	65 ≤ iGovTic-JUD < 85	70 ≤ iGovTic-JUD < 90
Excelência	80 ≤ iGovTic-JUD ≥ 100	85 ≤ iGovTic-JUD ≥ 100	90 ≤ iGovTic-JUD ≥ 100

► DOMÍNIO e → TEMA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
► Governança e Gestão de TIC	70,62 Aprimorado	88,70 Excelência				
→ Estruturas Organizacionais e Macroprocessos	53,10 Satisfatório	65,00 Aprimorado				
→ Políticas e Planejamento	74,50 Aprimorado	92,50 Excelência				
→ Transformação Digital	65,50 Aprimorado	98,00 Excelência				
→ Atendimento e Suporte ao Usuário	88,00 Excelência	88,00 Excelência				
→ Pessoas	72,00 Aprimorado	100,00 Excelência				
► Gerenciamento de Serviços de TIC	74,75 Aprimorado	97,25 Excelência				
→ Infraestrutura Tecnológica e Serviços em Nuvem	83,00 Excelência	99,00 Excelência				
→ Riscos, Segurança na Informação e Proteção de Dado	71,00 Aprimorado	97,75 Excelência				
→ Sistemas de Informação	70,25 Aprimorado	95,00 Excelência				
Nota do Órgão	72,68 Aprimorado	92,98 Excelência	0	--	0	--

Fonte: Portal TJPR. Governança Corporativa, 2022.

⁶ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Evolução da nota do Tribunal de Justiça do Paraná – TJPR*. Disponível em: <<https://publico.bi.tjpr.jus.br/extensions/appIndGovernanca/appIndGovernanca2020.html>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

Quadro 9 – Níveis quanto aos índices de governança em TI.

Segmento avaliado	Classificação do TJPR (2021 a 2026)					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Segmento Tribunais de Justiça Estaduais (total de 27 órgãos)	12º	3º	.º	.º	.º	.º
Segmento Tribunais de Justiça ESTADUAIS & GRANDE Porte (total de 5 órgãos)	3º	1º	.º	.º	.º	.º
Somente Órgãos de GRANDE Porte (total de 26 órgãos)	11º	2º	.º	.º	.º	.º
Todos os Órgãos Escopo GERAL (total de 93 órgãos)	35º	4º	.º	.º	.º	.º

Fonte: Portal TJPR. Governança TI, 2022.

Como se pode extrair do quadro 9, o TJPR alcançou, em 2022, o nível de excelência quanto aos índices de governança em TI, tendo alcançado o primeiro lugar dentre os tribunais estaduais e, em 2021, o terceiro lugar. Assim, verifica-se um excelente nível de governança em TI no TJPR.

4.1.1.4 Componentes identificados em relação aos itens Pessoas e Competências e Liderança Organizacional – L4

Dentre as iniciativas propostas no Programa de Governança Institucional e aqui coletadas, referentes a tais itens, pode-se mencionar a de estabelecer requisitos de competência, desempenho e sucessão da liderança e dos gestores.

O modelo de gestão por competências utilizado por este Tribunal prevê uma estrutura gerencial composta por quatro (04) níveis de gestão, formados pelos seguintes cargos e funções:

1. Gestores e Gestoras Organizacionais: Presidente, 1º Vice-Presidente, 2º Vice-Presidente, Corregedor-Geral da Justiça e Corregedor da Justiça;
2. Gestores e Gestoras de funções: Secretário(a), Subsecretário(a), Diretor do Departamento do Planejamento, Diretor do Departamento de Auditoria, Diretor Geral da EJUD, Ouvidor(a)-Geral e Juízes e Juízas Diretores(as) do Fórum;

3. Gestores e Gestoras de Gestores(as): Desembargadores e Desembargadoras, Juízes e Juízas de Direito, Chefes e Chefas de Gabinetes da Cúpula Diretiva, Diretores e Diretoras de Departamentos e Supervisores, Supervisoras, Coordenadores e Coordenadoras de Núcleos e Centros;

4. Gestores e Gestoras de Pessoas: Chefes e Chefas de Gabinetes de Desembargadores e Desembargadoras, Supervisor(a) de Núcleos da 1ª Vice-Presidência, Chefe (a) de Gabinete da 1ª Vice-Presidência, Supervisor e Supervisora de Assessoria Jurídica e Técnica, Chefes e Chefas de Divisão, Chefes e Chefas de Seções do Centro de Assistência Médica e Social, Coordenador(a) do NUGEP, Diretor(a) da Assessoria de Recursos, Juízes e Juízas Auxiliares, Coordenadores e Coordenadoras de Coordenadorias, Chefes e Chefas de Secretarias ou Escritanias, Assistentes de Direção do Fórum, Supervisores e Supervisoras de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Supervisores ou Supervisoras de Núcleo Psicossocial.

O Departamento de Gestão de Recursos Humanos elaborou 03 (três) dicionários de competências gerenciais sobre cada uma das funções acima mencionadas, o qual é utilizado pela Divisão de Gestão por Competências.

Contudo, verifica-se que, em relação a esta prática, o TJPR pode avançar, implementando critérios para a ocupação dos cargos de direção e função gratificada que levem em consideração as competências e experiências dos respectivos servidores, bem como a qualificação profissional e experiência na área.

Também seria salutar que, na mesma normativa, fosse tratado sobre o Plano de Transição de Gestão, tendo como objetivo assegurar a continuidade administrativa e contribuir para a promoção da boa governança.

Isto porque a gestão administrativa do TJPR é alterada a cada biênio, sendo importante que cada unidade da Cúpula Administrativa do TJPR e demais unidades vinculadas tenham o respectivo plano de transição de gestão.

Outra medida que também pode ser avaliada é a criação de uma memória organizacional, a fim de que se tenha uma produção contínua do fluxo do trabalho, independentemente do perfil de liderança do gestor.

“A memória organizacional é um importante item da gestão do conhecimento” (FREIRE et al., 2012), e “permite a manutenção das rotinas de trabalho e das melhores práticas exercidas pelas equipes passadas” (MAGALHÃES et al., 2014).

Válido mencionar que “a retenção do conhecimento garante que a execução dos processos, entre outros, não seja afetada ou postergada caso o especialista do processo deixe a organização” (HELMANN; CARVALHO, 2007).

Para tanto, verifica-se ser de extrema importância realizar o mapeamento dos processos de trabalho, com a criação de manuais e padronização de rotinas.

O mapeamento de processos nada mais é que o levantamento das atividades e normas e, posteriormente, esboçado o atual fluxo do processo. É um instrumento que permite a melhoria dos processos existentes ou mesmo a formulação de uma nova estrutura.

Prado Júnior (2013) destaca que no campo da administração pública, a primeira etapa do mapeamento de processos consiste na identificação dos processos organizacionais existentes na instituição, de acordo com a legislação vigente, a estrutura funcional do órgão e seu planejamento estratégico.

E feito esse mapeamento, poderá melhor se estruturar uma reformulação da organização administrativa do Tribunal de Justiça, visando ganho de eficiência e assegurando o acompanhamento por parte de seus usuários, o que reflete melhora no controle social e na transparência, fortalecendo a governança institucional.

4.1.1.5 Elementos identificados referentes ao componente Princípios e Comportamentos

Código de Ética e Conduta – L5

Dentre as iniciativas propostas pelo Programa de Governança, foi a instituição do Código de Ética e Conduta do Poder Judiciário do Estado do

Paraná a qual foi considerada finalizada a partir da publicação do Decreto Judiciário nº 523/2021 (L 5.1).

Além disso, também foi criada a Comissão de Ética e de Conduta, por meio da Portaria nº 9595/2021 (L 5.2), com a finalidade de promover a efetivação do Código de Ética e Conduta no Tribunal de Justiça⁷.

Programa de *compliance*/integridade do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

O Programa de *Compliance* (L 5.3) reúne um conjunto de diretrizes voltadas para o cumprimento das leis, regulamentos, normas internas e externas que visam **prevenir, detectar e corrigir** qualquer desvio ou inconformidade normativa e/ou ético-legal.

O processo de implementação dos mecanismos de *compliance* no Poder Judiciário do Estado do Paraná está se desenvolvendo, conforme etapas e fases apresentadas pelo Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance* do TJPR (Portal de Governança Institucional):

1. Identificação e classificação de eventuais riscos a que cada setor está sujeito, seguido do tratamento e monitoramento dos riscos previamente identificados, nos termos daquilo que prevê o Manual de Gestão de Riscos do TJPR⁸;
2. Desenvolvimento do Programa de *Compliance* e do novo Código de Ética e Conduta do TJPR⁹, já lançado no ano de 2021, com todas as diretrizes internas e externas que devem nortear a atuação dos sujeitos envolvidos;
3. Treinamento e capacitação de magistradas, magistrados, servidoras, servidores, estagiárias, estagiários e demais colaboradoras e

⁷ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Comissão de ética e de conduta*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/comissao-de-etica-e-de-conduta>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

⁸ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Manual de Gestão e Riscos*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/52361650/Manual_de_gestao_de_Riscos.pdf/aee72138-6c5b-b9a7-fcd7-98694832d670>. Acesso em: 2 mai. 2023.

