

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

HITALO FERNANDES MINÉ DINIZ

**UMA ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA
ORGANIZACIONAL APLICÁVEIS AOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO**

**FLORESTAL - MINAS GERAIS
2023**

HITALO FERNANDES MINÉ DINIZ

UMA ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL APLICÁVEIS AOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Alexandre Santos Pinheiro

**FLORESTAL - MINAS GERAIS
2023**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da
Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Rio Paranaíba**

T

D585
2023
Diniz, Hitalo Fernandes Miné, 1986-
Uma análise do conteúdo das práticas de governança pública
organizacional aplicáveis aos Tribunais Regionais do Trabalho / Hitalo
Fernandes Miné Diniz. - Florestal, MG, 2023.
210 f.: il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Alexandre Santos Pinheiro.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Instituto
de Ciências Humanas e Sociais (IHP), 2023.

Referências bibliográficas: f. 167-173.

1. Governança Pública. 2. Poder Judiciário. 3. Justiça do Trabalho.
4. Tribunal Regional do Trabalho. I. Pinheiro, Alexandre Santos, 1984-
II. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas e
Sociais (IHP). Mestrado Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional. III. Título.

341.6

Bibliotecário(a) responsável: Ana Paula de Souza CRB-6/2922

HITALO FERNANDES MINÉ DINIZ

UMA ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL APLICÁVEIS AOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 26 de maio de 2023.

Assentimento:

Hitalo Fernandes Miné Diniz
Autor

Alexandre Santos Pinheiro
Orientador

Dedico este trabalho às pessoas que têm sido fontes constantes de inspiração, de aprendizado e de encorajamento em minha jornada acadêmica, profissional e pessoal. O seu apoio e a sua orientação têm sido inestimáveis. Com gratidão, espero que este trabalho possa ser uma pequena homenagem ao papel fundamental que vocês desempenham em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar em minha jornada e me conceder saúde, força e sabedoria.

À minha mãe, Aparecida Diniz, fonte de amor incondicional e de apoio incansável, sempre me incentivando a perseguir meus sonhos.

Ao meu saudoso pai, Fernando Diniz, que, não estando mais presente fisicamente, deixou um legado de valores e de ensinamentos que me moldaram como pessoa; a ele manifesto meu amor e minha gratidão.

Aos meus irmãos, Hitael Diniz e Hauana Diniz, que sempre estiveram presentes, como amigos e companheiros de vida, compreendendo minhas ausências e me apoiando nos meus objetivos.

Ao meu filho, João Hítalo Diniz, que chegou a este mundo no meu primeiro dia de aula do mestrado, pela sua presença em minha vida, que me enche de alegria e de motivação para enfrentar todos os desafios que surgem no caminho.

Ao Professor Alexandre Santos Pinheiro, pela orientação, por sua paciência e dedicação ao longo deste trabalho. Seu conhecimento e sua experiência foram inestimáveis e me ajudaram a aprimorar meus conhecimentos e habilidades, como pesquisador.

Aos meus colegas da Secretaria de Auditoria do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, que me apoiaram e me orientaram durante a elaboração deste trabalho. Sou grato pelas trocas de ideias e pela ajuda mútua, que foram fundamentais para o sucesso deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Viçosa, que me proporcionou contatos com professores brilhantes e conhecimentos fundamentais para o meu crescimento acadêmico e profissional.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse concluir o Mestrado em Administração Pública, expresso minha gratidão e o meu agradecimento: muito obrigado!

*"O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia."
(Robert Collier)*

RESUMO

DINIZ, Hitalo Fernandes Miné, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, maio de 2023. **Uma análise do conteúdo das práticas de governança pública organizacional aplicáveis aos Tribunais Regionais do Trabalho.** Orientador: Alexandre Santos Pinheiro.

A Administração Pública no Brasil tem implementado práticas de governança visando aperfeiçoar a gestão pública, tornando-a mais eficiente, transparente e responsável, a fim de atender as necessidades e as demandas da sociedade. Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU) – um dos principais agentes impulsionadores da boa governança no setor público – publicou o *Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas* (RBG-TCU). O RBG-TCU tem sido utilizado pelos Tribunais Regionais do Trabalho – órgãos do Poder Judiciário – no aprimoramento do seu sistema de governança institucional. Contudo, é importante destacar que esses tribunais também devem cumprir as resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). Dessa forma, é essencial que esses órgãos busquem alinhamento entre os dispositivos dessas resoluções e as práticas de governança do RBG-TCU. O objetivo principal desta pesquisa é identificar o grau de consonância textual existente entre as Resoluções do CNJ e do CSJT e as práticas de governança do RBG-TCU. Para alcançar esse objetivo, desenvolve-se um programa de computador (robô) capaz de coletar, extrair e tabular, de maneira automatizada, conteúdos textuais das resoluções do CNJ e do CSJT. A partir dessa coleta, estabelecem-se relações textuais entre as resoluções e as práticas de governança do RBG-TCU que estão disponibilizadas em um painel de dados, para sua melhor visualização e análise. Esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa de cunho descritivo, por identificar, por meio de análises de conteúdo, em que medida os conteúdos textuais das resoluções do CNJ e do CSJT contemplam as práticas de governança do RBG-TCU. Dentre os resultados, cabe destacar que há 84 e 68 resoluções, respectivamente, do CNJ e do CSJT, que estão relacionadas, textualmente, às práticas de governança do TCU. Além disso, constata-se que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de

governança estão contempladas de forma parcial, ou mesmo ausentes, nestas resoluções.

Palavras-chave: Governança Pública. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho.

ABSTRACT

DINIZ, Hitalo Fernandes Miné, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, May 2023. **An analysis of the content of organizational public governance practices applicable to the Regional Labor Courts.** Advisor: Alexandre Santos Pinheiro.

Public Administration in Brazil has been implementing governance practices aiming at improving public management, promoting its efficiency, transparency and accountability, in order to meet the needs and demands of society. In this context, the Federal Court of Auditors (TCU) – one of the main promoters of good governance in the public sector – published its *Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas (RBG-TCU)* [*Basic Governance Referential applicable to public organizations*, in free translation.], that has been used by the Regional Labor Courts – bodies of the Judiciary Power – to improve their institutional governance system. However, it is important to highlight that these courts must also comply with the resolutions issued by the National Board of Justice (CNJ) and the Superior Board of Labor Justice (CSJT). Thus, it is essential that these bodies seek alignment among the provisions of these resolutions and the RBG-TCU's governance practices. The main objective of this research is to identify the degree of textual match among CNJ's and CSJT's resolutions and governance practices set forth in the RBG-TCU. To achieve this objective, a computer program (robot) able to automatically collect, extract and tab textual contents of CNJ's and CSJT's resolutions was developed. Based on this collection, textual relationships are established among resolutions and governance practices of the RBG-TCU that are disposed in a data panel, for better visualization and analysis. This research is characterized by qualitative approach of descriptive nature, once it identifies, through content analysis, to what extent textual contents of CNJ's and CSJT's resolutions contemplate RBG-TCU's governance practices. Among the results, it is worth mentioning that there are 84 and 68 resolutions, respectively, from CNJ and CSJT, which are textually related to TCU's governance practices. Moreover, it appears that some of the guidelines set forth in RBG-TCU for implementation of governance practices are only partially contemplated, or even absent, in these resolutions.

Keywords: Public Governance. Judicial Branch. Justice. Regional Labor Court.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relação entre governança e gestão.....	40
Figura 2 – Modelo de governança e gestão	42
Figura 3 – Relação da agência.....	44
Figura 4 – Relação entre o principal e o agente na estrutura do Estado.....	45
Figura 5 – Sistema de Governança em organizações públicas.....	46
Figura 6 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	49
Figura 7 – Práticas de gestão por função.....	53
Figura 8 - Tarefas executadas pelo robô CAUAN	72
Figura 9 – Fontes das categorias e palavras-chaves	75
Figura 10 – Composição do artigo	77
Figura 11 - Interseção das Resoluções do CNJ por mecanismos de governança ..	131
Figura 12 - Interseção das Resoluções do CSJT por mecanismos de governança	135
Gráfico 1 - Palavras-chaves por categoria de análise do tema Liderança	84
Gráfico 2 - Categorias e palavras-chave do tema Estratégia	87
Gráfico 3 - Palavras-chave por categoria de análise do tema Controle	89
Gráfico 4 - Palavras-chave por tema de pesquisa.....	91
Gráfico 5 - Resoluções publicadas pelo CNJ analisadas e não analisadas	94
Gráfico 6 - Resoluções publicadas pelo CSJT analisadas e não analisadas	95
Gráfico 7 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CNJ por tema	100
Gráfico 8 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CNJ por categoria de análise	101
Gráfico 9 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CNJ confirmadas por tema.....	103
Gráfico 10 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CNJ por categoria de análise	104

Gráfico 11 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CSJT por tema	114
Gráfico 12 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CSJT por categoria de análise	115
Gráfico 13 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CSJT confirmadas por tema.....	117
Gráfico 14 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chave nos artigos das Resoluções do CSJT por categoria de análise	118
Gráfico 15 - Relações textuais entre as Resoluções do CNJ por mecanismo de governança.....	129
Gráfico 16 - Relações entre as Resoluções do CNJ por prática de governança.....	130
Gráfico 17 - Relações entre as Resoluções do CSJT por mecanismo de governança	133
Gráfico 18 - Relações entre as Resoluções do CSJT por prática de governança...	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Palavras-chaves por categoria de análise de conteúdo e por tema de pesquisa.....	90
Tabela 2 - Situação das resoluções publicadas pelo CNJ	93
Tabela 3 - Situação das resoluções publicadas pelo CSJT	95
Tabela 4 - Dados quantitativos das matrizes de dados brutos das resoluções do CNJ e do CSJT	98
Tabela 5 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ.....	99
Tabela 6 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ confirmadas por leitura flutuante.....	102
Tabela 7 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Liderança e as resoluções do CNJ	105
Tabela 8 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Estratégia e as resoluções do CNJ	107
Tabela 9 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Controle e as resoluções do CNJ	110
Tabela 10 - Relações textuais estabelecidas nas resoluções do CSJT por localização	113
Tabela 11 - Relações textuais estabelecidas nas resoluções do CSJT confirmadas por leitura flutuante.....	116
Tabela 12 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Liderança e as resoluções do CSJT	119
Tabela 13 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Estratégia e as resoluções do CSJT	121
Tabela 14 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Controle e as resoluções do CSJT	124
Tabela 15 - Quantidade de relações entre as resoluções publicadas pelo CNJ e as práticas de governança	128
Tabela 16 - Quantidade de relações entre as resoluções publicadas pelo CSJT e as práticas de governança	132
Tabela 17 - Palavras-chaves não localizadas nos artigos das resoluções do CNJ.	139
Tabela 18 - Palavras-chaves não localizadas nos artigos das resoluções do CSJT	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de dados para armazenar os dados das Resoluções do CNJ	69
Quadro 2 - Estrutura de dados para armazenar os conteúdos das Resoluções do CNJ	70
Quadro 3 - Estrutura de dados para armazenar os dados das Resoluções CSJT	71
Quadro 4 - Estrutura de dados para armazenar os conteúdos das Resoluções do CNJ	71
Quadro 5 – Matriz de dados brutos com dupla entrada	78
Quadro 6 - Categorias de análise por tema de pesquisa	81
Quadro 7 - Categorias e palavras-chave do tema Liderança	82
Quadro 8 - Categorias e palavras-chave do tema Estratégia.....	84
Quadro 9 - Categorias e palavras-chave do tema Controle	87
Quadro 10 – Demonstração da tabulação das informações sobre os documentos coletados.....	92
Quadro 11 - Demonstração da aplicação da análise de conteúdo.....	97
Quadro 12 - Relação entre os temas e as categorias de análise e os mecanismos e práticas de governança	127
Quadro 13 - Palavras-chave da prática “Estabelecer o modelo de governança” não localizadas nas Resoluções do CNJ	140
Quadro 14 - Palavras-chave da prática “Promover a integridade” não localizadas nas Resoluções do CNJ.....	141
Quadro 15 - Palavras-chave da prática “Promover a capacidade da liderança” não localizadas nas Resoluções do CNJ	142
Quadro 16 - Palavras-chave da prática “Gerir riscos” não localizadas nas Resoluções do CNJ	143
Quadro 17 - Palavras-chave da prática “Estabelecer e promover a estratégia” não localizadas nas Resoluções do CNJ	144
Quadro 18 - Palavras-chave da prática “Monitorar o alcance dos resultados organizacionais” não localizadas nas Resoluções do CNJ	144
Quadro 19 - Palavras-chave da prática “Promover a transparência” não localizadas nas Resoluções do CNJ.....	145

Quadro 20 - Palavras-chave da prática “Garantir a accountability” não localizadas nas Resoluções do CNJ.....	146
Quadro 21 - Palavra-chave da prática “Avaliar a satisfação das partes interessadas” não localizada nas Resoluções do CNJ.....	147
Quadro 22 - Palavras-chave da prática “Assegurar a efetividade da auditoria interna” não localizadas nas Resoluções do CNJ	147
Quadro 23 - Palavras-chave da prática “Estabelecer o modelo de governança” não localizadas nas Resoluções do CSJT	150
Quadro 24 - Palavras-chave da prática “Promover a integridade” não localizadas nas Resoluções do CSJT.....	151
Quadro 25 - Palavras-chave da prática “Promover a capacidade da liderança” não localizadas nas Resoluções do CSJT	152
Quadro 26 - Palavras-chave da prática “Gerir riscos” não localizadas nas Resoluções do CSJT	153
Quadro 27 - Palavras-chave da prática “Estabelecer e promover a estratégia” não localizadas nas Resoluções do CSJT	154
Quadro 28 - Palavras-chave da prática “Monitorar o alcance dos resultados organizacionais” não localizadas nas Resoluções do CSJT	155
Quadro 29 - Palavras-chave da prática “Monitorar o desempenho das funções de gestão” não localizadas nas Resoluções do CSJT	155
Quadro 30 - Palavras-chave da prática “Promover a transparência” não localizadas nas Resoluções do CSJT.....	156
Quadro 31 - Palavras-chave da prática “Garantir a accountability” não localizadas nas Resoluções do CSJT.....	157
Quadro 32 - Palavras-chave da prática “Assegurar a efetividade da auditoria interna” não localizadas nas Resoluções do CSJT	158