⁹ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Código de ética e conduta do TJPR*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/56887732/57111233/C%C3%B3digo+de+%C3%A9tica/93e50e93-34a3-736b-5300-7b9be35b86c5>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

colaboradores sobre as diretrizes e normas estabelecidas internamente e externamente;

4. Estruturação e implementação do Canal de Denúncias do TJPR¹⁰, operado pela Ouvidoria, para que sejam realizadas comunicações de eventuais irregularidades relacionadas ao Poder Judiciário paranaense;
5. Investigações internas para verificação e elucidação de eventuais irregularidades comunicadas;
6. Ajustes e monitoramento de todas as ferramentas de *compliance*.

O desenvolvimento, a estruturação e o aperfeiçoamento do Programa de *Compliance* do TJPR permitirá a construção e o fortalecimento dos mecanismos de integridade institucional e de prevenção à ocorrência de infrações dentro do Poder Judiciário paranaense.

O Programa está sendo construído com base nos preceitos da Resolução nº 410/2021 (L 5.4), do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre as normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário.

Seu prazo para conclusão é até o mês de agosto de 2023, conforme o previsto no Plano Anual de Atividades do NGRC para o ano de 2023¹¹.

Dentre as medidas previstas, está a de implementar o Plano de Orientação de *compliance* para as direções de fórum das Comarcas do Estado, visando aconselhar e orientar os gestores do Tribunal sobre as melhores práticas para atender às diretrizes identificadas e/ou recomendadas pelo Núcleo e pelos órgãos de controle interno e externo, bem como atuar como órgão de consulta quanto às políticas e diretrizes de *compliance* e controles internos.

¹⁰ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Canal de Denúncias do TJPR*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/canal-de-denuncias/inicial>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

¹¹ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano Anual de Atividades do NGRC*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional/ngrc?p_p_id=101_INSTANCE_dRsN58h0fuvQ&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&a_page_anchor=78380438>. Acesso em: 1 mai. 2023.

4.1.2 Práticas relacionadas à Estratégia – E

4.1.2.1 Elementos identificados relativos ao componente Relacionamento com as partes interessadas – E1

Em 2021, foi lançado o Portal da Governança do TJPR (E 1.1)¹² na internet.

A finalidade do Portal da Governança Institucional é a de dar publicidade às ações relacionadas à governança, gestão de riscos e *compliance* que são praticadas no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, corroborando com a prestação de contas à sociedade.

Outra ação louvável do TJPR foi a publicação da Carta Anual de Governança do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, Ano 2021, com o objetivo de apresentar as atividades desenvolvidas pelo Judiciário paranaense, a estrutura de controle, os fatores de risco relevantes, os dados financeiros, as políticas e práticas de governança e os comentários dos gestores sobre o desempenho organizacional.

Referida Carta será atualizada e divulgada anualmente, estando em trâmite a próxima edição.

4.1.2.2 Elementos identificados relativos ao componente Estratégia Organizacional – E2

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026 foi instituída pela Resolução CNJ n° 325, de 29 de junho de 2020 (E 2.1), após construção democrática e participativa no âmbito da Rede de Governança Colaborativa, e tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para o próximo sexênio.

São componentes da Estratégia Nacional do Poder Judiciário:

Missão do Poder Judiciário – Realizar Justiça.

¹² BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portal da Governança do TJPR*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional/governanca-institucional>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

Visão do Poder Judiciário – Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país. Atributos de valor: acessibilidade; inovação; agilidade; integridade; credibilidade; segurança jurídica; eficiência; sustentabilidade; ética; transparência; imparcialidade; responsabilização.

Vale mencionar que, além da missão, visão, atributos de valor e Macrodesafios, também compõem a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 os indicadores de desempenho associados a cada macrodesafio, conforme índice Monitoramento e Avaliação, Indicadores de Desempenho, no índice principal.

Definiu-se, para a Estratégia Nacional 2021-2026, que o monitoramento e a avaliação da Estratégia Nacional ocorrerá pela análise de 32 indicadores de desempenho, bem como dos resultados das Metas Nacionais e Metas Específicas dos segmentos de justiça, anualmente votadas e aprovadas pelos Presidentes dos Tribunais durante o Encontro Nacional do Poder Judiciário, além da aferição “(...) de programas, projetos ou ações implementados pelos órgãos do Poder Judiciário que promovam o alcance dos Macrodesafios do Poder Judiciário (...)”

Diante da edição da Resolução CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020, foi criada, no TJPR, a Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná, por meio da Portaria nº 4426/2020 (E 2.2), para tratar da elaboração do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o sexênio 2021-2026.

A partir da publicação da Resolução nº 300/2021 – OE/TJPR (E 2.3), que dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o ciclo 2021-2026.

Destaque-se que o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o ciclo 2021-2026 se deu de forma colaborativa.

O art. 5º da Resolução CNJ nº 325/2020 estabeleceu a realização de Consulta Interna para questionar os magistrados, servidores e estagiários acerca da identidade institucional, o grau de importância e as respectivas sugestões para a consecução dos Macrodesafios estabelecidos pelo CNJ para a Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Além disso, foi feita uma avaliação do ambiente laboral e uma autoavaliação funcional da capacitação. Para tanto, solicitou-se que o público-alvo da pesquisa respondesse a 60 questões, qualitativas e quantitativas, entre 4 de setembro de 2020 e 5 de outubro de 2020, sobre esse tema. Com resultado, obteve-se 1.800 participações, a seguir detalhadas, por meio de preenchimento on-line do formulário “Consulta Interna: Planejamento Estratégico 2021- 2026”, divulgado e disponibilizado na intranet.

Por fim, cabe mencionar que nessa pesquisa aplicou-se a técnica da amostragem por conveniência, técnica não probabilística de amostragem definida pela inclusão de 24 participantes da população amostrada segundo critérios de acessibilidade, proximidade geográfica, disponibilidade de tempo ou pelo interesse de participar da pesquisa¹³.

Foram definidos os seguintes objetivos estratégicos para Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o ciclo 2021-2026:

01 – Garantia dos Direitos Fundamentais;

02 – Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a Sociedade;

03 – Promoção da Sustentabilidade;

04 – Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;

05 – Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativa e aos Ilícitos Eleitorais;

06 – Prevenção de Litígios e Adoção de Soluções Consensuais para os Conflitos;

07 – Consolidação do Sistema de Precedentes Obrigatórios;

08 – Aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal;

09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária;

¹³ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Planejamento Estratégico TJPR 2021-2026*. Disponível em: <file:///C:/Users/claud/Downloads/Resolu%20%20on%20300-2021-ANEXO-PlanejamentoEstrategicoPJPR-2021-2026.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2023.

10 – Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas;

11 – Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária e Financeira;

12 – Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de Dados.

O nível de satisfação dos Objetivos e Indicadores Estratégicos, bem como do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: ciclo 2021-2026, são analisados conforme o desempenho alcançado, classificados em:

- Excelência (Índice $\geq 100\%$);
- Satisfatório ($70\% \leq$ Índice $< 100\%$);
- Em desenvolvimento ($35\% \leq$ Índice $< 70\%$); e
- A aprimorar (Índice $< 35\%$).

Conforme o art. 2º da Resolução nº 300/2021-O.E., serão publicados anualmente, até 30 de setembro, os resultados dos indicadores estratégicos referentes ao ano anterior.

Os resultados **preliminares** dos Objetivos e Indicadores Estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, referentes ao ano de 2022, podem ser conferidos no Observatório de Dados¹⁴ do TJPR, na aba principal e na aba "Planejamento Estratégico".

O resultado preliminar de 2022 do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: ciclo 2021-2026, atingiu o nível de satisfação de 83,33%, percebendo o conceito "Satisfatório", visto que 10 dos 12 Objetivos Estratégicos atingiram os níveis de satisfação "Excelência" ou "Satisfatório"¹⁵.

¹⁴ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Observatório de Dados*. Disponível em: <<https://publico.bi.tjpr.jus.br/extensions/appobservatoriodados/index.html>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

¹⁵ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Planejamento Estratégico*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/planejamento-estrategico?p_p_id=36&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_36_struts_action=%2Fwiki%2Fview&p_r_p_185834411_nodeName=Planejamento+Estrat%C3%A9gico+2021-2026&p_r_p_185834411_title=6.2+-+Resultados+2022&p_r_p_185834411_nodeld=53012285>. Acesso em: 2 mai. 2023.

4.1.3 Práticas referentes ao mecanismo Controle – C

4.1.3.1 Elementos identificados referentes à Gestão de Riscos e Controle Interno – C1

A Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná foi instituída pela Resolução nº 272/2020 – OE/TJPR (C 1.1), tendo como finalidade o estabelecimento de conceitos, diretrizes, objetivos, estrutura e competências a serem observadas no processo de gestão de riscos, nos níveis estratégico, tático e operacional. A referida Resolução instituiu, ainda, o Comitê de Gestão de Riscos do PJPR.

Conforme a Política de Gestão Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, são objetivos da Gestão de Riscos: a. apoiar a governança, a tomada de decisão e o processo de planejamento estratégico; b. aumentar a probabilidade de atingir os objetivos e as metas institucionais; c. encorajar uma gestão proativa; d. melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações institucionais; e. aprimorar os controles internos.

O direcionamento para a gestão de riscos é norteado pela Presidência do Tribunal, devendo ser executado e gerenciado nos três níveis de gestão (estratégico, tático e operacional), de forma integrada e incorporada aos processos, às atividades e às rotinas da instituição.

Para auxiliar a Gestão de Riscos no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná, foi desenvolvido o Manual de Gestão de Riscos, instituído pelo Decreto Judiciário nº 461/2021 (C 1.2), que tem como objetivo apresentar, de forma sintética e com conteúdo e linguagem simples, os principais conceitos, princípios e atores da gestão de riscos, possibilitando que qualquer pessoa possa compreender e gerir os riscos nos processos de trabalho em que atue.

4.1.3.2 Elementos identificados referentes à Auditoria interna – C2

O TJPR conta com um Departamento de Auditoria Interna.

Em 2022, o referido Departamento apresentou o Plano de Comunicação (C 2.1)¹⁶, resultante de prática prevista no mecanismo de controle do Programa de Governança do Tribunal de Justiça do Paraná, para assegurar a efetividade da Auditoria Interna, por meio do fortalecimento do Sistema de Controle Interno (SCI) e do Modelo das Três Linhas do IIA – *The Institute of Internal Auditors* (2020), bem assim do incentivo ao intercâmbio de informações e à realização de ações integradas ou complementares entre os principais partícipes do SCI.

Dentre seus objetivos, mencionam-se: **(I)** promover e divulgar o Sistema de Controle Interno e seu modelo orientador; **(II)** promover a cultura do gerenciamento de riscos e da adoção de controles internos na organização; **(III)** difundir o papel de cada participante no âmbito do SCI, assim como da Auditoria Interna, como exclusiva representante da *Terceira Linha* (Modelo das Três Linhas do IIA - 2020); e **(IV)** destacar a importância da efetividade das recomendações de auditoria interna como instrumento para agregar valor aos processos de trabalho do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

4.1.3.3 Elementos identificados referentes a *Accountability*, Participação Social e Transparência – C3

Em relação a *Accountability* e à transparência praticadas no Poder Judiciário do Estado do Paraná e no Tribunal de Justiça do Paraná, pode-se citar a análise feita pelo Departamento de Planejamento do TJPR em relação a diversos fatores que envolvem responsabilidade e transparência. O levantamento se refere ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: ciclo 2021-2026 (C 3.1), cujos resultados, obtidos por meio de fórmulas e cálculos, valem ser apresentados. Quanto ao Objetivo Estratégico nº 02 – Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a Sociedade –, e nº 05 – Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativa e aos Ilícitos Eleitorais –, apresenta resultados que vão desde excelente até a aprimorar, conforme se confere a seguir:

¹⁶ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano de Comunicação do Sistema de Controle Interno*. 2022. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/61545999/Plano_de_Comunicacao_SCI.pdf/43c2291a-a32e-0410-2feb-0f09eb16f306>. Acesso em: 25 mai. 2023.

**Quadro 10 – Resultados do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do
Estado do Paraná: ciclo 2021-2026.**

Item 2: Fortalecimento da relação Institucional do Judiciário com a sociedade.

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Meta	Resultados 2022	Desempenho	Nível de Satisfação
2: Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a Sociedade	7: Índice de Transparência	86,0%	82,21%	95,59%	Satisfatório
	8: Índice de pagamentos de precatórios	59,0%	137,8%	233,5%	Excelência
	9: Índice de Alcance nas redes sociais	3.777.141	1.251.228	33,13%	A aprimorar
	10: Percentual de magistrados e servidores capacitados em acessibilidade e inclusão das pessoas com deficiência	10%	14,54%	145,45%	Excelência
	12: Índice de celeridade no atendimento geral aos jurisdicionados	92,7%	98,83%	106,61%	Excelência
	13: Índice de satisfação no atendimento à população	68,3%	63,45%	92,89%	Satisfatório
	14: Índice de satisfação do tempo de resposta à população	70,4%	59,76%	84,88%	Satisfatório

Fonte: Observatório de Dados TJPR.

Quadro 11 – Resultados do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: ciclo 2021-2026.

Item 5: Enfrentamento à corrupção, à Improbidade Administrativa e aos ilícitos Eleitorais.

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Meta	Resultados 2022	Desempenho	Nível de Satisfação
5: Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativa e aos Ilícitos Eleitorais	31: Índice de Prescrição	10,41%	7,26%	130,26%	Excelência
	32: TpCpICE – Tempo Médio dos Processos Pendentes de Improbidade, Corrupção e Crimes Eleitorais	1.271,0 dias	1.061,04 dias	116,51%	Excelência
	33: Índices de Processos Administrativos Disciplinares Baixados	39,33%	59,94%	152,41%	Excelência

Fonte: Observatório de Dados TJPR.

Vale mencionar que foi instituído pela Resolução CNJ nº 260/2018, que alterou a Resolução CNJ nº 215/2015 (C 3.2), o Ranking da Transparência do Poder Judiciário, que possui o intuito de avaliar o grau de informação que os tribunais e conselhos disponibilizam aos cidadãos, em consonância com a Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (C 3.3).

A Portaria CNJ nº 106, de 31 de março de 2022 (C 3.4), estabeleceu os critérios e os itens avaliados no Ranking da Transparência do Poder Judiciário, no ano de 2022.

Os itens sob avaliação foram distribuídos em nove temas compostos por 84 perguntas, como por exemplo, se os órgãos publicam: os objetivos estratégicos, metas e indicadores; os levantamentos estatísticos sobre a atuação do órgão; o calendário das sessões colegiadas; a ata das sessões dos órgãos colegiados; o campo denominado ‘Serviço de Informações ao Cidadão’ na página inicial; informações sobre licitações e contratos, entre outros.

O resultado obtido pelo TJPR foi de 82,81% de atendimento aos itens avaliados¹⁷.

Cabe destacar que a transparência também fica evidenciada no Portal da Transparência do TJPR.

Ainda para reforçar a transparência, foi lançado, em 2021, o Observatório de Dados do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) (C 3.5). Trata-se de um painel que dispõe estatísticas da Corte Paranaense, promovendo a transparência do Judiciário para toda a sociedade, o qual foi reformulado em 2022. Os dados ficam disponíveis para consulta pública no Portal da Transparência, no site do TJPR¹⁸.

Podem ser consultados diversos dados, dentre eles:

- a) Disponibilização de Processos por Unidade Judicial;
- b) Disponibilização de consulta de processos por classes e assuntos processuais;
- c) Força de Trabalho (magistrados e servidores) por Comarca;
- d) Monitoramento do Planejamento Estratégico, versão 2021/2026;
- e) Detalhamento da Estrutura das Comarcas, com a apresentação de todas as Unidades Judiciais.

Outra medida foi o estabelecimento do Canal de Denúncias (C 3.6). O trabalho para a criação dessa importante ferramenta foi realizado pelo NGRC em conjunto com a Ouvidoria-Geral da Justiça. Sua conclusão e início de operação pública se deu por meio de seu lançamento oficial durante o 1º Encontro do Judiciário Paranaense Contra a Corrupção, em dezembro de 2021. O acesso ao formulário de denúncia ocorre por meio de endereço disponibilizado no site do TJPR.

¹⁷ CNJ. *Ranking da Transparência do Poder Judiciário*. Disponível em: <<https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=8ef00e5a-523a-4b0b-9d68-506cbcf6c8bb&sheet=cf4ebee3-5678-46e2-8e20-cda91a069d40&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

¹⁸ BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portal da Transparência*. Disponível em: <<https://publico.bi.tjpr.jus.br/extensions/appobservatoriodados/index.html>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

Quanto à avaliação da satisfação dos *stakeholders*, há em curso projeto para a elaboração do Programa de Avaliação da Satisfação dos Usuários do Poder Judiciário do Paraná.