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAUAN	Coleta Automatizada de Atos Normativos
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	International Federation of Accountants
iGestOrcament	Índice de gestão orçamentária
iGG	Índice de Governança e Gestão
iGovContr	Índice de gestão de contratações
iGovPess	Índice de gestão de pessoas
iGovPub	Índice de governança pública
iGovTI	Índice de gestão de TI
IIA	Instituto de Auditores Internos
LAI	Lei de Acesso à Informação
MGE-JT	Modelo de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho
nº	Número
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PROFIAP	Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional
Qtde.	Quantidade
RBG-TCU	Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas do Tribunal de Contas da União
SEAUD	Secretaria de Auditoria
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TRT-MG	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivo Geral	20
1.2 Justificativas.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 Governança Pública.....	29
2.2 Governança Pública Organizacional do TCU: mecanismos, práticas e gestão	39
2.3 Poder Judiciário	54
2.3.1 Conselho Nacional de Justiça.....	58
2.3.2 Justiça do Trabalho.....	61
2.3.3 Conselho Superior da Justiça do Trabalho	61
3 MÉTODO.....	64
3.1 Natureza e características da pesquisa	64
3.2 Técnica de coleta de dados	65
3.2.1 Ferramenta desenvolvida para coleta de dados	67
3.3 Técnica de análise de dados	72
4 ANÁLISE DE DADOS	80
4.1 Identificação dos temas de pesquisa e das categorias de análise de conteúdo	80
4.2 Relações entre os artigos das resoluções e as categorias de análise de conteúdo	95
4.3 Relações entre as resoluções e as práticas de governança do TCU.....	126
5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO.....	136
5.1 Sugestões Técnicas.....	136
5.1.1 Primeira sugestão.....	137
5.1.2 Segunda sugestão.....	138
5.1.3 Terceira sugestão	147
5.1.4 Quarta sugestão	158

5.2 Robô de Coleta Automatizada de Atos Normativos	159
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
REFERÊNCIAS.....	167
APÊNDICE A – Relação textual entre as Resoluções do CNJ e as práticas de Liderança.....	174
APÊNDICE B - Relação textual entre as Resoluções do CNJ e as práticas de Estratégia	180
APÊNDICE C - Relação textual entre as Resoluções do CNJ e as práticas de Controle.....	187
APÊNDICE D - Relação textual entre as Resoluções do CSJT e as práticas de Liderança.....	194
APÊNDICE E - Relação textual entre as Resoluções do CSJT e as práticas de Estratégia	199
APÊNDICE F - Relação textual entre as Resoluções do CSJT e as práticas de Controle.....	206

1 INTRODUÇÃO

O Estado, como organização burocrática, é regulado pelo Direito Administrativo e dividido em três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário. Não há, portanto, uma divisão absoluta dos poderes do Estado e, sim, a distribuição dessas três funções entre órgãos independentes, que atuam de forma coordenada, de modo a manter o equilíbrio entre os poderes estatais exercidos sobre um território e uma população.

Detentor desses poderes, o Estado deve se aparelhar, administrativamente, por meio de entidades e órgãos, para desempenhar suas funções, prestar serviços públicos de qualidade, alocar recursos de forma eficiente e promover o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2014).

A Administração Pública, nesse sentido, é o meio pelo qual políticas públicas são executadas pelos governantes. Elas devem visar à promoção do bem comum e ao atendimento das demandas da sociedade e, para que isso aconteça, é fundamental uma gestão eficiente dos recursos públicos, de modo a promover prestação de serviços públicos de qualidade e satisfação das necessidades da sociedade.

Mecanismos e práticas de governança surgiram como possíveis instrumentos a serem adotadas pela Administração Pública para aprimorar a sua capacidade na condução de políticas públicas, na prestação de serviços à sociedade e na otimização de sua eficiência. A governança, na Administração Pública, engloba a habilidade do Estado para implementar políticas e alcançar objetivos coletivos, incluindo, nesse processo, diversos mecanismos e processos para lidar com as dimensões participativa e plural da sociedade. Além disso, a governança pode ser vista como uma abordagem flexível e adaptativa que busca atender necessidades e demandas da sociedade, promover participação ativa dos cidadãos nas tomadas de decisões e desenvolver políticas públicas.

Nessa acepção, a governança pública desempenha papel relevante para a Administração Pública, uma vez que, conforme afirma o Tribunal de Contas da União - TCU (TCU, 2020, p. 36), “[...] compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

O TCU é um dos principais agentes de incentivo à promoção da boa governança no setor público. Ele auxilia o Congresso Nacional na missão de contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública, de modo a torná-la efetiva, ética, ágil e responsável (TCU, 2022).

Nessa missão, o TCU realiza diagnósticos visando avaliar a adoção de boas práticas de governança pública nas organizações da Administração Pública federal. Essa avaliação tem por fundamento o Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas do TCU (RBG-TCU) – que se encontra em sua 3ª edição, publicada em 2020 –, que tem por objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da governança no setor público e pode ser adotado para autoavaliação da governança pública organizacional pelas organizações que buscam promover melhorias nas suas estruturas e nos seus processos de governança e de gestão (TCU, 2020).

Além da adoção desse modelo, o RBG-TCU recomenda a adoção de práticas relacionadas à função de gestão que são fundamentais para se viabilizar a geração de valor público como, por exemplo, práticas de gestão de capital humano e financeiro e práticas de tecnologias da informação (TCU, 2020).

Nesse contexto, a Justiça do Trabalho é um dos segmentos de Justiça do Poder Judiciário da União e tem por competência conciliar e julgar ações judiciais decorrentes das relações de trabalho. Esse segmento da Justiça é composto por 24 (vinte e quatro) Tribunais Regionais do Trabalho, distribuídos por todo o território brasileiro, e um Tribunal Superior do Trabalho (TST), com sede em Brasília, Distrito Federal (BRASIL, 1988; SILVA, 2013). Esses tribunais têm por competência processar e julgar ações relativas a relações de trabalho, direito de greve, representação sindical e outras controvérsias decorrentes das relações de trabalho, na forma da lei (BRASIL, 1988).

Além de prestar contas ao TCU, os tribunais do trabalho estão sob o controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão administrativo do Poder Judiciário encarregado de: (i) organizar a administração do Judiciário brasileiro de forma centralizada; (ii) supervisionar a atuação administrativa dos órgãos desse Poder; e (iii) fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (BOCHENEK; DALAZOANA, 2013; SILVA, 2013; TOMIO; ROBL FILHO, 2013).

Além das funções de controle e fiscalização, o CNJ tem contribuído para a formulação de políticas judiciais, visando fortalecer o sistema nacional de

administração da Justiça e, para esse mister, edita resoluções, visando aprimorar a função jurisdicional do Estado, de modo que os órgãos judiciários adotem boas práticas relacionadas aos princípios da boa governança, quais sejam: transparência, responsabilidade, eficácia, eficiência, participação e coerência.

As resoluções são de cumprimento obrigatório pelos órgãos sob a jurisdição do CNJ, entre os quais estão os tribunais federais, os tribunais do trabalho, os tribunais de justiça dos estados e os tribunais eleitorais.

Outro órgão que tem por competência o controle administrativo e financeiro no âmbito do Poder Judiciário é o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), ao qual compete a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da Justiça do Trabalho (BRASIL, 2017).

Os órgãos da Justiça do Trabalho devem seguir as diretrizes estabelecidas pelo CNJ para todo o Poder Judiciário e, adicionalmente, cumprir as resoluções vinculantes do CSJT, que podem conter orientações e diretrizes para a adoção de princípios, estruturas e processos de governança pública nos tribunais trabalhistas. Nesse cenário, é necessário que os tribunais do trabalho sigam diversas diretrizes recomendadas pelo TCU para adotarem boas práticas de governança pública. Além disso, é crucial que cumpram as resoluções do CNJ e do CSJT, que podem se relacionar com as práticas de governança pública organizacional do TCU.

Considerando-se que deficiências relacionadas às funções de governança e de gestão foram identificadas nos diagnósticos dos órgãos de controle; e considerando-se, também, que essas deficiências podem comprometer o alcance dos objetivos institucionais, é importante compreender as imbricações existentes entre as resoluções do CNJ, as resoluções do CSJT e as práticas de governança descritas no RBG-TCU.

Nesse sentido, pergunta-se: qual o grau de consonância¹ linguística das resoluções do CNJ com as práticas de governança descritas no RBG-TCU, assim como das resoluções do CSJT com as práticas de governança descritas no RBG-TCU?

A fim de alcançar essa compreensão, realizou-se pesquisa, com abordagem qualitativa de cunho descritivo, tendo-se identificado, por meio de análise de

¹ Nesta pesquisa, a expressão “grau de consonância” diz respeito à classificação das resoluções do CNJ e do CSJT, em conformidade com as práticas de governança do RBG-TCU.

conteúdo, em que medida os conteúdos textuais das resoluções do CNJ e do CSJT contemplam as práticas de governança recomendadas pelo TCU.

1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por objetivo geral identificar o grau de consonância textual das resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) em relação aos conteúdos textuais das práticas de governança pública organizacional descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (RBG-TCU).

1.2 Objetivos Específicos

Derivados do objetivo geral, os objetivos específicos desta pesquisa são estes:

1. desenvolver um programa de computador (robô) para coletar, extrair e tabular, de forma automatizada, os conteúdos das resoluções do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho;
2. estabelecer relações textuais entre as resoluções do Conselho Nacional de Justiça e as práticas de governança pública organizacional descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União;
3. estabelecer relações textuais entre as resoluções do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e as práticas de governança pública organizacional descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União; e
4. criar um painel de dados para apresentar as relações identificadas entre as resoluções do Conselho Nacional de Justiça, as resoluções do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e as práticas de governança descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União.

1.2 Justificativas

A escolha do tema de estudo se justifica pelo interesse profissional do pesquisador em contribuir para o aprimoramento do sistema de governança institucional do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-MG), onde exerce o cargo de auditor-chefe da Divisão de Auditoria de Gestão da Secretaria de Auditoria, unidade subordinada diretamente à Presidência do Tribunal, bem como pela viabilidade de esta pesquisa ser realizada no seu local de trabalho.

O TRT-MG, instância de aplicação desta pesquisa, é um dos órgãos da Justiça do Trabalho que tem sob a sua jurisdição o Estado de Minas Gerais (BRASIL, 2021c; OLIVEIRA, 2018). Em 2021, dentre os 24 (vinte e quatro) Tribunais Regionais do Trabalho instalados no Brasil, o TRT-MG estava entre os cinco regionais com maior produtividade e menores despesas, conforme o *Relatório Justiça em Números*, do CNJ (BRASIL, 2021).

Para desempenhar suas competências, o TRT-MG compõe-se de unidades judiciárias de 1º e 2º graus, setores com competência para impulsionar a tramitação do processo judicial, e de unidades de apoio direto e indireto à atividade judicante, responsáveis pelos processos de administração, suporte e funcionamento do órgão (BRASIL, 2021c). Entre as unidades de apoio indireto à atividade judicante, encontra-se a Secretaria de Auditoria (SEAUD) (BRASIL, 2021c).

A SEAUD é a unidade de apoio administrativo de fiscalização da própria administração do TRT-MG e tem por finalidade auxiliar o Desembargador Presidente na supervisão da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, dos sistemas de informação e dos resultados obtidos pela administração, sob os aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia e transparência, bem como avaliar os atos de gestão (BRASIL, 2019). Além disso, tem por propósito certificar a exatidão e a regularidade das contas (BRASIL, 2019). Incluem-se, entre suas competências, o acompanhamento e a avaliação da eficiência e da eficácia dos processos de gestão de riscos, dos controles internos e da governança do Tribunal (BRASIL, 2019).

Assim sendo, espera-se que essa Secretaria de Auditoria - SEAUD cumpra suas responsabilidades para apoiar a governança, a alta administração, as unidades, os comitês temáticos e os órgãos na realização da missão e dos objetivos estratégicos do TRT-MG que, muitas vezes, são requisitos constitucionais ou legais

(BRASIL, 2019). Para isso, a SEAUD realiza atividades de auditoria interna, por meio de serviços de avaliação e consultoria, que são planejados de acordo com suas competências institucionais (BRASIL, 2019).

A atividade de auditoria interna é independente e objetiva, prestando serviços de avaliação e consultoria para adicionar valor e aprimorar as operações do órgão, ajudando-o a alcançar seus objetivos estratégicos (IIA, 2017). Esses processos seguem uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (IIA, 2017).

Nesse contexto, o serviço de avaliação consiste na análise objetiva das evidências obtidas pelo auditor interno, visando fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre operações, funções, processos, projetos, sistemas, processos de governança, gerenciamento de riscos, controles internos administrativos ou outras questões relevantes (IIA, 2017).

Já o serviço de consultoria compreende atividades de aconselhamento, assessoria, treinamento e outros serviços relacionados, realizados segundo um projeto cuja natureza, prazo e escopo são definidos em acordo com o solicitante. Ele deve abordar questões estratégicas de gestão e tem por objetivo agregar valor e melhorar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos administrativos, sem que o auditor interno pratique atividades que possam ser caracterizadas como atos de gestão (IIA, 2017).