Correlacionado ao tema, há o projeto para o aperfeiçoamento da comunicação com a sociedade (Objetivo estratégico: 01 – Garantia dos Direitos Fundamentais), visando aperfeiçoar o site do Tribunal, bem como as redes sociais e o canal do YouTube, oferecendo informações atuais e relevantes acerca da atuação do Poder Judiciário Paranaense, por meio de matérias de texto, vídeos e podcast. Nessa perspectiva, pretende-se realizar pesquisa de imagem periódica para identificar como a sociedade percebe o Tribunal, e implementar as melhorias necessárias. Outro objetivo é estreitar o relacionamento com os meios de comunicação e criar a TV Justiça, com a finalidade de divulgar nossos serviços e programas.

No que se refere à Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527, de 2011), o Tribunal regulamentou-a, no âmbito interno, por meio da Resolução nº 193, de 11 de dezembro de 2017 (C 3.7), a qual regulamentou a sistemática de acesso à informação no órgão.

Dispôs em seu art. 5º sobre a Transparência Ativa, estabelecendo ser dever do Tribunal de Justiça do Paraná promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em seu portal na internet das informações de interesse coletivo ou geral, produzidas ou custodiadas por ele.

Sobre a Transparência Passiva, dispôs em seu art. art. 7º que o acesso à informação produzida ou recebida pelo Tribunal de Justiça do Paraná será viabilizado pela Ouvidora-Geral, por meio do Serviço de Informações ao Cidadão – SIC, sem prejuízo de outras formas de prestação de informações, sob a responsabilidade de outras unidades da Administração.

Em relação à *accountability*, ou seja, o dever de que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, bem como a respectiva responsabilização em caso de comprovação, o TJPR possui, em sua estrutura, a unidade de Corregedoria-Geral da Justiça e o Secretário do Tribunal de Justiça, que são responsáveis pela apuração de tais atos, bem como a Presidência e, em última instância, o Conselho Nacional de Justiça.

Quadro 12 – Síntese dos Atos Normativos do TJPR.

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA NORMATIZADAS NO TJPR

CATEGORIAS: MECANISMOS DE GOVERNANÇA	CONCEITO NORTEADOR	PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO TJPR
LIDERANÇA	São as pessoas responsáveis por tomar a frente em trâmites organizacionais e processos de trabalho (TCU, 2014).	SISTEMA DE GOVERNANÇA
	Compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercidas nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação (Decreto nº 9.203, de 2017).	PROGRAMA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL – L1
		L 1.1 Grupo de Trabalho para a Implantação do Programa de Governança Institucional – Portaria nº 10451/2021
		L 1.2 Política e Sistema de Governança Institucional – Resolução nº 336/2022
		SISTEMA DA GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES – L2
		L 2.1 Política da Governança das Contratações Públicas – Resolução nº 347/2020 – CNJ
		L 2.2 Grupo de Trabalho para Implantação da Governança das Contratações – Portaria nº 5052/2021
		L 2.3 Plano de Logística Sustentável – Decreto Judiciário nº 597/2021 e 412/2022

L 2.4 Plano Anual de Contratações – processo SEI nº 0041763-36.2022.8.16.6000
L 2.5 Plano Anual de Capacitação – SEI nº 0072442-53.2021.8.16.6000 e SEI nº 0004110-63.2023.8.16.6000
L 2.6 Plano de Tratamento de Riscos do macroprocesso de contratações – SEI nº 0085464-81.2021.8.16.6000
SISTEMA DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DAINFORMAÇÃO – L3
L 3.1 Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021 –2026 – Resolução nº 370 – CNJ
L 3.2 Orientação das ações e investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação – Decreto Judiciário nº 361/2019
PESSOAS E COMPETÊNCIAS E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL – L4
Não normatizado
PRINCÍPIOS E COMPORTAMENTOS – CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA – L5
L 5.1 Instituição do Código de Ética e Conduta – Decreto Judiciário nº

		L 5.2 Comissão de Ética e de Conduta – Portaria nº 9595/2021
		L 5.3 Programa de <i>Compliance</i> – Resolução nº 410/2021 – CNC
		L 5.4 Resolução nº 410/2021 CNJ – Dispõe sobre as normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário
ESTRATÉGIA	<p>A estratégia é o diálogo entre as partes, que se dá por meio da escuta das demandas, avaliação do ambiente interno e externo da organização, definição do alcance da estratégia, monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo quanto seu alinhamento à estratégia (TCU, 2014).</p> <p>Compreende o conjunto de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido (Decreto nº 9.203, de 2017).</p> <p>Exemplo de estratégias: a) estratégia de construção de confiabilidade e credibilidade; b) estratégia de implementação; c) estratégias de identificar as diretrizes, os objetivos, os planos e as ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre as organizações e partes interessadas (CASA CIVIL, 2018).</p>	RELACIONAMENT O COM AS PARTES INTERESSADAS – E1
		E 1.1 Link* do Portal de Governança do TJPR
		ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – E2
		E 2.1 Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026 – Resolução nº 325 – CNC
		E 2.2 Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico – Portaria nº 4426/2020
		E 2.3 Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o ciclo 2021-2026 – Resolução nº 300/2021 – OE/TJPR
	O controle considera os riscos da boa governança, fazendo-se necessários princípios da transparência e <i>accountability</i> , pois são	GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO – C1

CONTROLE

essenciais à prestação de contas e às ações Da governança pública (TCU, 2014).

Compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos (Decreto nº 9.203, de 2017).

Para Cruz e Marques (2013), a governança envolve conjugação de transparência nas transações.

Para Mello e Slomski (2010), a governança consiste em promover mecanismos que possibilitem a participação da sociedade no planejamento, na decisão e no controle das ações que permitem atingir o bem comum.

C 1.1 Política de Gestão de Riscos – Resolução nº 272/2020 – OE/TJPR

C 1.2 Manual de Gestão de Riscos – Decreto Judiciário nº 461/2021

AUDITORIA INTERNA – C2

C 2.1 Link* do Plano de Comunicação do Sistema de Controle Interno

ACCOUNTABILITY, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E TRANSPARÊNCIA – C3

C 3.1 Link* do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: ciclo 2021-2026

C 3.2 Ranking de transparência - Resolução CNJ nº 215/2015, alterada pela Resolução CNJ nº 260/2018

C 3.3 Lei de Acesso à Informação – Lei nº 12.527/2011

C 3.4 Estabelecimento dos critérios e dos itens avaliados no Ranking da Transparência – Portaria CNJ nº 106

C 3.5 Link* do Observatório de Dados do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR)

C 3.6 Link* do Canal de Denúncias do TJPR

		C 3.7 Regulamentação da sistemática de acesso à informação – Resolução nº 193/2017
--	--	---

**Links* disponíveis nas referências bibliográficas.
Fonte: autoria própria.**

5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA IMPLANTADAS PELO TJPR

Diante dos resultados encontrados nesta pesquisa e acima sintetizados, e considerando-se o objetivo geral buscado no presente estudo, faz-se necessário, ainda, trazer um quadro de boas práticas recomendadas pela OCDE e pelo Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, elaboradas pelo Tribunal de Contas da União, que estão presentes no TJPR.

Assim, sabendo que o item 4.1 desta pesquisa (Quadro 5) apresenta as ações de governança pública identificadas no TJPR, aqui se apresenta somente as ações finalizadas, divididas entre os mecanismos Liderança, Estratégia e Controle:

Quadro 13 – Boas práticas de governança implantadas pelo TJPR.

MECANISMO	CONCEITO NORTEADOR	PRÁTICAS FINALIZADAS
LIDERANÇA	<p>São as pessoas responsáveis por tomar a frente em trâmites organizacionais e processos de trabalho (TCU, 2014).</p> <p>Compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercidas nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação (Decreto nº 9.203, de 2017).</p>	<p>Instituição do modelo de governança no TJPR, definindo cada uma das instâncias e suas respectivas responsabilidades</p> <p>Instituição do modelo de governança nas contratações</p> <p>Instituição do modelo de governança de Tecnologia da Informação (TI)</p> <p>Elaboração do Código de Ética e Conduta</p>

ESTRATÉGIA	<p>A estratégia é o diálogo entre as partes, que se dá por meio da escuta das demandas, avaliação do ambiente interno e externo da organização, definição do alcance da estratégia, monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo quanto seu alinhamento à estratégia (TCU, 2014).</p> <p>Compreende o conjunto de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido (Decreto nº 9.203, de 2017).</p> <p>Exemplo de estratégias: a) estratégia de construção de confiabilidade e credibilidade; b) estratégia de implementação; c) estratégias de identificar as diretrizes, os objetivos, os planos e as ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre as organizações e partes interessadas (CASA CIVIL, 2018).</p>	Definição da estratégia e respectivo monitoramento
		Prestação de contas às partes interessadas
		Comunicar a Auditoria Interna acerca da estratégia
CONTROLE	<p>O controle considera os riscos da boa governança, fazendo-se necessários princípios da transparência e <i>accountability</i>, pois são essenciais à prestação de contas e às ações Da governança pública (TCU, 2014).</p> <p>Compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no</p>	Promoção da capacitação e melhoria contínua da Auditoria Interna
		Fortalecimento da independência e comunicação da Auditoria Interna
		Elaboração do Manual de Gestão de Riscos do PJPR
		Reformulação do Portal da Transparência

	<p>dispêndio de recursos públicos (Decreto nº 9.203, de 2017).</p> <p>Para Cruz e Marques (2013), a governança envolve conjugação de transparência nas transações.</p> <p>Para Mello e Slomski (2010), a governança consiste em promover mecanismos que possibilitem a participação da sociedade no planejamento, na decisão e no controle das ações que permitem atingir o bem comum.</p>	Estabelecimento do Canal de Denúncias
		Promoção da capacitação e divulgação do gerenciamento de riscos
		Estabelecimento da estrutura de gestão de riscos
		Promoção da transparência Ativa e Passiva
		Fortalecimento do Sistema de Controle Interno e o Modelo das Três Linhas

Fonte: autoria própria.