Nesse contexto, o pesquisador, no exercício do cargo de auditor-chefe da Divisão de Auditoria de Gestão da Secretaria de Auditoria, está diretamente envolvido no acompanhamento das atividades de fiscalização dos órgãos de controle (TCU, CNJ e CSJT) relativas aos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos do TRT-MG.

Este trabalho não se vincula, formalmente, ao TRT-MG; porém, poderá impactá-lo, diretamente, porque os órgãos de controle (TCU, CNJ e CSJT), juntamente com a SEAUD, realizam diagnósticos periódicos para avaliar as estruturas e os processos de governança do TRT-MG. Com base nessas avaliações, recomendações são emitidas com o objetivo de se aprimorar tanto a função administrativa quanto a função jurisdicional dessa Corte trabalhista.

Especificamente, em relação aos diagnósticos realizados pelo TCU, realizou-se, em 2014, o primeiro levantamento do perfil de governança e gestão,

visando-se avaliar a adoção de boas práticas de governança nas organizações da Administração Pública federal, por meio da verificação das suas estruturas e processos de governança.

A partir de 2017, o TCU passou a realizar o levantamento dos perfis de governança e gestão das organizações da Administração Pública federal, por meio de um questionário de autoavaliação (LINHARES; BADYA, 2019) composto por perguntas que têm por finalidade avaliar o nível de amadurecimento da governança das suas organizações, de acordo com modelo para o sistema de governança aplicado ao setor público descrito no Referencial Básico de Governança do TCU (RBG-TCU) (LINHARES; BADYA, 2019; TCU, 2018).

As respostas fornecidas pelas organizações ao questionário de autoavaliação devem evidenciar a adoção das práticas de governança e de gestão sugeridas pelo RBG-TCU, de forma que o TCU possa mensurar o nível de adoção dessas práticas, por meio do Índice de Governança e Gestão (iGG) (TCU, 2021), que auxilia a organização avaliada a identificar aspectos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria (TCU, 2021).

Na última mensuração do iGG, realizada em 2021, o TCU (2021, p. 4) destacou que as perguntas para autoavaliação das organizações foram agrupadas pelos seguintes temas: “Governança pública; Gestão de pessoas; Gestão de tecnologia e da segurança da informação; Gestão de contratações; e Gestão orçamentária”.

Dessa forma, para realizar a avaliação, em 2021, o TCU (2021) definiu seis perfis de governança e de gestão, sendo um para apresentar o perfil integrado (o iGG) e outros cinco para demonstrar o resultado por funções de gestão. Assim, as organizações da administração pública federal realizaram a autoavaliação dos seus perfis de governança e de gestão por meio do Questionário de Autoavaliação do iGG de 2021, tendo sido mensurados os seguintes critérios:

- Índice de governança pública (iGovPub);
- Índice de gestão de pessoas (iGovPess);
- Índice de gestão de TI (iGovTI);
- Índice de gestão de contratações (iGovContr);
- Índice de gestão orçamentária (iGestOrcament).

O iGovPub mensura o perfil integrado de governança pública organizacional, que dimensiona as práticas de governança relacionadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle (TCU, 2021). Os demais índices, mensurados por meio do iGG, referem-se às práticas de gestão que estão agrupadas por funções relacionadas a pessoas, tecnologias da informação, contratações e orçamento (TCU, 2021).

Concluída mensuração, o TCU publica o resultado do iGG e, então, a organização avaliada pode utilizar esse resultado para identificar possíveis oportunidades de melhoria para aperfeiçoar as suas funções de governança e de gestão (TCU, 2018).

Nesse contexto, o iGG estimula o desenvolvimento de iniciativas estratégicas nos órgãos e entidades da Administração Pública federal que visam aprimorar os seus sistemas de governança institucional, o que tem resultado em aperfeiçoamento do desempenho organizacional, de modo a agregar mais valor aos serviços prestados ao cidadão (TCU, 2018).

Na primeira mensuração do iGG, realizada em 2014, o TCU (2018) identificou várias lacunas de capacidade no sistema de governança institucional do TRT-MG que impactavam o seu desempenho organizacional. Assim, em 2015, com o objetivo de tratar essas lacunas de capacidade e aprimorar a sua capacidade organizacional, o TRT-MG iniciou o Programa² de Governança. Desde então, o TRT-MG tem conduzido várias ações para aprimorar o seu desempenho organizacional. Dentre elas, o TRT-MG realizou diagnósticos para identificar e avaliar lacunas de capacidade relacionadas às suas estruturas e aos seus processos de governança e gestão (BRASIL, 2021c).

O Programa de Governança do TRT-MG é constituído por um conjunto de projetos estratégicos que tem, entre os seus objetivos, realizar entregas que aprimorem estruturas e processos de governança e gestão.

Alguns desses projetos – como os intitulados “Implantação da Gestão de Riscos”, “Governança em Auditoria Interna” e “Governança dos Colegiados Temáticos” – já foram concluídos e tiveram por resultado a publicação de políticas internas de governança e gestão relacionadas a pessoas, riscos, colegiados

² O PMBOK define programa como um conjunto de “[...] projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente” (PMI, 2017, p. 543).

temáticos, tecnologias da informação e comunicação, entre outras (BRASIL, 2020b). As políticas internas foram instituídas por meio de atos normativos de cumprimento obrigatório pelas suas unidades organizacionais e buscaram a implementação de boa governança no TRT-MG (BRASIL, 2020b). O objetivo principal dessas políticas é tornar o sistema de governança eficiente e eficaz, a fim de cumprir a missão do TRT-MG (BRASIL, 2020b).

O Programa de Governança do TRT-MG utiliza como principais critérios para a condução dos seus projetos as práticas de governança e de gestão definidas no RBG-TCU e o resultado da avaliação do perfil de governança e de gestão realizada pelo TCU, por meio do iGG (BRASIL, 2020b).

Os resultados obtidos, em 2021, pelo iGG foram publicados, pelo TCU, por meio do Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário. O TRT-MG alcançou a nota de 61,8% no iGG, sendo o seu perfil de governança e gestão classificado, no nível intermediário de avaliação, em quatro níveis possíveis, quais sejam: (i) Inexpressivo: percentuais de 0% a 14,9%; (ii) Inicial: percentuais de 15% a 39,9%; (iii) Intermediário: percentuais de 40% a 69,9%; e (iv) Aprimorado, percentuais de 70% a 100%.

Analisando-se os resultados do iGG de 2021, a exemplo dos resultados do iGG de 2014, 2017 e 2018, o TRT-MG identificou lacunas de capacidade que impactam o seu desempenho organizacional e, conseqüentemente, o alcance dos seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2021b). Entre as lacunas de capacidade identificadas no iGG 2021, encontram-se lacunas relacionadas às práticas de governança visando: (i) promover a integridade; (ii) promover a transparência; (iii) avaliar a satisfação das partes interessadas; e (iv) gerir riscos (BRASIL, 2021b; TCU, 2020).

Para superar suas deficiências de governança e de gestão, o TRT-MG iniciou, em 2022, o projeto estratégico “Governança Aprimorada”, com o objetivo de “[...] aprimorar a governança e a gestão do Tribunal no atual ciclo estratégico (sexênio 2021-2026), de forma a que essa instituição alcance a faixa de classificação “aprimorado” – mínimo de 70% (setenta por cento) – na avaliação do TCU relativamente ao índice iGG” (BRASIL, 2022, p. 2).

Dessa forma, visando alcançar o nível “aprimorado” do iGG até 2026, o projeto estratégico “Governança Aprimorada” contempla uma série de ações a serem executadas pelas unidades organizacionais do TRT-MG, entre 2022 e 2025,

objetivando aprimorar o seu sistema de governança institucional e, conseqüentemente, alcançar nota melhor nos próximos levantamentos do perfil de governança e gestão a serem realizados pelo TCU (BRASIL, 2022). Essas ações veem sendo conduzidas de modo a atender os quesitos do Questionário de Autoavaliação do Índice de Governança e Gestão (iGG) de 2021, que foram elaborados com base nas práticas de governança pública do RBG-TCU (BRASIL, 2021b).

Nesse contexto, esta dissertação busca contribuir diretamente para o alcance do nível aprimorado do iGG pelo TRT-MG, por identificar quais das resoluções publicadas pelo CNJ e pelo CSJT estão relacionadas, textualmente, com as práticas de governança recomendadas no RBG-TCU. Além disso, os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados para orientar outras ações visando ao fortalecimento do sistema de governança institucional e das funções de gestão do TRT-MG.

Este trabalho, por identificar e analisar práticas de governança adotadas e implementadas pelos órgãos de controle, alinha-se às estratégias do Poder Judiciário que buscam fortalecer a governança e a gestão estratégica dos seus órgãos (BRASIL, 2020a). Ademais, esta pesquisa contribui diretamente para o alcance do objetivo estratégico “Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica” do Plano Estratégico Institucional do TRT-MG, ciclo 2021-2026, por meio dos seus projetos relacionados às práticas de governança recomendadas pelo TCU (BRASIL, 2021b). Nesse documento, esse objetivo está assim expresso:

[a]primorar as **estruturas de governança e gestão estratégica**, de modo a desenvolver processos de trabalho inovadores, com suporte de sistemas digitais integrados de gestão de pessoal, de aquisições, de finanças, bem como os relacionados às atividades de *compliance* e gestão de riscos organizacional, que permitam a tramitação de processos e documentos e a prática de atos de gestão com maior rastreabilidade, segurança, confiabilidade, integridade, atualidade, celeridade, transparência e eficiência. (BRASIL, 2021b, p. 10, grifo nosso)

Vale destacar que o propósito desta pesquisa contribui diretamente para o alcance desse objetivo estratégico comum a todos os órgãos da Justiça do Trabalho (BRASIL, 2021a) porque, como bem esclarece o TCU (2020), a própria estratégia é um dos mecanismos da governança pública, o que ressalta ainda mais a importância deste estudo.

Os resultados desta pesquisa poderão ser divulgados e compartilhados com outros 23 (vinte e três) Tribunais Regionais do Trabalho e com o Tribunal Superior do Trabalho, a fim de fortalecer o sistema de governança da Justiça do Trabalho, uma vez que as competências desse segmento da Justiça são as mesmas para todos os órgãos, conforme disposto no art. 114 da Constituição da República (BRASIL, 1988; SILVA, 2013).

Em consulta realizada no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior³ (CAPES), em 05 de janeiro de 2022, por meio da funcionalidade “busca avançada”, utilizando-se o filtro de busca por “assunto” e informando-se os termos “governança” e “judiciário”, foram encontrados seis artigos, os quais não têm relação direta com o objetivo desta pesquisa. Já no portal de periódicos da Scientific Periodicals Electronic Library⁴ (SPELL), em 05 de janeiro de 2023, por meio da funcionalidade “busca avançada”, digitando-se os termos “governança” e “judiciário” no campo de busca por “resumo”, verificou-se a inexistência de trabalhos científicos sobre o tema governança pública no Poder Judiciário.

Os resultados dessas pesquisas evidenciam que esta pesquisa pode contribuir, significativamente, para a governança pública organizacional do Poder Judiciário e, mais especificamente, para os tribunais do trabalho, o que pode contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional à sociedade.

Além do exposto, o tema proposto alinha-se à finalidade do Mestrado Profissional em Administração Pública, no qual o estudante deve elaborar uma proposta de intervenção aplicada à realidade do órgão no qual desempenha uma função, como forma de

[...] capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2022, p. 1).

Isso posto, considerando esses elementos, esta dissertação apresenta-se estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução. Seu segundo capítulo

3 Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez35.periodicos.capes.gov.br/> Acesso em: 05 jan. 2022

4 Disponível em: <http://www.spell.org.br/> Acesso em: 05 jan. 2022

aborda o referencial teórico, que conta com conceitos básicos sobre administração pública, governança pública organizacional, instrumento de avaliação e mensuração de governança e gestão organizacional, bem como informações sobre o Poder Judiciário e seus órgãos. No terceiro capítulo, evidencia-se o método utilizado nesta pesquisa, abordando-se a natureza e as características deste estudo, assim como as técnicas de coleta e análise de dados. No quarto capítulo, procedem-se a análises críticas dos dados coletados durante a aplicação da pesquisa, bem como à discussão dos seus resultados. No quinto capítulo, apresentam-se os produtos técnicos desenvolvidos neste trabalho. Por fim, no sexto capítulo, apresenta-se a conclusão desta dissertação, demonstrando-se a sua aplicação e indicando-se possíveis pesquisas a serem realizadas sobre o tema deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico, com conceitos básicos sobre Administração Pública, governança pública organizacional, mecanismos e práticas de governança e de gestão que podem ser adotados pelas organizações públicas visando-se aprimorar seu sistema de governança institucional, instrumentos de avaliação e mensuração de governança e de gestão organizacional, bem como informações sobre o Poder Judiciário e seus órgãos.

2.1 Governança Pública

O Estado é constituído por três elementos: povo, território e governo soberano, sendo esse último o elemento o condutor que exerce o poder absoluto de autodeterminação e de auto-organização, emanado do povo, sobre o seu território (MEIRELLES, 2016). O poder do Estado, no Brasil, é dividido em três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário. Conforme afirma Meirelles (2016), cada poder é exercido por meio dos seus órgãos, que atuam de forma coordenada, de modo a manter o equilíbrio entre os poderes estatais.

O Estado deve se aparelhar, administrativamente, por meio de órgãos, para desempenhar suas funções estatais, de modo a prestar serviços públicos de qualidade, alocar, eficientemente, seus recursos e promover o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2014). Esses órgãos são classificados, por Silva (2013), como supremos (previstos na Constituição Federal, incumbidos do exercício do poder político, denominados de governo ou órgãos governamentais) ou dependentes (órgãos administrativos que estão em plano hierárquico inferior aos supremos) que, em conjunto, constituem a administração pública.

Para Silva (2013), a administração pública é composta por todos os entes ou sujeitos que exercem funções administrativas, seja como função principal ou acessória. No entanto, Meirelles (2016) pondera que Administração Pública não é sinônimo de Poder Executivo, que tem por função principal a função administrativa, porque os órgãos dos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) exercem atividades administrativas em cada uma das esferas governamentais: União, Estados e Municípios.

Silva (2013) afirma que a Administração Pública pode ser conceituada, objetivamente, como o meio pelo qual as políticas são executadas pelos

governantes, podendo ser definida como o conjunto de meios institucionais, materiais, financeiros e humanos organizados e necessários para executar decisões políticas. A finalidade da administração pública é a prestação de serviços públicos à sociedade, visando atender ao interesse público (SILVA, 2013). Conforme esclarece Meirelles (2016), a sua presença não se justifica, senão para prestar serviços à coletividade, sendo essa a sua atribuição primordial.

A Administração Pública no Brasil passou por três significativas tentativas de reformas que visaram melhorar o seu desempenho (BRESSER-PEREIRA, 2001): 1) Reforma Burocrática – cuja matriz teórica deriva do modelo burocrático descrito por Max Weber (2004) e que tinha por objetivo combater o patrimonialismo, como a corrupção e o nepotismo na Administração do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2014) –; 2) outra, iniciada com o Decreto-Lei nº 200, de 1967, que organizou a Administração Federal e estabeleceu diretrizes para uma nova reforma administrativa (MATIAS-PEREIRA, 2014); e 3) outra, iniciada por volta de 1995, que ocorreu devido ao esgotamento do modelo de administração pública burocrático-weberiano, ao longo do século XX, e favoreceu o desenvolvimento do modelo de administração pública gerencial, com a proposta de se tornar o Estado mais eficiente e mais capaz de atender às crescentes demandas por mais e melhores serviços públicos (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Elementos comuns nessas reformas são a busca pelo aperfeiçoamento da gestão pública e a preocupação com a melhoria do desempenho dos entes públicos, de modo a obter melhores resultados e a atender aos interesses dos cidadãos. Ramalho et al. (2021) explicam que a última reforma administrativa buscou implementar o modelo gerencial e tinha como foco assegurar eficiência na entrega de serviços públicos de qualidade à sociedade.

Não obstante, a última reforma que buscou implementar o modelo gerencial na Administração Pública não foi suficiente para enfrentar os desafios que se impõem para a prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade, por meio das políticas públicas definidas pelos governantes (MATIAS-PEREIRA, 2014). Secchi (2009), a propósito, argumenta que a escolha de um modelo organizacional adequado é fundamental para a efetividade das reformas na Administração Pública, as quais devem levar em consideração os contextos político, social e econômico do país, bem como as demandas e expectativas da sociedade. Para tanto, é importante considerar as características e as limitações dos diferentes modelos organizacionais,

entre os quais se incluem o modelo burocrático e o modelo gerencial (SECCHI, 2009).

Nessa perspectiva, Teixeira e Gomes (2019) esclarecem que uma nova reforma estatal deve ser orientada por aspectos sociais e fiscais, de modo a impulsionar a Administração Pública a buscar uma nova forma para conduzir suas ações, de forma a fortalecer a transparência, o dever de prestar contas e a gestão do Estado.

Dias e Cairo (2014) explicam que o Estado exerce papel estratégico para o desenvolvimento econômico e social e que deve atuar como agente de mudança e transformação, promovendo ações conducentes ao desenvolvimento sustentável e à redução das desigualdades sociais. Para isso, destacam a importância de uma abordagem integrada, que envolva coordenação eficiente por parte das diferentes agências do Estado e participação ativa da sociedade civil.

Esses desafios e limitações do modelo gerencial impulsionaram a Administração Pública a buscar nova abordagem para conduzi-las, visando ao fortalecimento da transparência, do dever de prestar contas e da gestão do Estado (TEIXEIRA; GOMES, 2019). Nesse contexto, a governança surge como uma nova abordagem para melhorar o desempenho do Estado, aperfeiçoando o modelo de Administração Pública Gerencial implementado, no Brasil, até então (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Esse termo – "governança" – é amplamente utilizado para se abordar uma variedade de assuntos e, ao longo do tempo, tornou-se conceito guarda-chuva que engloba uma série de fenômenos; essa multiplicidade de interpretações e usos, porém, tem levado a certa confusão na literatura, tanto nacional quanto internacional, segundo Dias e Cairo (2014), que afirmam alguns pesquisadores a entenderem como forma de gestão e de controle, enquanto outros a veem como um conjunto de práticas voltadas para o fortalecimento das instituições democráticas e a promoção de transparência e responsabilidade.

Rhodes (1996) define governança pública como um processo de tomada de decisão que envolve a colaboração de atores públicos e privados para se alcançar objetivos comuns, esclarecendo que essa função não deve ser vista apenas como uma forma de gestão de políticas públicas, mas, também, como um processo dinâmico que envolve a negociação e a construção de consensos por diversos atores.

Para tanto, deve-se estabelecer um conjunto de relações complexas estabelecidas entre o Estado, a sociedade civil e o setor privado, caracterizadas por maior descentralização do poder e maior colaboração entre os envolvidos (RHODES, 1996). Segundo Rhodes (2007), a governança pública pode ser vista como uma abordagem flexível e adaptativa que busca responder às necessidades e demandas da sociedade e envolve a participação ativa de múltiplos atores e instituições, tanto públicos quanto privados, para a formulação e implementação de políticas públicas.

Quanto ao contexto brasileiro, especificamente, Matias-Pereira (2014) argumenta que a governança na Administração Pública envolve a capacidade do Estado de implementar políticas e alcançar metas coletivas; isso inclui o uso de mecanismos e de processos para se lidar com as dimensões participativa e plural da sociedade. Segundo ele, a discussão atual sobre governança está estreitamente vinculada a ideias neoliberais, que buscam reduzir o tamanho do Estado, e algumas das teorias de governança têm por foco, principalmente, o aumento da eficiência e da efetividade governamental, enquanto outras enfatizam a importância da participação social.

Segundo Bresser-Pereira (1998), a governança pública pode ser definida como um conjunto de processos, práticas, normas e instituições que orientam e regulam a gestão pública, tendo por objetivo assegurar a efetividade e a transparência da administração, envolvendo o estabelecimento de objetivos e metas claras, alocação de recursos, definição de políticas públicas e prestação de serviços de qualidade à população (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Para Bresser-Pereira (1998), essas estratégias são essenciais para o alcance da eficiência e da eficácia na Administração Pública, sendo, para tanto, de suma importância a participação da sociedade civil na definição de políticas públicas e no monitoramento das ações do governo, bem como a adoção de mecanismos de *accountability* para se garantir a responsabilização dos gestores públicos em caso de má administração.

Outro ponto destacado por Bresser-Pereira (1998) é a importância da integridade na governança pública, destacando-se a necessidade de políticas anticorrupção e de transparência na gestão dos recursos públicos. Segundo ele, é fundamental que a gestão pública seja transparente, ética e responsável na

utilização dos recursos públicos, visando atender aos interesses coletivos e garantir a confiança da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Martins e Marini (2014) entendem governança pública como o processo amplo e complexo que busca integrar política e administração, gestão e políticas públicas, por meio da colaboração de agentes públicos e privados, e promover melhoria de desempenho, para gerar valor público sustentável.

Segundo a IFAC (2001), governança pública é o conjunto de processos, princípios e valores que orientam a forma como o poder é exercido na gestão dos recursos públicos, entre quais se incluem a transparência, a prestação de contas, a participação dos cidadãos e a responsabilidade na tomada de decisões. Assim, nota-se a importância da governança pública como meio para se garantir que os recursos públicos sejam gerenciados de forma responsável e transparente, com prestação de contas e participação dos cidadãos nas tomadas de decisões. Além disso, essa definição ressalta a necessidade de princípios e valores que orientem o exercício do poder no contexto da Administração Pública.

Secchi (2009), por seu turno, afirma que a governança pública envolve um conjunto de relações complexas estabelecidas entre o Estado, a sociedade civil e o setor privado, caracterizadas por maior descentralização do poder e maior colaboração entre os atores envolvidos. Nesse sentido, a governança pública pode ser vista como abordagem que se baseia em maior cooperação e colaboração entre os atores públicos e privados, promovendo maior eficácia e eficiência na formulação e implementação de políticas públicas (FILGUEIRAS, 2018).

Segundo Teixeira e Gomes (2019), a governança pública tem por meta aprimorar a gestão pública, tornando-a mais eficiente, transparente e responsável, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Contudo, segundo Filgueiras (2018), essa governança, por ser tema complexo e multifacetado, implica diversos desafios, como, por exemplo, a necessidade de uma gestão mais eficiente, transparente e participativa. Para fazer frente a eles, é necessário adotar uma abordagem colaborativa e integrada, promovendo-se cooperação entre os diferentes níveis de governo e entre os setores público e privado, tanto na implementação das políticas públicas quanto na avaliação dos seus resultados (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Em síntese: a governança pública surgiu como uma resposta aos desafios do Estado moderno, que precisa atender demandas crescentes da sociedade, em

termos de serviços e de políticas públicas, mas que, ao mesmo tempo, enfrenta limitações orçamentárias e dificuldades para gerir, eficientemente, os recursos públicos (DIAS; CAIRO, 2014).

Independentemente da perspectiva adotada, cumpre reconhecer que a governança pública é de importância fundamental para a sociedade, uma vez que ela influencia diretamente a maneira como as instituições públicas e privadas são gerenciadas e como decisões são tomadas com relação a interesses públicos e privados. É essencial, portanto, buscar uma compreensão mais clara e precisa sobre como adotar essa abordagem para melhorar a qualidade das decisões tomadas na Administração Pública.

Conforme afirmam Ramalho *et al.* (2021, p. 5), apesar de as boas práticas de governança terem surgido por motivos externos ao cenário da administração pública, elas foram adaptadas e aplicadas às organizações públicas, a fim de se criar “[...] um ambiente mais eficiente, ético, confiável e propício para a elaboração e execução de políticas públicas em prol dos interesses da sociedade”. Nesse sentido, para Dias e Cairo (2014), a governança pública é baseada em princípios como transparência, participação e *accountability*, que visam promover gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos.

Rhodes (2007) destaca a necessidade de maior transparência e prestação de contas por parte dos atores envolvidos na governança, para se garantir maior legitimidade e responsabilidade nas decisões tomadas. Para tanto, ele propõe quatro dimensões para a governança pública, a saber: (1) a sua natureza complexa, que envolve múltiplos atores e instituições, públicas e privadas, em rede(s) de interações e de relações. Essa rede de políticas públicas é outra dimensão importante, na qual as decisões são tomadas por múltiplos atores; muitas vezes, de forma horizontal e em abordagem colaborativa (RHODES, 2007); (2) a reflexividade, que se refere à capacidade de os atores envolvidos na governança refletirem sobre suas próprias ações, adaptando-se às mudanças do ambiente onde atuam, implicando necessidade de avaliação constante dos resultados alcançados e a possibilidade de ajustes e de mudanças no curso da governança; (3) *accountability* (responsabilidade de prestação de contas), porque a governança requer maior transparência e responsabilidade dos atores envolvidos, tanto no que diz respeito às ações realizadas quanto aos resultados alcançados, implicando maior abertura para o diálogo com a sociedade e a possibilidade de questionamentos e cobranças por

parte dela; e (4) legitimidade, que se refere à percepção de que a governança é justa e confiável e de que os atores envolvidos agem em nome do interesse público. Essa dimensão está intimamente vinculada à *accountability* e à reflexividade, porque uma governança que não presta contas e não reflete sobre suas ações dificilmente será percebida, pela sociedade, como legítima.

Martins e Marini (2014) destacam que a governança pública é composta por diversos elementos que devem estar interligados e a serviço dos resultados e da geração de valor público, exigindo o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais, entendendo-a como composta por diversas dimensões; entre elas estão a capacidade de governo, a governança colaborativa e a governança para resultados.

A primeira dimensão – "governança como capacidade de governo" – refere-se à capacidade do Estado de conduzir políticas públicas efetivas e eficientes, por meio de gestão pública competente e orientada por princípios como transparência, prestação de contas e participação cidadã. Nessa dimensão, a governança pública é vista como elemento central para o desenvolvimento do Estado e para o atendimento das necessidades e demandas da sociedade (MARTINS; MARINI, 2014).

Já a dimensão da "governança colaborativa" diz respeito à capacidade do Estado de trabalhar em parceria com outros atores sociais – incluindo organizações da sociedade civil, empresas e outros governos – para alcançar objetivos comuns. Essa dimensão enfatiza a importância da colaboração e da participação ativa de diferentes atores na gestão pública e busca promover a efetividade e a eficiência na gestão pública, por meio do compartilhamento de responsabilidades e recursos (MARTINS; MARINI, 2014).

Por fim, a "governança para resultados" diz respeito à capacidade do Estado de orientar a sua atuação para a obtenção de resultados concretos e mensuráveis, alinhados com as necessidades e demandas da sociedade. Essa dimensão da governança pública enfatiza a importância da definição clara de objetivos e metas, da mensuração do desempenho e dos resultados alcançados, e da utilização dessas informações para se aprimorar, continuamente, a gestão pública (MARTINS; MARINI, 2014).