6 RECOMENDAÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA PÚBLICA NO TJPR

Não obstante os passos já alcançados pelo TJPR quanto à governança pública, apontam-se aqui algumas sugestões para o seu aperfeiçoamento, sem que isso se traduza em pontos negativos, mas apenas em melhorias.

Quadro 14 – Oportunidades de aperfeiçoamento pelo TJPR quanto ao mecanismo Liderança.

Recomendação	Motivo	Unidades Responsáveis
Agrupar, dentro do Núcleo de Governança, Riscos e <i>Compliance</i> do TJPR, as instâncias/unidades que tratam de temas relacionados diretamente à governança, definindo os seus papéis.	Tem o objetivo de alinhar as ações em relação ao tema governança, bem como elevar a sinergia necessária à entrega de valor pretendido pela Administração, a exemplo da gestão estratégica, gestão de riscos e governança.	NGRC /Alta Administração.
Ampliar o Núcleo de Governança/ Riscos e Compliance (NGRC).	Diante da vastidão do tema e do órgão, seria interessante avaliar uma subdivisão do Núcleo por eixos – ex. Núcleo de Governança das Contratações/ da TI/de Gestão de Pessoas/ de Riscos.	NGRC / Alta Administração.
Agrupar o NGRC dentro da estrutura do Departamento do Planejamento.	Em razão da afinidade dos assuntos, como forma de otimizar as informações e ações a serem praticadas.	NGRC /Alta Administração.
Ampliar os integrantes da instância interna de	Diante das atribuições de	

governança, com inclusão das Consultorias Jurídicas.	defesa institucional e do controle da legalidade pelas Consultorias Jurídicas do órgão, responsáveis pela 2ª linha de defesa, é indicado que integrem a instância de apoio da Governança.	NGRC /Alta Administração.
Reavaliar os papéis dos Departamentos e demais unidades administrativas, bem como manutenção de Comissões instituídas pelo Regimento Interno do TJPR.	O objetivo é analisar a viabilidade do aproveitamento dessas estruturas dentro de um sistema de governança, com busca de maior efetividade e aproveitamento dos servidores.	Todos os Departamentos e a Alta Administração
Reavaliar a forma de recrutamento dos servidores com cargos gerenciais e forma de provimento.	A finalidade é a de prestigiar a meritocracia, garantindo que os cargos gerenciais sejam preenchidos pelas pessoas qualificadas e com as competências certas.	Departamento de Recursos Humanos e Alta Administração
Mapear os processos de trabalho.	O mapeamento dos processos organizacionais permite os processos sejam executados de forma eficiente, identificando aqueles que necessitam de mudanças.	Departamento de Recursos Humanos e Alta Administração
Investir em um Programa de Capacitação dos Servidores, com a criação de um banco de talentos, e o Programa de	Melhorar a qualidade do serviço e a satisfação dos colaboradores.	Departamento de Recursos Humanos e Alta Administração

Desenvolvimento de Lideranças.		
Normatizar o plano de transição dos dirigentes.	O objetivo é dar continuidade aos projetos institucionais, sem que haja interrupções e comprometimento dos trabalhos já realizados.	Departamento de Recursos Humanos, NGCR e Alta Administração
Estabelecer mecanismo de participação social na escolha de suas lideranças	O objetivo é aumentar a participação social na gestão do órgão e promover o Governo Aberto, nova visão da Administração Pública, do qual o Brasil é participante ¹⁹ , de modo a prezar pela participação da sociedade e colaboradores no processo de tomada de decisões e formulação de políticas	Alta Administração

Fonte: autoria própria.

Quadro 15 – Oportunidades de aperfeiçoamento pelo TJPR quanto ao mecanismo Estratégia.

Recomendação	Motivo	Unidades Responsáveis
Avaliar anualmente a necessidade de Revisão do Planejamento Estratégico, contando com a colaboração dos	As mudanças administrativas são constantes, em razão das METAS NACIONAIS editadas pelo CNJ.	Departamento do Planejamento e Alta Administração.

¹⁹ Declaração de Governo Aberto da OGP. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Governo_aberto>. Acesso em: 2 mai. 2023.

servidores e sociedade.		
-------------------------	--	--

Fonte: autoria própria.

Quadro 16 – Oportunidades de aperfeiçoamento pelo TJPR quanto ao mecanismo Controle.

Recomendação	Motivo	Unidades Responsáveis
Promover o Programa de Integridade.	Medida voltada para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, possuindo caráter preventivo, objetivando a diminuição de riscos de ilícitos.	NGRC/Alta Administração.
Ampliar a participação social e dos colaboradores, como um todo, com pesquisas de satisfação sobre a prestação dos serviços.	A participação social consolida a governança, pois só assim se legitimam as ações práticas.	NGRC e Alta Administração
Realizar audiências e públicas sobre questões relativas aos serviços prestados pelo Poder Judiciário e formas de melhoria, bem como sobre orçamento participativo.	A audiência pública é realizada por meio de uma sessão pública, presencial, transparente e de ampla discussão, aberta a quaisquer interessados, mediante inscrição prévia. Tem por objetivo apoiar a decisão e debater matéria relevante	Alta Administração
Realizar consultas públicas online, bem como fóruns online sobre questões	A consulta pública e os fóruns online são formas de ampliar a participação social,	Alta Administração

<p>relativas aos serviços prestados pelo Poder Judiciário, esclarecimento de dúvidas, sobre formas de melhoria, bem como sobre orçamento participativo .</p>	<p>mediante a utilização de ferramentas de comunicação interativas, como as redes sociais (facebook, twitter, blogs).</p> <p>É um modelo inovador, já utilizado em outros órgãos, como o Ministério da Justiça, e que pode ser replicado.</p>	
<p>Aperfeiçoar o portal da internet do Tribunal, com criação de espaço de destaque para as mídias sociais e espaço interativo para responder, em tempo real, às dúvidas dos cidadãos, advogados e interessados. Também sugere-se que tenha caminhos de navegação e layout mais criativo.</p>	<p>O objetivo é dar maior visibilidade às mídias sociais e oportunizar a maior participação social.</p> <p>Também tem o propósito de facilitar o acesso do cidadão e jurisdicionado ao buscar uma informação</p>	Alta Administração
<p>Aperfeiçoar o Portal da Governança,</p>	<p>Tem por finalidade apresentar informações atualizadas sobre a governança no TJPR.</p>	Alta Administração
<p>Aperfeiçoar o Observatório de Dados e o Portal do Planejamento Estratégico, para que tragam informações em tempo real e sejam destacados no Portal do TJPR.</p>	<p>A medida trará maior transparência e facilitará a busca de informações</p>	

Fonte: autoria própria.

Diante dos resultados identificados e analisados nesta pesquisa, principalmente relacionados às práticas encontradas e implementadas no TJPR, conclui-se que o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná já implementou muitas boas práticas de governança na instituição, como visto anteriormente. Evidente que há, ainda, outras recomendações a serem implementadas, mas as práticas já finalizadas são de grande valia e podem servir como modelo institucional de governança para ser seguido por outros tribunais, a fim de prezar pela boa governança organizacional.

7 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A presente dissertação alcançou seus objetivos, e seus achados revelaram que o Poder Judiciário do Estado do Paraná vem, paulatinamente, introduzindo a governança pública, suas práticas e mecanismos em sua estrutura administrativa, destacando a importância do planejamento, da capacitação dos seus servidores e do controle, seja ele interno e externo, seja ele social.

Após apresentar os atos normativos e práticas implementadas pelo TJPR, constata-se que, em sua grande maioria, o aludido Tribunal tem adotado as práticas sugeridas no “Referencial Básico de Governança” elaborado pelo TCU.

Diante disso, sugere-se que o modelo sirva de referencial para outros Tribunais, assim como as recomendações apontadas nesse estudo, reforçando a importância da implementação da governança pública em seu modelo organizacional.

Nesse aspecto, vale destacar que a implantação da governança institucional objetiva que o Poder Judiciário seja reconhecido pela transparência, responsabilidade, prestação de contas e utilização racional dos recursos disponíveis.

A Política de Governança abrange e orienta os subsistemas de governança (contratações, pessoas e tecnologia da informação e comunicação), e, com isso, torna-se o principal normativo interno sobre o tema.

Em relação ao mecanismo Liderança, observou-se que o sistema de governança seguiu o Referencial quanto às instâncias internas e externas.

Nesse aspecto, vale destacar que a governança de Tecnologia da Informação do TJPR alcançou nível de excelência pelo Conselho Nacional de Justiça.

A governança das contratações tem avançado, com destaque para a apresentação do Plano de Logística Sustentável.

No entanto, nesse mecanismo, precisa avançar no que se refere à padronização dos modelos de trabalho, bem como alinhar o fluxo de trabalho a ser adotado em cada unidade.

Além disso, a normatização da questão relativa à transição dos dirigentes e demais cargos é medida necessária.

Também é preciso investir em um Programa de Capacitação dos Servidores, com a criação de um banco de talentos, e o Programa de Desenvolvimento de Lideranças.

No que diz respeito ao Mecanismo Estratégia, está bem avançado, com a edição do Plano Estratégico, que já contempla, como um dos seus Objetivos, o aperfeiçoamento de gestão administrativa e fortalecimento da governança institucional.

O monitoramento do Planejamento Estratégico é constantemente atualizado no Observatório de Dados do TJPR, permitindo a transparência e a efetivação do controle social pelos cidadãos e usuários de seus serviços.

Quanto ao último mecanismo – o Controle –, verifica-se que o TJPR está em estágio avançado, com a unidade própria de controle interno, além da criação do Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance*. Em relação a este último, dada a sua ampla atuação, sugere-se que seja dividido em Núcleos por matérias, com a ampliação de seus componentes, dentre eles Consultores Jurídicos do órgão.

A instituição da Política de Gestão de Riscos e instituição do Comitê de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, bem como a edição do Manual de Gestão de Riscos demonstram que o órgão tem se preocupado quanto a esta questão.

Enfatiza-se que já há estudos em curso para a adoção de um sistema eletrônico de gestão de riscos, o que trará maior efetividade quanto a este componente.

Também está em andamento a instituição do Programa de Integridade pelo TJPR, que é importante medida voltada para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, possuindo caráter preventivo, objetivando a diminuição de riscos de ilícitos.

Nesse aspecto, há que se salientar que a gestão da integridade é um componente essencial para a boa governança, sendo ela composta por vários

sistemas, dentre eles correição, controle interno, consultorias jurídicas e gestão da ética.

E quando tais sistemas agem de forma coordenada, auxiliam os gestores a tomarem decisões em conformidade com os critérios legais e técnicos, ao invés de interesses particulares, melhorando a prestação dos serviços públicos.

Como parâmetro a ser seguido para a construção do programa apontam-se os eixos dispostos no art. 19, incisos I a IV do Decreto Federal nº 9.203/2017.

Por fim, o TJPR deu destaque à participação social com a instituição de um Canal de Denúncias, por meio da Ouvidoria. No entanto, é preciso avançar mais e implementar consultas públicas sobre a prestação dos serviços, bem como maior oitiva dos seus *stakeholders*, com a utilização de ferramentas digitais interativas, destacadas em seu portal.

Feitas tais considerações, conclui-se que o Programa de Governança Institucional do TJPR, em conjunto com a Política de Governança do órgão, trouxe avanços significativos na organização da instituição, além de possibilitar aos cidadãos o acompanhamento e controle social de suas ações, seja pelo Portal da Transparência, seja pelo Observatório de Dados do TJPR.

Destaca-se que o presente trabalho serviu não só como um estudo acadêmico e profissional, mas também para o fim de contribuir para o avanço do tema governança pública no âmbito do Poder Judiciário não só do Paraná, como dos demais tribunais, com uma Administração eficiente, transparente e responsiva, que coloque o cidadão como protagonista dos processos políticos.

A limitação do tempo para a pesquisa impossibilitou a comparação da governança do TJPR frente aos demais tribunais estaduais, muito embora o Prêmio de Qualidade do CNJ, realizado anualmente, já forneça os dados para o cotejo.

Também não foi possível efetuar uma pesquisa interna com os servidores, membros da Alta Administração do TJPR e demais interessados sobre o significado da governança pública e melhorias por ela trazidas.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a análise da governança pública em diversos tribunais estaduais de mesmo porte que o

TJPR, de forma a destacar os pontos que podem ser adotados pelos demais, bem como pelo próprio órgão de pesquisa..

Para além disso, sugere-se a realização de pesquisa interna, mediante aplicação de questionários, para avaliar o que pode ser melhorado no sistema de governança do TJPR.

Espera-se que o presente estudo estimule a implementação da governança pública nos demais tribunais e contribua para o planejamento e o desenvolvimento dos Tribunais brasileiros, garantindo a sustentabilidade, a integridade, a transparência, o controle social e a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, L. *Gobernanza y gestión pública*. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 2006.

AKUTSU, Luiz; GUIMARAES, Tomás de Aquino. *Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro*. Rev. direito GV, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 183-202, junho 2012. Available from . Acesso em: 23 jan. 2022.

ALTOUNIAN, Claudio Sarian; Souza, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Rene Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte. Fórum, 2018. 271 p. ISBN 978-85-450-0208-6. P. 271.

ALVARES, E., GIACOMETTI, C., & GUSSO, E. (2008). *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier.

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BEVIR, M. *Governance: a very short introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

BINGHAM, L. B., NABATCHI, T., & O'Leary, R. (2005). *The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government*. Public Administration Review, 65(5), 547-558.

_____. *Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico*. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro, v.49, n. 4, p. 937- 958, jul./ago. 2015.

BORGES, L. F. X. & SERRÃO, C. F. B. *Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil*. Revista do BNDES, Rio De Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, Dez. 2005.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. *Capítulo 10 – A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança*. Brasília, DF. Ministério da Justiça, 2006, p. 219.

BRASIL (2016). Agência Nacional de Transportes Terrestres. *Manual de Análise De Impacto Regulatório*. 2ª edição. Disponível em: <http://agendaregulatoria.antt.gov.br/html/objects/_downloadblob.php?cod_blob=1038>. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017a. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9203&ano=2017&ato=f10ATVU1UeZpWT9c4.cESSO>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BRASIL. *Emenda Constitucional nº 45/2004, de 30 de dezembro de 2004*. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. *Guia da política de governança pública*. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

BRASIL. *Lei n° 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdictionados ao TCU / Tribunal de Contas da União*. 3ª edição – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. 242 p. 7.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2* – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo*. TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (Secex Admin), 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União*. 2ª edição – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *TJPR participa da definição de metas nacionais do Poder Judiciário*. Disponível em:

<https://www.tjpr.jus.br/noticias/-/asset_publisher/9jZB/content/tjpr-participa-da-definicao-de-metas-nacionais-do-judiciario/18319?doAsUserId=zzvpazuiroh&inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fnoticias%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_9jZB%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1%26doAsUserId%3Dzzvpazuiroh%26_101_INSTANCE_9jZB_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_keywords%3D%26_101_INSTANCE_9jZB_delta%3D10%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_cur%3D21%26_101_INSTANCE_9jZB_andOperator%3Dtrue>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Tribunal de Justiça do Paraná ganha prêmio CNJ de Qualidade Ouro*. Disponível em:

<https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/1IKI/content/tribunal-de-justica-do-parana-ganha-premio-cnj-de-qualidade-ouro/18319?doAsUserId=ltavfedr&inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fdestaques%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_1IKI%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26doAsUserId%3Dltavfedr%26_101_INSTANCE_1IKI_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_1IKI_keywords%3D%26_101_INSTANCE_1IKI_delta%3D4%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26>