Martins e Marini (2014) destacam, ainda, que essas dimensões da governança pública não são excludentes e que, na prática, é necessário combinar e

integrar essas abordagens para se promover gestão pública mais efetiva e responsável.

Em sintonia com esse tema, o Banco Mundial, no início dos anos 1990, tornou-se o principal agente de incentivo à boa governança mundial em países em desenvolvimento, tratando de temas como liberalização, desregulamentação e estabilização para questões de construção e reforma institucional (MATIAS-PEREIRA, 2010). Para o Banco Mundial, governança

[...] consiste nas tradições e instituições pelas quais a autoridade em um país é exercida. Isso inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos; a capacidade do governo para efetivamente formular e implementar políticas sólidas; e o respeito dos cidadãos e do Estado pelas instituições que regem as interações econômicas e sociais entre eles. (WORLD BANK, 2020, p. 1).

O Banco Mundial (2020) destaca a importância das tradições e instituições que regulam o exercício do poder na Administração Pública, tanto na formulação e na implementação de políticas públicas quanto na prestação de contas e na participação dos cidadãos em processos decisórios. Além disso, salienta ser necessário avaliar a eficácia desses mecanismos de governança pública, para se garantir que os recursos e os serviços públicos sejam gerenciados de forma responsável e sustentável (WORLD BANK, 2020).

Nesse contexto, segundo Matias-Pereira (2010, p. 117), o Banco Mundial definiu, de forma ampla, quatro dimensões, com o objetivo de promover a “boa governança” e o fortalecimento da sociedade civil. *In verbis*:

primeira dimensão: cuida da melhora da capacidade de gerenciamento econômico e de prestação de serviços sociais. Ressalta-se que a preocupação com questões de capacidade burocrática já estava presente na experiência anterior com programas de ajuste estrutural.

segunda dimensão: trata do estabelecimento de um marco legal, visto que foi enunciada como um elemento crítico em face da "síndrome da ilegalidade", em que muitos países em desenvolvimento seriam caracterizados.

terceira dimensão: quadro legal. Envolve inúmeras regras conhecidas previamente, cujo cumprimento é garantido por um órgão judicial independente e procedimentos para modificá-las, caso não sirvam mais aos propósitos inicialmente estabelecidos.

quarta dimensão: transparência e participação. Consideradas fundamentais para aumentar a eficiência econômica, envolvem a disponibilidade de informações sobre as políticas governamentais, a

transparência dos processos de formulação de política e alguma oportunidade para que os cidadãos possam influenciar a tomada de decisão sobre as políticas públicas. (WORLD BANK, 1992, p. 40 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 117).

Assim como o Banco Mundial, outras organizações mundiais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), também, têm contribuído para a implementação de mecanismos de governança no setor público; especificamente, com orientações direcionadas a empresas estatais (OCDE, 2005 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010).

Outra organização mundial, a *International Federation of Accountants* (IFAC) definiu, a partir de um estudo intitulado *Governance in the public sector: a governing body perspective* (IFAC, 2001), três princípios fundamentais de governança no setor público, quais sejam:

Openness (Transparência): é requerido para assegurar que as partes interessadas (sociedade) possam ter confiança no processo de tomada de decisão e nas ações das entidades do setor público, na sua gestão e nas pessoas que nela trabalham;

Integrity (Integridade): compreende procedimentos honestos e perfeitos. É baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, probidade na administração dos recursos públicos e na gestão da instituição;

Accountability (Responsabilidade de prestar contas): às entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho e, submetendo-se ao escrutínio externo apropriado. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 119).

Por sua vez, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), instituição privada, vem contribuindo para o aperfeiçoamento da governança corporativa no País, ao aprimorar o padrão de governança das empresas brasileiras, e consolidando “[...] o conceito de que a boa governança corporativa assegura aos sócios e acionistas das empresas equidade, transparência e prestação de contas (*accountability*)” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 121).

De acordo com o IBGC (2015), governança é um sistema que tem por finalidade dirigir, monitorar e incentivar as organizações a adotarem boas práticas de governança, orientando-se pelos seus princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Essa definição evidencia a necessidade de práticas, políticas e processos que garantam a efetividade e a

eficiência da gestão dos recursos organizacionais, bem como a transparência e a prestação de contas pelos agentes envolvidos (IBGC, 2015).

A exemplo do Banco Mundial e da IFAC, o IBGC divulga princípios para direcionar a implementação da “boa governança” nas organizações, tanto públicas quanto privadas, a saber:

Transparência. O gestor precisa cultivar o “desejo de informar”, com a finalidade de criar um clima de confiança tanto nas relações internas quanto na relação com a sociedade, e não apenas cumprir com a obrigação de informar.

Equidade. O tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários, sejam do capital ou dos chamados *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.), constitui regra básica. Qualquer atitude ou política discriminatória é considerada falta grave.

Accountability. Os gestores têm obrigação de prestar contas a quem os elegeram e responder integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos.

Responsabilidade corporativa. Prega a necessidade de zelar pela perenidade da organização, incorporando, para isso, considerações de ordem social e ambiental na determinação dos rumos dos negócios e operações. Neste item, o código observa que a função social da empresa é a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, o estímulo ao desenvolvimento científico e a melhoria da qualidade de vida, através de ações educativas, culturais, assistenciais e a defesa do meio ambiente. Uma prática aconselhável é a contratação de recursos e insumos da comunidade na qual a organização está inserida. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 122).

Comparando-se as orientações, os princípios e as diretrizes do Banco Mundial, do IFAC e do IBGC para a promoção da boa governança, constata-se convergência que pode ser sintetizada em quatro princípios de governança aplicáveis tanto à iniciativa privada quanto ao setor público: integridade, equidade, *accountability* (responsabilidade de prestar contas) e transparência.

Além desses princípios, o IBGC (2015) recomenda a adoção de um conjunto de práticas de governança corporativa descritas na sua publicação intitulada *Código Brasileiro de Governança Corporativa*, tais como: transparência; política de relacionamento com partes interessadas; avaliação de desempenho da alta administração; independência da auditoria interna; gerenciamento de riscos; e promoção de valores éticos e padrões de conduta.

2.2 Governança Pública Organizacional do TCU: mecanismos, práticas e gestão

A implementação das práticas de governança tem por objetivo direcionar e monitorar a atuação da gestão de forma eficiente e eficaz no uso dos recursos organizacionais (TCU, 2020). O TCU (2020, p. 16) define gestão como “[...] 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”.

Consciente disso, o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão que auxilia o Congresso Nacional no exercício do controle externo da Administração Pública Federal (BRASIL, 1988), que implementa práticas nesse sentido, define governança pública como um conjunto de “[...] mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2020, p. 36). Em outras palavras, para o TCU (2020, p. 15), governança pública é

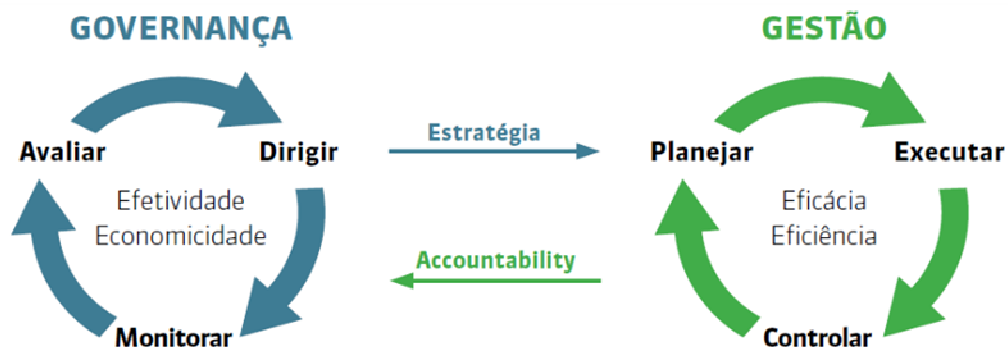
[...] aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

O TCU (2020) destaca que essa é a definição de governança pública adotada pela política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017). Essa definição vai ao encontro da dimensão "governança para resultados", proposta por Martins e Marini (2014), que enfatizam a importância da definição clara de objetivos e metas, da mensuração do desempenho e dos resultados alcançados, e da utilização dessas informações para se aprimorar, continuamente, a gestão pública.

A governança pública deve, nesse contexto, estabelecer a direção a ser seguida pela organização, de modo a definir a estratégia para a gestão prestar serviços à sociedade. A gestão, por sua vez, planeja a forma mais eficiente e eficaz de se implementar a estratégia estabelecida, por meio de políticas e de planos, mensurados por indicadores de desempenho (TCU, 2020). A gestão, no final do seu

mandato, deve prestar contas (*accountability*) à função de governança e às partes interessadas que, por sua vez, devem avaliar e monitorar o alcance da estratégia estabelecida (TCU, 2020). Essa relação entre a governança e a gestão, bem como a interação que se estabelece entre essas duas funções, está representada na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Relação entre governança e gestão



Fonte: Referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União, 2020, p. 17.

Em relação à função de governança, representada na Figura 1, o TCU (2020) esclarece que as organizações públicas existem para executar políticas públicas ou prestar serviços à sociedade; portanto, a sua governança deve focar nos resultados de interesse da sociedade e não deve ser confundida com a própria gestão. Assim, buscando executar as políticas públicas ou prestar serviços à sociedade, os agentes públicos devem executar três atividades básicas para a promoção da governança pública organizacional (ABNT, 2018b *apud* TCU, 2020), quais sejam:

1. **Avaliar** – atividade que avalia o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e o alcance dos objetivos para dar direcionamento à organização, com base em evidências. Nesta atividade, são identificados os problemas existentes, as ações para tratá-los e quais os resultados esperados com esses tratamentos, de modo a evidenciar onde a organização está e onde ela quer chegar;
2. **Direcionar** – atividade que direciona a condução das políticas e dos planos organizacionais, alinhado às funções organizacionais às

necessidades dos cidadãos e da sociedade em geral, de modo a assegurar que os objetivos sejam alcançados. Nesta atividade, são escolhidas as alternativas para tratamento dos problemas identificados, levando em consideração as estruturas e processos organizacionais e os riscos que a organização está exposta; e

3. **Monitorar** – atividade que monitora o alcance dos objetivos por intermédio do desempenho organizacional, da execução dos planos e do cumprimento das políticas, confrontando as metas estabelecidas com as alcançadas, bem como a satisfação das partes interessadas. Nesta atividade, as ações para tratamento dos problemas identificados são analisadas para verificar se estão no rumo certo, se estão produzindo os efeitos planejados e se é necessário fazer correções para o alcance dos resultados almejados.

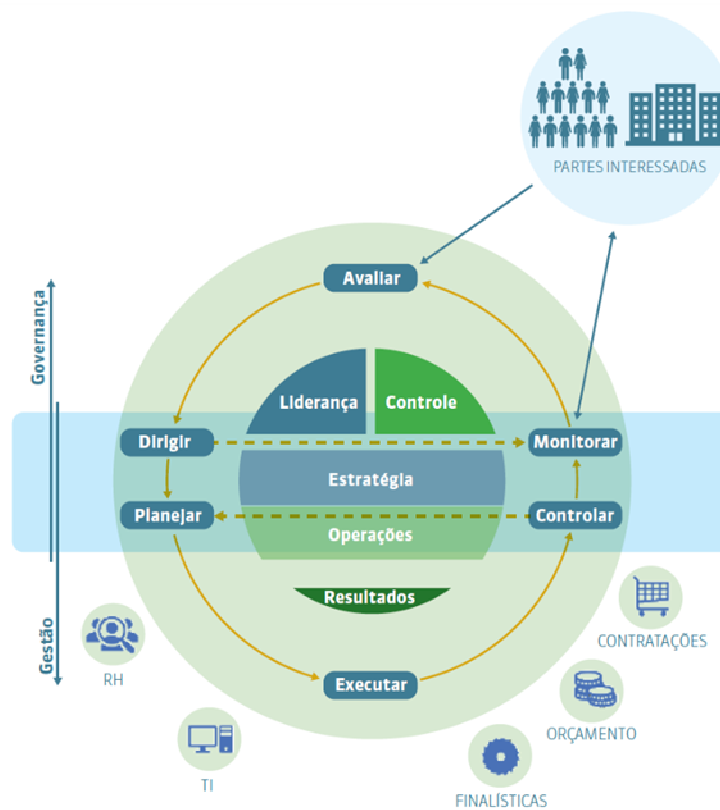
Em relação à gestão, representada na Figura 1, Vieira e Pinheiro (2008, p. 4) a entendem como “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais de uma organização, de modo a alcançar objetivos com eficácia e efetividade”. Assim, após a governança estabelecer a direção a ser tomada para a execução das políticas públicas ou a prestação de serviços à sociedade, compete aos agentes públicos responsáveis pela gestão da organização executar três atividades básicas (TCU, 2020), a saber:

1. **Planejar** – nessa atividade, devem ser definidas as iniciativas para o alcance dos objetivos organizacionais, levando-se em consideração a direção dada e as prioridades definidas pela função de governança;
2. **Executar** – nessa atividade, as iniciativas definidas no planejamento devem ser postas em prática, para que se alcancem os resultados esperados pela função de governança; e
3. **Controlar** – nessa atividade, devem ser analisados os indicadores de desempenho, de modo a avaliar, objetivamente, quais os riscos de não se cumprir as metas definidas, o que, conseqüentemente, exerce impacto

sobre o alcance dos objetivos organizacionais definidos pela função de governança.

Diante do contexto, o TCU (2020) criou um modelo de governança e gestão, exibido na Figura 2, para demonstrar como as atividades de governança e de gestão se relacionam, de forma a facilitar a comunicação dos conceitos de governança pública organizacional apresentados anteriormente.

Figura 2 - Modelo de governança e gestão



Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, 2020, p. 20.