6_101_INSTANCE_1IKI_cur%3D390%26_101_INSTANCE_1IKI_andOperator%3Dtrue>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano de Logística Sustentável*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/sustentabilidade/sustentabilidade-publicacoes>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano Anual de Contratações 2023*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/resolucao-347/cnj-plano-anual-de-contratacoes>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Licitações – contratações diretas e credenciamentos*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/licitacoes/contratacoes-diretas/credenciamentos>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Evolução da nota do Tribunal de Justiça do Paraná – TJPR*. Disponível em: <<https://publico.bi.tjpr.jus.br/extensions/applndGovernanca/applndGovernanca2020.html>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portaria n° 9595/2021. Comissão de ética e de conduta*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/comissao-de-etica-e-de-conduta>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Manual de Gestão e Riscos*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/52361650/Manual_de_gestao_de_Riscos.pdf/aee72138-6c5b-b9a7-fcd7-98694832d670>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Código de ética e conduta do TJPR*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/56887732/57111233/C%C3%B3digo+de+%C3%A9tica/93e50e93-34a3-736b-5300-7b9be35b86c5>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Canal de Denúncias do TJPR*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/canal-de-denuncias/inicial>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano Anual de Atividades do NGRC*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional/ngrc?p_p_id=101_INSTANCE_dRsN58h0fuvQ&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&a_page_anchor=78380438>. Acesso em: 1 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portal da Governança do TJPR*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional/governanca-institucional>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Planejamento Estratégico TJPR 2021-2026*. Disponível em: <<file:///C:/Users/claud/Downloads/Resolu%20%20on%20300-2021-ANEXO-PlanejamentoEstrategicoPJPR-2021-2026.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Observatório de Dados*. Disponível em: <<https://publico.bi.tjpr.jus.br/extensions/appobservatoriodados/index.html>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Planejamento Estratégico*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/planejamento-estrategico?p_p_id=36&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_36_struts_action=%2Fwiki%2Fview&p_r_p_185834411_nodeName=Planejamento+Estrat%C3%A9gico+2021-2026&p_r_p_185834411_title=6.2+-+Resultados+2022&p_r_p_185834411_nodeId=53012285>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portal da Transparência*. Disponível em: <<https://publico.bi.tjpr.jus.br/extensions/appobservatoriodados/index.html>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portal*. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/>>. Acesso em: 1 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Governança Institucional*. 2021. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional>>. Acesso em: 1 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Carta Anual de Governança*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional/governanca-institucional?p_p_id=101_INSTANCE_ZayqAs7xDnAx&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&a_page_anchor=72757171>. Acesso em: 1 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Política e Sistema de Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional/governanca-institucional?p_p_id=101_INSTANCE_ZayqAs7xDnAx&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&a_page_anchor=67213184>. Acesso em: 1 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Lançamento do programa de Governança Institucional*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/1IKI/content/tjpr-lanca-programa-de-governanca-institucional/18319?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fdestaques%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_1IKI%26p_p_lifecycle%3>

D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1>. Acesso em: 2 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portaria n° 6.027, de 20 de outubro de 2016*. Institui o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Disponível em:

<https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_athos/publico/ajax_concursos.do;jsessionid=a603e9a441b7d5eab9a263ad16ed?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f5720b957c49f3bdf0397e72d935c4f78bf440087b6b30641a2fb19108057b53eef286ec70184c6e>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Resolução n° 272/2020, de 14 de setembro de 2020*. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e institui o Comitê de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/15390/7164434/Res+272+-+Pol%C3%ADtica+de+Gest%C3%A3o+de+Riscos+e+institui+o+Comit%C3%A4+de+Gest%C3%A3o+de+Riscos+do+Poder+Judici%C3%A1rio.pdf/583ebcc6-3699-f218-eca8-f874ff3954f0>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Resolução n° 274/2020, de 12 de novembro de 2020*. Institui o Estatuto de Auditoria Interna do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Disponível em:

<https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_athos/publico/ajax_concursos.do;jsessionid=e90660f12320daf31f1c408d44db?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f3d0bb4549bffc1b1df234f9009d16a288bf440087b6b30641a2fb19108057b53eef286ec70184c6e>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Decreto Judiciário n° 91/2021, de 23 de fevereiro de 2021*. Art. 1°. Fica instituído o Núcleo de Governança, Riscos e Compliance do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, vinculado à Presidência do Tribunal de Justiça [...]. Disponível em:

<https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_athos/publico/ajax_concursos.do;jsessionid=4d14fa7c7c3afb95c2f4117f6699?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f3e8024066cc50f93f9bb9aafb2390e288bf440087b6b30641a2fb19108057b53eef286ec70184c6e>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Programa de Governança do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná*. 5 de agosto de 2021. Disponível em:

<https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional/governanca-institucional?p_p_id=101_INSTANCE_ZayqAs7xDnAx&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&a_page_anchor=58721769>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Resolução n° 336, de 17 de junho de 2021*. Dispõe sobre a utilização e controle dos bens móveis pertencentes ao Poder Judiciário do Estado do Paraná, durante o regime de teletrabalho extraordinário. Disponível em:

<https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_athos/publico/ajax_concursos.do;jsessionid=

c6b4769e1038e90b4bca81155a3b?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f3e8024066cc50f93355e7586380aa2d18bf440087b6b30641a2fb19108057b53eef286ec70184c6e>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portaria n° 10451/2021, de 6 de dezembro de 2021*. Identifica as instâncias internas de governança do TJPR. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portaria n° 5052/2021*. Cria Grupo de Trabalho para Implantação da Governança das Contratações. Disponível em: <https://dtic.tjpr.jus.br/inicio?p_p_id=101_INSTANCE_9TPqHRjhTAHI&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&a_page_anchor=66113015>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano Anual de Contratações 2022*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/15390/7820643/SEI_0035515_88.2021.8.16.6000-Proposta-Orcamento-TIC-2022-preliminar-30-04-2021.pdf/5141e1ded89f-0076-a1ea-4977c1e7e444>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano Anual de Capacitação 2022*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/tecnologia-da-informacao?p_p_id=36&p_p_lifecycle=0&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&_36_struts_action=%2Fwiki%2Fview&p_r_p_185834411_nodeName=Governan%C3%A7a-TIC&p_r_p_185834411_title=%2F11524021&p_r_p_185834411_nodId=6228681>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano Anual de Capacitação 2023*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/tecnologia-da-informacao?p_p_id=36&p_p_lifecycle=0&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&_36_struts_action=%2Fwiki%2Fview&p_r_p_185834411_nodeName=Governan%C3%A7a-TIC&p_r_p_185834411_title=%2F11524021&p_r_p_185834411_nodId=6228681>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano de Tratamento de Riscos do macroprocesso de contratações*. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/tecnologia-da-informacao?p_p_id=36&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_r_p_185834411_nodId=6228681&_36_groupId=15390&_36_struts_action=%2Fwiki%2Fview&_36_redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Ftecnologia-da-informacao%3Fp_p_id%3D36%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26p_r_p_185834411_nodId%3D6228681%26p_r_p_185834411_title%3D3.01.%2BGest%25C3%25A3o%2Bde%2BRiscos%2BTIC%26_36_redirect%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.tjpr.jus.br%252Ftecnologia-da-informacao%252F-%252Fwiki%252FGovernan%2525C3%2525A7a-TIC%252F3.01.%252BGest%2525C3%2525A3o%252Bde%252BRiscos%252BTIC%252Fmaximized%26_36_struts_action%3D%252Fwiki%252Fview_page_>. Acesso em: 2 mai. 2023.

history&p_r_p_185834411_nodeName=Governan%C3%A7a-TIC&p_r_p_185834411_title=3.01.+Gest%C3%A3o+de+Riscos+TIC&_36_verson=2.7>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Decreto Judiciário n° 523/2021, de 15 de setembro de 2021*. Institui o Código de Ética e Conduta do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Disponível em:

<https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_atos/publico/ajax_concursos.do;jsessionid=f8b22c6d64f4c03e643b58536ef5?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f62cf3bcbebd3c9dc132a44e170ee68e18bf440087b6b30641a2fb19108057b53eef286ec70184c6e>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Portaria n° 4426/2020, de 28 de maio de 2020*. Disponível em:

<https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_atos/publico/ajax_concursos.do;jsessionid=a755caa2b5d933819f1bcdf90259?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f62cf3bcbebd3c9dc12863f268123cee774758bf440087b6b30641a2fb19108057b53eef286ec70184c6e>. Acesso em: 2 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Resolução n° 300, de 13 de agosto de 2021*. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o ciclo 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em:

<[>. Acesso em: 2 mai. 2023.](https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_atos/publico/ajax_concursos.do;jsessionid=c47253a24c7a1dee97978aea0687?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f62cf3bcbebd3c9dc85884d8a311089568bf440087b6b30641a2fb19108057b53eef286ec70184c6e#:~:text=agosto%20de%202021.-,Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20do%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20do%20Estado,2026%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.>. Acesso em: 2 mai. 2023.</p>
</div>
<div data-bbox=)

BRASIL. Tribunal de Justiça do Paraná. *Plano de Comunicação do Sistema de Controle Interno*. 2022. Disponível em:

<https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/61545999/Plano_de_Comunicacao_SCI.pdf/43c2291a-a32e-0410-2feb-0f09eb16f306>. Acesso em: 25 mai. 2023.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA et al. *Guia da política de governança pública*. Brasília: Casa Civil da Presidência da República. Casa Civil da Presidência da República; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Portaria n° 138, de 23 de agosto de 2013*. Institui Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Disponível em:

<<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=1828>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Portaria n° 59, de 23 de abril de 2019*. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2016/03/portaria_59_23042019_24042019104402.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Ranking da Transparência do Poder Judiciário*. Disponível em: <<https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=8ef00e5a-523a-4b0b-9d68-506cbcf6c8bb&sheet=cf4ebee3-5678-46e2-8e20-cda91a069d40&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Ranking da Transparência do Poder Judiciário*. Disponível em: <<https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=8ef00e5a-523a-4b0b-9d68-506cbcf6c8bb&sheet=cf4ebee3-5678-46e2-8e20-cda91a069d40&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução n° 207/2015, de 15 de outubro de 2015*. Dispõe sobre Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução n° 240/2016, de 9 de setembro de 2016*. Dispõe sobre Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução n° 182/2013, de 17 de outubro de 2013*. Dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1874>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução n° 370/2021, de 28 de janeiro de 2021*. Dispõe sobre Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução n° 347/2020, de 13 de outubro de 2020*. Dispõe sobre Política de Governança das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original170811202010155f8881fb44760.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução n° 308/2020, de 11 de março de 2020*. Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3288>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução n° 309/2020, de 11 de março de 2020*. Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria

Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução 198/2014, de 1º de julho de 2014*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução nº 410/2021, de 23 de agosto de 2021*. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/informativos-lp/-/asset_publisher/0ZPq/document/id/27560610>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020*. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução nº 215, de 16 de dezembro de 2015*. Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2236>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução nº 260/2018, de 11 de setembro de 2018*. Altera a Resolução CNJ nº 215, de 16 de dezembro de 2015, e institui o ranking da transparência do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado171719202007275f1f0c1fe5077.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

CRUZ, N. F., & MARQUES, R. C. *New development: The challenges of designing municipal governance indicators*. Public Money & Management, v. 33, n. 3, pp. 209-212. DOI:10.1080/09540962.2013.785706, 2013.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. *Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da Governança Pública*. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 337-362, 2014.

ENAP. *Desafios e condicionantes para implementação da Agenda dos ODS na Administração Pública Federal brasileira*. Caderno 57. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3411/1/Caderno_ODS_57.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2023.

FALEIROS JÚNIOR, J. L. D. M.; MIGLIAVACCA, V. F. *A parametrização das políticas de compliance na Administração Pública: uma análise dos mecanismos de governança definidos*. Decreto 9.203/2017. A Revista do Tribunal Regional Federal da Primeira Região, v. 32, n. 01, p. 56-70, 2020.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUCHS, P. G. *Governança Pública e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC: aspectos institucionais e reflexos na*

gestão. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis. 2020.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª edição. São Paulo, SP: Atlas, 2008. GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M. D.; MACHADO, M. R. *Governança Universitária: Contribuições Teóricas*. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. Mar del Plata: Anais. 2017. p. 1-14.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5ª edição. São Paulo: IBCG, 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). *International framework: good governance in the public sector*. 2013.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). *Cobit 4.0. Rolling Meadows*: ISACA, 2005.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). *Board briefing on IT governance*. 2nd ed. 2007. Disponível em: . Acesso em: 25 fev. 2009.

_____. Study 13 – *Governance in the public sector*. 2001. Ingraham, P.; Joyce, P.; Donahue, A. K. Building government's capacity for performance: the role of management.

JOBIM, Nelson. *Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal*. 3 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 2 mar. 2023.

KOCH, P., & HAUKNES, J. (2005). *Innovation in the Public Sector*. Publin Report No. D20. Oslo: NIFU STEP.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Publix Editora, 2010.

MARTINS, Vinicius Abilio; JUNIOR, Jair Jeremias; ENCISO, Luis Fernando. *Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico*. Revista de Governança Corporativa. RGC, São Paulo, v. 5, n.1, jun. 2018. Disponível em: <<https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/25/40>>. Acesso em: 9 mar. 2023.

MATHIAS, Maria Isabel da Cunha. *OCDE e governança pública: o brasil está apto a integrar a organização?* Boletim de Economia e Política Internacional. BEPI. n. 28. Set./Dez. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10544/1/bepi_28_ocde.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2023.

MATIAS PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 5ª edição: São Paulo: Atlas, 2018.

_____. *Manual de gestão pública contemporânea*. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2020.

_____. *Finanças públicas*. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. *A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro*. APGS, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.

_____. *Governança Pública e Transparência no Brasil: evolução, dificuldades e perspectivas*. Revista de Administração Municipal, 2013, ano 58, Nº 282.

_____. *Governança no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos*. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022 - 2177-2576 versão online. Disponível em:

<<http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dcdc6b8dcf.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2023.

MELLO, G. R. *Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro*. 127 f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP, 2006.

NEVES, G.; GUIMARÃES, A.; JUNIOR, A. *Um Novo Modelo de Administração Pública*. MacroPlan, 2017. Disponível em: <<https://www.macroplan.com.br/p/um-novo-modelo-de-administracao-publica/>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

O'CONNOR, J. *A crise do estado capitalista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

OLIVEIRA, Adriana Karla Nunes Barbuio Marinho de. *PROADI-SUS Anvisa: um modelo de governança colaborativa a ser seguido?* Mestrado profissional em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública. Brasília, DF, 2020.

OLIVEIRA, A. G. D.; PISA, B. J.; AUGUSTINHO, S. M. *Gestão e governança pública: aspectos essenciais*. Curitiba: UTFPR Editora, 2016.

OLIVEIRA, A. G. D.; PISA, B. J. IGovP. *Índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; RIBEIRO, Maisa de Souza; SAMPAIO, Marcia Suely Alves; CARVALHO, Fernanda Abreu. *Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose*. 4º Congresso USP –Contabilidade e Controladoria. São Paulo, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Os objetivos de desenvolvimento sustentável*. 2012a. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/12>>. Acesso em: 1 out. 2021.

OSBORNE, S. (Ed.). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York: Routledge, 2010.

PONDÉ, J. L. *Coordenação, custos de transação e inovações institucionais. Texto para Discussão*. IE/UNICAMP, Campinas, n. 38, 1994.

PRADO JUNIOR, Tarcísio. *Gestão por processos: instrumento de governança na administração pública*. 2013. 48 f. TCC (Graduação) – Curso de Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, Escola Superior de Guerra (ESG), Rio de Janeiro, 2013

RHODES, R. A. W. *The New Governance: Governing without Government*. Political Studise (1996). XLIV. 652—667. Disponível em: <<http://spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/2013/12/The-New-Governance-Governing-without-Government-pdf.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SANTOS, Deusdete Junior. *A Governança Pública na Gestão da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)*. 2021. Disponível em: <<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>>. Acesso em: 15 mai. 2023.

SANTOS, G. N. P. *Governança pública no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul à luz do referencial básico do Tribunal de Contas da União*. 2016. Monografia (Especialização em Administração Pública Contemporânea) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. *Pós-Constituinte*. DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-376, 1997.

SANTOS, M. H. de C. *Governabilidade, governança e democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil*

SECCHI, Leonardo. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Apr. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>>. Acesso em: 8 nov. 2022.

SIMAS, M. S. *Ética pública: o diálogo entre os princípios da administração pública e as políticas de compliance na gestão pública*. 38 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. São José dos Pinhais.

SLOMSKI, V. *Controladoria e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2005.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACEDO, F. Q. *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, L. M. C. de.; FARIA, E. F. de. *Governança corporativa na Administração Pública brasileira: um processo em construção*. Revista Jurídica Direito & Paz, São Paulo, n. 37, p. 278-280, 2017.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. *Governança pública: uma revisão conceitual*. Revista do Serviço Público. [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>>. Acesso em: 2 fev. 2023.

THIOLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa - ação*. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 1986.

THORSTENSEN, V; Arima, M. *O Brasil e o modelo de governança da OCDE*. São Paulo: Centro de Estudos do Comércio Global e Investimentos e VT Assessoria Consultoria e Treinamento Ltda., 2020. Disponível em: <<file:///C:/Users/gifs/Downloads/303-Texto%20do%20artigo-924-1-10-20210426.pdf>>. Acesso em: 1 mar. 2023.

TORRES, R. D. *Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política*. Civitas, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 153-171, jan.-mar. 2016. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/19581/14424>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

WILLIANSO. Oliver E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

WORLD BANK. *Governance and development*. Washington, Oxford University Press, 1992.

WORLD BANK (WB). *Governance: the World Bank experience*. 1994. _____. *What is governance?* 2008. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/home>>. Acesso em: 12 dez. 2022.