Conforme observado na Figura 2, o modelo elaborado pelo TCU (2020) enfatiza a região em que as atividades de governança e de gestão se tocam e, eventualmente, se sobrepõem, o que reforça o conceito de que a governança dá direcionamento à gestão organizacional. Segundo o TCU (2020), essa sobreposição ocorre em diversos momentos do ciclo de governança e de gestão; um exemplo se configura quando membros da alta administração monitoram a execução dos planos da gestão, mensurando o seu cumprimento por meio de indicadores de desempenho. Outro exemplo dessa sobreposição se evidencia quando o conselho

de administração ou órgão equivalente interage com a gestão tática e operacional da organização (TCU, 2020).

Assim, conforme se depreende das atividades enfatizadas na Figura 2, as diretrizes para o planejamento organizacional são definidas pela função de governança (TCU, 2020). Complementarmente, a função de gestão, ao executar ações para alcançar os objetivos organizacionais, deve gerar informações para subsidiar o monitoramento praticado pela governança, de modo a avaliar se as demandas das partes interessadas estão sendo atendidas (TCU, 2020).

Em relação às atividades para a promoção da governança e da gestão propostas pelo TCU (2020), Teixeira e Gomes (2019) afirmam que a governança pode ser aplicada a diversos tipos de organizações, visto que seus princípios e práticas buscam alcançar os resultados esperados pelas partes interessadas e pelos gestores, buscando reduzir a assimetria informacional entre essas partes.

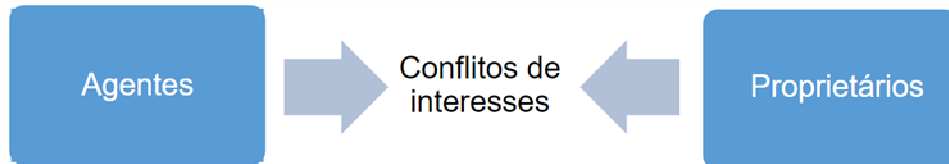
Além dos conceitos já apresentados, o TCU (2020) destaca que o termo governança designa o ato de dar direção a um destino. Esse ato de direcionamento, em pequenos empreendimentos – como, por exemplo, na administração de pequenos comércios de bairro –, cabe, geralmente, à mesma pessoa que executa as ações para o alcance dos objetivos, ao passo que, em grandes empreendimentos – como, por exemplo, na administração de empresas do tipo sociedade anônima –, a função de direção pode ser atribuída por várias pessoas a outras, que executarão as ações para o alcance dos objetivos estabelecidos (TCU, 2020).

Nessa última situação, podem surgir conflitos de interesse, tornando mais difícil o alcance dos resultados para todos, o que é definido, por Hitt *et al.* (2011, p. 279), como uma relação de agência que surge “[...] quando uma ou mais pessoas (chefe ou chefes) contratam uma ou mais pessoas, agente ou agentes, como especialistas em tomada de decisão para executar um serviço”. Essa afirmação se coaduna com os ensinamentos de Andrade e Rossetti (2014) sobre o conflito de agência, que consideram ser uma das questões centrais que dificilmente podem ser evitadas nas organizações, em razão de dois aspectos fundamentais: não existe contrato completo e não existe agente perfeito.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um acordo segundo o qual uma ou mais pessoa(s), o principal, engaja(m) outras pessoa(s), o agente, a desempenhar tarefas em seu favor, o que envolve a delegação de autoridade, pelo principal, ao agente, para que este tome decisões.

Nessa relação, pode surgir o conflito agente x principal ou conflito de agência, quando os interesses particulares dos administradores (agentes) se sobrepõem aos esperados pelos proprietários (principal) (JENSEN; MECKLING, 1976), conforme representado na Figura 3, disposta a seguir.

Figura 3 - Relação da agência



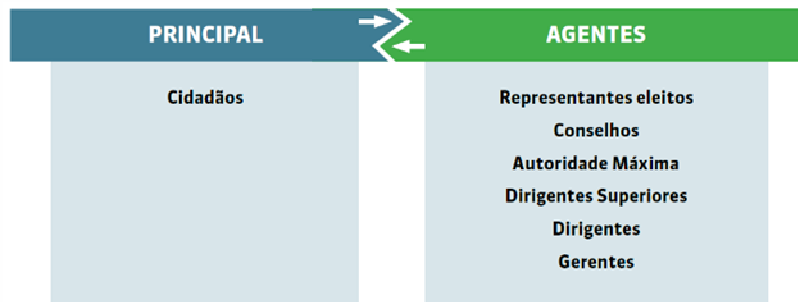
Fonte: Elaboração própria, com base em Jensen e Meckling (1976).

Jensen e Meckling (2008) destacam que, na relação da agência, caso ambas as partes sejam maximizadores de utilidade, existem razões para que o agente (administrador) nem sempre aja conforme esperado pelo proprietário (principal). Nesse sentido, Hitt *et al.* (2011) propõem que sejam estabelecidas estratégias de governança e de controle para mitigar os riscos de conflito de interesses na relação de agência, de modo a garantir a eficácia das tomadas de decisões, por meio do alinhamento dos interesses dos principais e dos agentes na condução da organização.

Considerando-se que o modelo de governança e de gestão proposto pelo TCU (2020) tomou por base os conceitos da governança corporativa, a exemplo da iniciativa privada, no setor público também ocorre conflito de agência, quando o agente que deveria respeitar e atender adequadamente os interesses do principal não o faz como esperado.

No contexto público, a sociedade é considerada o principal, podendo exercer essa função, de forma conjunta e ordenada, por meio de estruturas criadas para representá-la, ao passo em que os agentes são aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos; ou seja: administradores, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público, conforme representado na Figura 4 (TCU, 2020).

Figura 4 - Relação entre o principal e o agente na estrutura do Estado



Fonte: Tribunal de Contas da União (2020, p. 38).

No setor público, o problema da teoria da agência reside no fato de que, na Administração Pública, é difícil fiscalizar o comportamento do seu agente (TCU, 2020). Segundo Matias-Pereira (2014) o agente (burocrata) deve ser supervisionado e controlado pelo principal (a sociedade, representada pelo Governo), para não agir ocultamente, porque a eficiência e a moralidade nessa administração dependem do comportamento do primeiro, que nem sempre é supervisionado e controlado pela sociedade, devido à capilaridade da máquina pública.

Nesse sentido, devem ser adotadas estratégias de governança, a fim de se mitigar os conflitos de interesses entre o cidadão e os agentes, bem como a assimetria de informações. Assim, busca-se estabelecer elos entre as partes e garantir a prestação dos serviços demandados pela sociedade (TCU, 2020). Uma das estratégias que pode ser adotada nesse sentido consiste na implementação de práticas de governança que forneçam mecanismos eficientes de transparência, disponibilizando informações de qualidade aos interessados, e de prestação de contas sobre a gestão dos recursos públicos (RAMALHO *et al.*, 2021).

Nessa mesma linha, buscando garantir que a organização atenda aos interesses do principal, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) vem contribuindo para o fortalecimento e o aperfeiçoamento da governança corporativa no Brasil, propondo que a boa governança corporativa deve assegurar aos sócios e acionistas das empresas os seguintes princípios básicos (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 122):

Transparência. O gestor precisa cultivar o “desejo de informar”, com a finalidade de criar um clima de confiança tanto nas relações internas quanto na relação com a sociedade, e não apenas cumprir com a obrigação de informar.

Equidade. O tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários, sejam do capital ou dos chamados *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.), constitui regra básica. Qualquer atitude ou política discriminatória é considerada falta grave.

Accountability. Os gestores têm obrigação de prestar contas a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos.

Responsabilidade corporativa. Prega a necessidade de zelar pela perenidade da organização, incorporando, para isso, considerações de ordem social e ambiental na determinação dos rumos dos negócios e operações. Neste item, o código observa que a função social da empresa é a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, o estímulo ao desenvolvimento científico e a melhoria da qualidade de vida, através de ações educativas, culturais, assistenciais e a defesa do meio ambiente. Uma prática aconselhável é a contratação de recursos e insumos da comunidade na qual a organização está inserida.

Utilizando como referência o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015)*, o TCU (2020) esclarece que, nas organizações públicas, as práticas de governança devem ser implementadas por meio de instâncias adequadas, de modo que os resultados esperados pela sociedade sejam alcançados. Dessa forma, o TCU (2020) propôs um modelo para o sistema de governança aplicado ao setor público que pode ser adotado, pelas organizações públicas, para demonstrar as funções das instâncias de governança, conforme demonstrado na Figura 5, apresentada a seguir.

Figura 5 - Sistema de Governança em organizações públicas



No modelo apresentado nessa Figura 5, de forma simplificada e inspirado no modelo de governança proposto pelo IBGC (2015), as instâncias de governança desempenham as seguintes funções (TCU, 2020, p. 40):

a) as **instâncias externas de governança** são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, e não se vinculam às organizações que são por elas governadas. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional, o Tribunal de Contas da União e os conselhos superiores no Poder Judiciário;

b) as **instâncias externas de apoio à governança** são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança, sejam elas internas ou externas. Exemplos típicos dessas estruturas são as auditorias independentes e o controle social organizado;

c) as **instâncias internas de governança** são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e a alta administração; e

d) as **instâncias internas de apoio à governança** realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos típicos dessas estruturas são a ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, as comissões e os comitês (p. ex.: comitê de riscos; comitê de desburocratização; comitês estratégicos).

Ainda sobre o modelo para o sistema de governança aplicado ao setor público, o TCU (2020) esclarece que a administração executiva (ou alta administração) é instância interna de governança responsável por avaliar, direcionar e monitorar o desempenho da organização. Desse modo, a alta administração é composta pela autoridade máxima, responsável pela direção-geral da organização, e pelos dirigentes superiores, gestores de nível estratégico e administradores executivos ligados, diretamente, à autoridade máxima, que a auxiliam no estabelecimento dos objetivos organizacionais, das políticas e dos planos, de modo a prover direcionamento à organização (TCU, 2020).

Por fim, no modelo para o sistema de governança aplicado ao setor público, abaixo das instâncias de governança, notam-se as instâncias de gestão tática e operacional. De acordo com o TCU (2020), a gestão tática desempenha a função de

coordenar a gestão operacional, sendo essa última responsável pela execução dos processos finalísticos e de apoio da organização.

A respeito da governança pública organizacional no Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) – órgão que auxilia o Congresso Nacional no exercício do controle externo da Administração Pública federal – tem se destacado como o principal agente de incentivo à implementação da boa governança no setor público brasileiro (MATIAS-PEREIRA, 2014). Para tanto, o TCU publicou, em 2020, a 3ª edição do seu “Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas” (RBG-TCU), documento visa contribuir para o aperfeiçoamento da governança na administração pública e pode ser utilizado para autoavaliação do sistema de governança institucional (TCU, 2020).

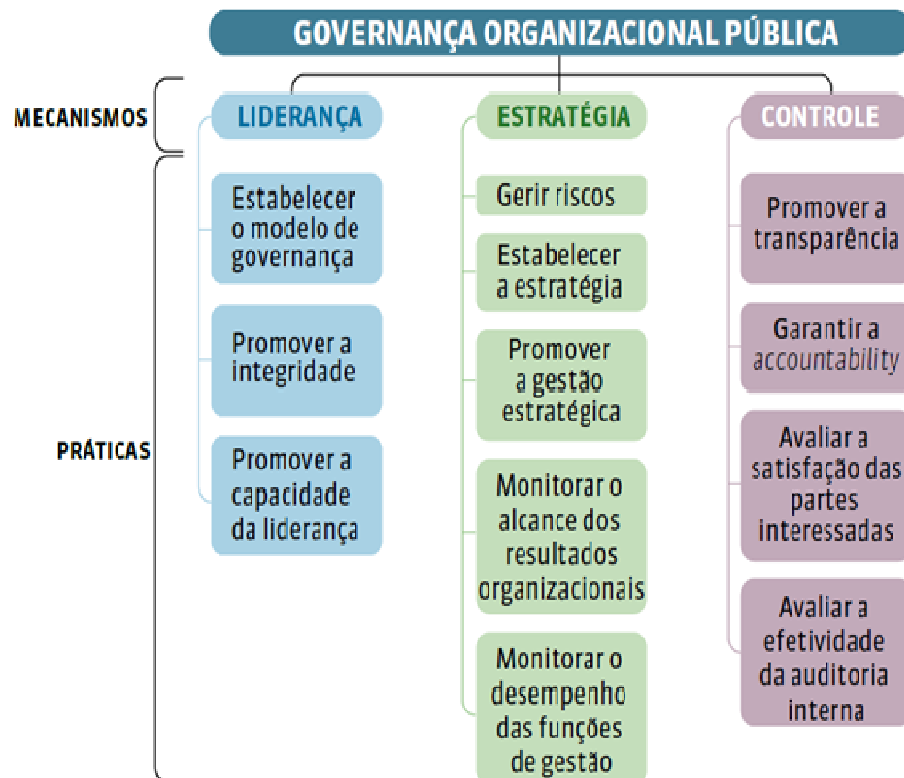
Dessa forma, com a sua 3ª edição do RBG-TCU, o TCU (2020) apresentou um modelo para o sistema de governança aplicado ao setor público, conforme apresentado, anteriormente, na Figura 5, contendo as instâncias de governança. Além disso, esse mesmo órgão, nesse mesmo instrumento, definiu diversas práticas de governança (agrupadas por mecanismos de governança) e de gestão (agrupadas por função de gestão) que podem ser adotadas pelas organizações públicas para a promoção da boa governança na condução das políticas públicas e/ou na prestação de serviços à sociedade.

Conforme definido pelo TCU (2020), as atividades da função governança (avaliar, dirigir e monitorar) são implementadas por meio de três mecanismos: liderança, estratégia e controle. Mecanismos de governança são um

[c]onjunto de práticas (ou arranjos institucionais) que influenciam a forma como os atores internos se organizam e interagem entre eles e com os atores externos à organização. Por exemplo: estruturas; regras formais; rotinas; valores; hábitos; processos; papéis; estratégias. (TCU, 2020, p. 224)

Com base nessa definição, o TCU (2020) apresenta as práticas associadas aos mecanismos de governança aplicáveis às organizações públicas, conforme resumido na Figura 6.

Figura 6 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União, 2020, p. 52.

O primeiro mecanismo, denominado **Liderança**, é implementado pelos responsáveis pela direção e supervisão estratégica da organização e pela *accountability* da organização, alinhada aos interesses das partes interessadas, englobando os colegiados e a alta administração da organização (TCU, 2020). De acordo com o TCU (2020), o mecanismo de liderança é composto por três práticas de governança, a saber:

1. **estabelecer o modelo de governança** – esse modelo deve contemplar diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas para a implementação de uma boa governança adequada ao tamanho, complexidade e perfil de risco da organização, de forma a contribuir para que o sistema de governança da organização funcione de forma eficaz, a fim de assegurar que seus objetivos atendam ao interesse público e assegurem o adequado balanceamento de poder e a segregação de funções para tomadas de decisões críticas;

2. **promover a integridade** – a integridade refere-se à adoção e ao alinhamento das ações da organização e do comportamento de seus agentes a padrões éticos, valores e expectativas esperados pela sociedade, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas, mediante a implantação de programas de integridade pública e dando apoio e suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública; e
3. **promover a capacidade da liderança** – as competências das pessoas que exercem a liderança da organização são essenciais para o alcance dos resultados esperados; para tanto, é necessário definir as competências necessárias, além dos critérios de seleção ou de escolha a serem observados para provimento dos cargos de liderança. Para tanto, devem ser estabelecidas políticas de sucessão de lideranças, bem como diretrizes para a avaliação de desempenho dos líderes.

O segundo mecanismo, denominado **Estratégia**, é implementado pelo desdobramento da estratégia da organização em objetivos estratégicos, contendo indicadores e metas para as respectivas unidades organizacionais responsáveis pelos seus alcances, devendo a sua execução ser monitorada e avaliada, periodicamente, pela liderança (TCU, 2020). Conforme definido pelo TCU (2020), o mecanismo de estratégia é composto por cinco práticas de governança, a saber:

1. **gerir riscos** – a gestão de risco deve ser parte integrante de todas as etapas da estratégia da organização, de modo a identificar, analisar e comunicar os riscos nos diversos níveis organizacionais às instâncias responsáveis pelos seus tratamentos. Para tanto, a liderança tem a responsabilidade de direcionar, monitorar e avaliar a estrutura e a integração da gestão de risco às atividades da organização;
2. **estabelecer a estratégia** – a liderança deve estabelecer a estratégia da organização (plano estratégico) e demonstrar como agirá para alcançar os resultados planejados (planos de ação), quais interesses das partes

envolvidas serão atendidos e como os seus recursos serão utilizados, de modo que possam potencializar os resultados organizacionais;

3. **promover a gestão estratégica** – os objetivos estratégicos, indicadores e metas da estratégia devem ser desdobrados em planos de ação para as respectivas unidades organizacionais responsáveis pela sua execução, a fim de que os plano táticos e operacionais estejam alinhados ao plano estratégico organizacional;
4. **monitorar o alcance dos resultados organizacionais** – a liderança ao estabelecer o modelo de governança deve definir as diretrizes para monitorar e acompanhar os resultados organizacionais em relação aos objetivos estratégicos, por meio das seguintes métricas: eficácia, economicidade, eficiência e efetividade; e
5. **Monitorar o desempenho das funções de gestão** – a liderança ao estabelecer o modelo de governança deve definir as diretrizes para monitorar e acompanhar o desempenho da gestão, de modo a avaliar o seu desempenho com relação à: eficácia, economicidade, eficiência e efetividade. Essa aferição deve ser realizada por meio dos indicadores das metas estabelecidas.

O terceiro mecanismo, denominado **Controle**, é implementado para se avaliar se os recursos públicos estão sendo empregados de acordo com as metas estabelecidas; ou seja: quem administra recursos públicos deve prestar contas aos cidadãos, demonstrando os resultados alcançados frente aos planejados, em conformidade com princípios éticos e normas aplicáveis (TCU, 2020). Contudo, esse controle só é viável se houver as práticas de transparência e de prestação de contas eficazes (TCU, 2020). De acordo com o TCU (2020), o mecanismo de controle é composto por quatro práticas de governança, quais sejam:

1. **promover a transparência** – a Constituição Federal de 1988 prevê o acesso à informação como um direito fundamental do cidadão. No ano de 2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011,

regulamentou esse mandamento constitucional de acesso à informação, obrigando a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios a observarem as suas regras para a promoção da transparência na administração pública, de modo a assegurar à sociedade a obtenção de informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público;

2. **garantir a *accountability*** – a liderança tem a responsabilidade de garantir que o modelo de governança adotado pela organização inclua a prestação de contas e a responsabilização. Essa prática está diretamente relacionada com a promoção da transparência, porque essa, quando aplicada de forma consistente, contribui diretamente para a *accountability*;
3. **avaliar a satisfação das partes interessadas** – a imagem da organização perante a sociedade deve ser monitorada, de modo a avaliar a satisfação do cidadão em relação aos bens e aos serviços sob sua responsabilidade, identificando possíveis melhorias necessárias; para tanto, a organização deve manter uma carta de serviços atualizada e realizar pesquisas de satisfação dos usuários, de modo a promover a melhoria contínua dos serviços prestados; e
4. **assegurar a efetividade da auditoria interna** – a auditoria interna deve oferecer serviços objetivos de avaliação e de consultoria, desenvolvidos para aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliações, assessoria e conhecimentos objetivos baseados em riscos. Para tanto, a auditoria interna deve aplicar uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles.

O TCU (2020) pondera que o RBG-TCU não contempla todo o conjunto possível de práticas de governança, mas apresenta aquelas consideradas, atualmente, aplicáveis às organizações públicas, com base em normativos federais, literatura nacional e internacional, e fiscalizações de governança que realiza. Além dessa ressalva, esse tribunal destaca que as organizações públicas de menor porte

podem ter dificuldades para implementar todos os aspectos das práticas apresentadas no RBG-TCU e, por outro lado, as organizações públicas maiores poderão ir além das práticas sugeridas, conforme suas características institucionais (TCU, 2020).

Nesse sentido, as instâncias de governança devem aprovar e dar suporte para a execução dos planos de ação das funções de gestão, de modo a assegurar que o planejamento operacional esteja alinhado ao planejamento estratégico organizacional (TCU, 2020). Na Figura 7, a seguir, apresentam-se as práticas das funções de gestão definidas no RGB-TCU.

Figura 7 - Práticas de gestão por função



Fonte: Tribunal de Contas da União, 2020.

A função gestão de pessoas realiza o planejamento da força de trabalho para execução da estratégia definida pela organização (TCU, 2020). Para tanto, o TCU (2020) recomenda que sejam definidos objetivos, indicadores, metas e responsáveis para cada objetivo, além de definir a demanda por colaboradores e gestores, bem como prover as vagas existentes nas unidades organizacionais de forma adequada às suas funções.

A função de gestão de tecnologias da informação (TI) busca alinhar os recursos de TI às necessidades das atividades finalísticas da organização (TCU, 2020). Assim, o TCU (2020) recomenda que sejam definidos objetivos, indicadores,

metas e responsáveis para cada objetivo. Para tanto, devem-se priorizar projetos e ações para o alcance dos objetivos, o que pode resultar em políticas, processos, sistemas ou serviços de TI para assegurar a execução das atividades da organização (TCU, 2020).

A função de contratações busca promover, entre outras, a integridade na área de contratações (TCU, 2020). Essa prática de gestão está diretamente vinculada à prática de governança “integridade” do mecanismo de liderança, com a qual se busca avaliar os valores-padrões de conduta dos agentes de contratação e de fornecedores envolvidos nas atividades de aquisições e contratações da organização (TCU, 2020). Além disso, essa prática busca realizar o planejamento das contratações, o desenvolvimento de competências dos agentes de contratações, bem como a definição de processos de trabalho baseados em riscos (TCU, 2020).

Por fim, a função de gestão orçamentária deve estabelecer o processo orçamentário organizacional, definindo um processo no qual esteja incluída a elaboração anual da proposta orçamentária da organização, contendo as fases, as tarefas e os procedimentos padronizados (TCU, 2020). O TCU (2020) sugere, ainda, que sejam definidos os papéis e as responsabilidades dos envolvidos, de modo a se garantir a participação das unidades que consomem recursos significativos do orçamento no referido processo (TCU, 2020).

Ante o exposto, nota-se que as práticas de gestão se coadunam com as práticas de governança, ao implementarem a estratégia definida, por meio de políticas e de planos, e ao prestar contas (*accountability*), periodicamente, às instâncias de governança, às quais cabe avaliar e monitorar o alcance da estratégia estabelecida. No entanto, o TCU (2020) pondera que as funções de gestão apresentadas não abrangem todas as práticas de gestão necessárias a uma organização, mas aquelas que têm ampla fundamentação na literatura e papel relevante para o bom desempenho da gestão. Por fim, essas funções de gestão são as mais comuns na maioria das organizações que estão sob a jurisdição do Tribunal (TCU, 2020).

2.3 Poder Judiciário

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, traz como um dos seus princípios fundamentais os poderes da União

segmentados em Legislativo, Executivo e Judiciário, independentes e harmônicos entre si. Esses poderes caracterizam a soberania e a supremacia do Estado em relação à sociedade (BRASIL, 1988; CARVALHO FILHO, 2015). A denominação dos poderes tem duplo sentido: um, relacionado às suas funções constitucionais de legislação, execução e jurisdição; o outro indica os respectivos órgãos da União descritos no Título IV “Da organização dos poderes” da Constituição Federal (SILVA, 2013).

Sendo o poder estatal uno e indivisível, a Constituição, ao separar os poderes do Estado, busca garantir a distribuição das suas funções governamentais aos órgãos independentes, e essa divisão está diretamente associada à ideia de Estado democrático (MEIRELLES, 2016; SILVA, 2013). De forma geral, compete aos órgãos do Poder Legislativo a função legislativa; isto é: a emissão de atos gerais, abstratos, impessoais e inovadores, denominados leis. Após a promulgação das leis, cabe aos órgãos do Poder Executivo a função administrativa; ou seja: agir para resolver problemas concretos e individuais, em conformidade com a lei, por meio da sua função de governo e administrativa (SILVA, 2013). Por fim, cabe aos órgãos do Poder Judiciário a função jurisdicional, que consiste em aplicar as leis aos casos concretos, com a finalidade de dirimir conflitos sociais (SILVA, 2013).

No entanto, conforme pondera Silva (2013), essa divisão do poder estatal em funções governamentais pode contribuir para o surgimento de conflitos entre os órgãos dos respectivos poderes. Visando resolver esses conflitos, buscou-se estabelecer um sistema de freios e contrapesos, previsto na Constituição, visando à harmonia entre os poderes, como forma de atender os interesses da coletividade e, também, de se evitar a concentração de poderes em um único órgão (MEIRELLES, 2016).

Conforme esclarece Carvalho Filho (2015, p. 2), entre os poderes “[...] deveria haver necessário equilíbrio, de forma a ser evitada a supremacia de qualquer deles sobre outro”. Nesse contexto, a independência dos poderes significa que os membros titulares dos órgãos, no exercício das suas competências, não precisam consultar ou obter autorização de outros para validar suas decisões (CARVALHO FILHO, 2015). Além disso, os órgãos têm autonomia administrativa e financeira para prover seus cargos e organizar os seus serviços (SILVA, 2013).

Segundo Carvalho Filho (2015), não existe exclusividade no exercício das funções pelos poderes, senão uma preponderância, na qual as competências

exercidas pelos poderes têm caráter político e limites definidos na Constituição. Em razão disso, os poderes exercem tanto funções normais (funções típicas) quanto funções que pertencem a outros poderes (funções atípicas), desde que haja previsão, nesse sentido, na Constituição (CARVALHO FILHO, 2015). O Poder Legislativo exerce, tipicamente, a função legislativa; atipicamente, exerce função jurisdicional quando julga o Presidente da República pelos crimes de responsabilidade; e a desempenha função administrativa quando organiza seus serviços internos (CARVALHO FILHO, 2015). Ao Poder Executivo incumbe, tipicamente, a função administrativa e ele, atipicamente, desempenha função legislativa ao produzir, por exemplo, normas gerais, graças ao seu poder regulamentar (CARVALHO FILHO, 2015). Por fim, o Poder Judiciário exerce, tipicamente, função jurisdicional; atipicamente, exerce função legislativa quando elabora os regimentos internos dos tribunais e, a função administrativa, quando organiza seus serviços internos (CARVALHO FILHO, 2015).

O Poder Judiciário teve sua independência judicial ampliada, significativamente, na Constituição Federal de 1988 (TOMIO; ROBL FILHO, 2013). Desse modo, o Poder Judiciário estruturou-se por meio dos seguintes órgãos, para exercer suas competências constitucionais (SILVA, 2013):

- Supremo Tribunal Federal;
- Superior Tribunal de Justiça;
- Tribunal Superior do Trabalho;
- Tribunais e Juízes Federais;
- Tribunais e Juízes do Trabalho;
- Tribunais e Juízes Eleitorais;
- Tribunais e Juízes Militares; e
- Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

De forma geral, compete aos órgãos (juízes e tribunais) do Poder Judiciário o monopólio da função jurisdicional na Administração Pública; isto é: compete aos órgãos do Poder Judiciário a aplicação das leis de forma objetiva ao caso concreto, com independência e imparcialidade, em face das partes do processo judicial para dar solução ao litígio (BRASIL, 1988; SILVA, 2013).

A função jurisdicional do Poder Judiciário é exercida pelos seus membros, que recebem a denominação de magistrados (BRASIL, 1988). Os magistrados praticam atos jurisdicionais no exercício da função jurisdicional do Poder Judiciário. Exemplos desses atos são os despachos, as decisões interlocutórias e as sentenças (CARVALHO FILHO, 2015).

Nesse contexto, o magistrado deve aplicar a lei, instituída, democraticamente, pelo Poder Legislativo, de forma autônoma e independente (remete-se, aqui, à teoria da agência, sendo o magistrado o agente dessa relação) (TOMIO; ROBL FILHO, 2013). Para tanto, o magistrado tem autonomia para exercer livre interpretação dos fatos à luz da Constituição e da lei; porém, essa função, também, é limitada pela influência dos outros poderes e do povo (aqui, também, se remete à teoria da agência, sendo o povo o principal dessa relação) (TOMIO; ROBL FILHO, 2013).

Na mesma linha defendida pelos pesquisadores Carvalho Filho (2015) e Silva (2013) sobre a independência dos poderes, Tomio e Robl Filho (2013, p. 19) esclarecem que

[...] o poder Judiciário não é totalmente independente, pois a definição da jurisdição, as normas procedimentais e a execução das ordens judiciais, dependem dos poderes Legislativo e Executivo. A questão é: as interferências institucionais dos outros poderes no poder Judiciário não podem, *prima facie*, afrontar a independência judicial decisional dos magistrados em um caso específico.

Membros desse Poder, os magistrados, diferentemente dos membros dos outros poderes, não são submetidos ao sufrágio universal; em outras palavras: não são eleitos por meio de voto direto e secreto (SILVA, 2013). Como regra, a maioria dos seus cargos é provida por meio de concurso público de provas e títulos e outros são por indicação política (TOMIO; ROBL FILHO, 2013).

Segundo Tomio e Robl Filho (2013), a Constituição Federal de 1988 ampliou, significativamente, a independência do Poder Judiciário em relação aos outros Poderes. Isso, em conjunto com a forte atuação política do Poder Judiciário quando realiza o controle constitucional, pode comprometer a sua accountability, que estabelece

[...] a necessidade de uma pessoa ou instituição que recebeu uma atribuição ou delegação de poder prestar informações e justificações sobre

suas ações e seus resultados, podendo ser sancionada política, pública, institucional e/ou juridicamente por suas atividades (TOMIO; ROBL FILHO, 2013, p. 30).

Assim, no âmbito do Poder Judiciário, para se garantir a efetividade dos mecanismos de *accountability* internos, criou-se o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), “[...] com o objetivo de ampliar as *accountabilities* comportamental e institucional, porém não por meio de controle externo, e sim interno.” (TOMIO; ROBL FILHO, 2013, p. 36).

2.3.1 Conselho Nacional de Justiça

A Reforma do Judiciário, promovida pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão administrativo do Poder Judiciário encarregado de organizar a sua administração. O CNJ mira centralizar e estabelecer equilíbrio entre a *accountability* e independências judiciais (TOMIO; ROBL FILHO, 2013). Esse Conselho tem competência para supervisionar a atuação administrativa dos órgãos desse Poder e fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (BOCHENEK; DALAZOANA, 2013).

O CNJ, instalado em 14 de junho de 2005, órgão administrativo central do sistema judiciário brasileiro, é composto por 15 (quinze) membros (nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos) com mandato de dois anos, admitindo-se uma recondução.

Presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal (BRASIL, 1988; SILVA, 2013), nove dos membros do CNJ são magistrados e os outros seis não o são. Essa composição é vestígio da “[...] forte independência judicial institucional, já que o Presidente do Conselho, o Corregedor de Justiça e a maioria dos membros do conselho são magistrados.” (TOMIO; ROBL FILHO, 2013, p. 41).

Apesar de a função típica dos órgãos do Judiciário ser a jurisdicional, existe uma estreita relação entre essa função e a administrativa, a qual necessita de uma coordenação para garantir a prestação jurisdicional. Desse modo, as decisões do CNJ exercem impactos sobre os atos e as políticas públicas do Poder Judiciário (BOCHENEK; DALAZOANA, 2013).

Além das funções de controle e de fiscalização, esse conselho tem contribuído para a formulação de políticas judiciais com vistas a se fortalecer o

sistema nacional de administração da Justiça e de contribuir para dar legitimidade democrática aos membros do Poder Judiciário, haja vista que esses não são eleitos diretamente pelo povo (SILVA, 2013). Por outro lado, a atuação do CNJ tem retirado poderes das direções dos tribunais com relação a matérias administrativas, disciplinares, orçamentárias e financeiras (TOMIO; ROBL FILHO, 2013).

Compete ao Plenário do CNJ conduzir o planejamento estratégico, definir metas e desenvolver programas de avaliação e de desempenho administrativo e financeiro das atividades do Poder Judiciário. Suas competências são percebidas através da proposição de medidas para modernização, desburocratização e eficiência dos órgãos do Judiciário (RIBEIRO; ARGUELHES, 2013). No tocante à sua competência constitucional para o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, o CNJ tem editado resoluções, a fim de aprimorar a função jurisdicional do Estado, de modo que os órgãos judiciários adotem boas práticas relacionadas aos princípios da boa governança, sendo elas: transparência, responsabilidade, eficácia, eficiência, participação e coerência (BOCHENEK; DALAZOANA, 2013). Nesse sentido, nos últimos 18 (dezoito) anos, o CNJ tem empreendido esforços para adoção de ideias de boa governança, apoiado no modelo da Administração Pública Gerencial. Sobre os órgãos sob sua jurisdição, tem demandado transparência, participação e controle social na administração pública federal no Brasil (BOCHENEK; DALAZOANA, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2014).

As resoluções são de cumprimento obrigatório pelos órgãos sob a jurisdição do CNJ, entre os quais se incluem tribunais federais, do trabalho, dos estados e eleitorais. Nota-se que o Supremo Tribunal Federal é o único órgão do Poder Judiciário que não está submetido ao controle do CNJ (BRASIL, 1988, 2009). Para Meirelles (2016, p. 208, grifo nosso), resoluções são

[...] atos administrativos normativos expedidos pelas altas autoridades do Executivo (exceto o chefe do Executivo, pois este edita decretos), pelos presidentes dos tribunais, por órgãos legislativos ou por **colegiados administrativos**. Eles têm o propósito de disciplinar matéria de competência específica desses órgãos ou autoridades, podendo ter efeitos internos e/ou externos.

De acordo com Vieira e Pinheiro (2008), entre 2005 e 2007, o CNJ publicou resoluções voltadas ao aprimoramento da gestão; especialmente, nas atividades de

planejamento, organização e controle, como contribuições importantes para a melhoria da atividade-fim do Poder Judiciário: a prestação jurisdicional.

Nos últimos três anos, dentre as resoluções publicadas pelo CNJ destaca-se a Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020, que instituiu para o sexênio 2021-2026 a Estratégia Nacional do Poder Judiciário⁵. Para Martins e Marini (2010), o Planejamento Estratégico é instrumento de gestão que tem ganhado força nas organizações e o processo de gestão estratégica, baseado, principalmente, na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), consegue gerar valor a partir dos objetivos da instituição, além de seus valores, missão e visão. Desse modo, o CNJ tem se utilizado do planejamento estratégico para a evolução da governança pública organizacional no Poder Judiciário.

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026 pode ser sintetizada nos seguintes componentes: missão; visão; valores; macrodesafios do Poder Judiciário; e indicadores de desempenho (BRASIL, 2020). Mais ainda: a Estratégia Nacional do Poder Judiciário definiu vários macrodesafios para o aprimoramento da prestação jurisdicional, estando o “[a]perfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária” (BRASIL, 2020) vinculado à adoção de boas práticas de governança pública organizacional. Esse macrodesafio, conforme a sua descrição, tem por objetivo:

[f]ormulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e **próprias de cada segmento de justiça do Poder Judiciário**, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça. Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão (BRASIL, 2020, p. 13, grifo nosso).

Por fim, com a finalidade de supervisionar a atuação administrativa e financeira dos órgãos do Poder Judiciário, nota-se que o CNJ tem atuado para promover um redesenho das relações de poder administrativo, disciplinar, orçamentário e financeiro nesses órgãos, por meio de políticas, procedimentos, controles, entre outros (RIBEIRO; ARGUELHES, 2013; TOMIO; ROBL FILHO,

⁵ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em: 04 jan. 2022.

2013), como, por exemplo, ao instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026.

2.3.2 Justiça do Trabalho

A Justiça do Trabalho, instituída em 1º de maio de 1941, é um dos segmentos de justiça especializados do Poder Judiciário e tem por função jurisdicional dirimir conflitos decorrentes de relações de trabalho (TOMIO; ROBL FILHO, 2013; OLIVEIRA, 2018). Para tanto, segundo Silva (2013), a sua função jurisdicional é exercida pelos seguintes órgãos: Tribunal Superior do Trabalho; Tribunais Regionais do Trabalho; e Juízes do Trabalho.

Em números, a Justiça do Trabalho é composta por um Tribunal Superior do Trabalho e 24 (vinte e quatro) Tribunais Regionais do Trabalho. O Tribunal Superior do Trabalho é órgão colegiado composto por 27 (vinte e sete) ministros, com sede em Brasília - Distrito Federal. Cada Tribunal Regional do Trabalho é composto por, no mínimo, sete juízes, distribuídos, regionalmente, por todo o território brasileiro (BRASIL, 1988; SILVA, 2013).

Em relação à sua função jurisdicional, conforme disposto no art. 114 da Constituição Federal de 1988, compete à Justiça do Trabalho processar e julgar ações das relações de trabalho relacionadas ao direito de greve, à representação sindical, a indenização por dano moral ou patrimonial e outras controvérsias, na forma da lei (BRASIL, 1988).

Devido à expansão da Justiça do Trabalho promovida pela reforma do Judiciário, em 2004, criou-se o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que atua, junto ao Tribunal Superior do Trabalho, como órgão central do sistema nesse segmento da Justiça (OLIVEIRA, 2018).

2.3.3 Conselho Superior da Justiça do Trabalho

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) foi instituído, em 2004 pela Emenda Constitucional Nº 45, conhecida como “Reforma do Judiciário”, para exercer “[...] a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho, o qual atua como órgão central do sistema, cujas decisões têm efeito vinculante.” (BRASIL, 2017, art. 1º; OLIVEIRA, 2018).

Consideradas as suas competências, o CSJT é classificado com órgão administrativo da Justiça do Trabalho, composto por 11 (onze) membros, sendo seis ministros do Tribunal Superior do Trabalho e cinco Presidentes dos Tribunais Regionais do Trabalho, representando cada uma das regiões geográficas do País (BRASIL, 2017).

Para exercer as suas competências, o CSJT publica normas gerais para orientar a função administrativa dos órgãos sob sua jurisdição relacionadas às atividades desenvolvidas nas áreas de planejamento estratégico, planejamento e orçamento, administração financeira, material e patrimônio, controle interno, tecnologias da informação, gestão de pessoas, entre outras, que necessitem de coordenação central (BRASIL, 2017). Os órgãos da Justiça do Trabalho, portanto, além de se submeterem às normas do CNJ, também devem cumprir as normas emanadas pelo CSJT (BRASIL, 2017; TOMIO; ROBL FILHO, 2013).

Dessa forma, o CSJT, no exercício das suas competências, tem buscado

[...] sistematizar e definir estruturas de governança e gestão com o objetivo de garantir eficiência, eficácia e efetividade aos objetivos organizacionais e promover a padronização da gestão no âmbito da Justiça do Trabalho, consoantes diretrizes do **Referencial Básico de Governança Pública do Tribunal de Contas da União** - TCU (BRASIL, 2020a, p. 1, grifo nosso).

Nessa perspectiva, assim como o CNJ, o CSJT tem editado resoluções a fim de aprimorar as funções jurisdicional e administrativa, com efeito vinculante para todos os órgãos da Justiça do Trabalho (BRASIL, 2017).

Entre as resoluções publicadas pelo CSJT, encontra-se a Resolução nº 259, de 14 de fevereiro de 2020, que aprovou o Modelo de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (MGE-JT) de 1º e 2º graus alinhado à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, instituída pelo CNJ (BRASIL, 2020, 2021a). No MGE-JT, estão definidas a missão e os valores estratégicos para a Justiça do Trabalho ficando a cargo de cada Tribunal Regional do Trabalho a definição da sua visão de futuro (BRASIL, 2020a, 2021a).

Entre os objetivos estratégicos do MGE-JT, alinhado ao macrodesafio “Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária” da Estratégia Nacional do Poder Judiciário (BRASIL, 2020a), encontra-se o objetivo “Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica”, assim descrito:

Aprimorar as **estruturas de governança e gestão estratégica**, de modo a desenvolver processos de trabalho inovadores, com suporte de sistemas digitais integrados de gestão de pessoal, de aquisições, de finanças, bem como os relacionados às atividades de *compliance* e gestão de riscos organizacional, que permitam a tramitação de processos e documentos e a prática de atos de gestão com maior rastreabilidade, segurança, confiabilidade, integridade, atualidade, celeridade, transparência e eficiência (BRASIL, 2021a, p. 10, grifo nosso)

Cabe destacar que o objetivo desta pesquisa contribui, diretamente, para consecução desse objetivo estratégico da Justiça do Trabalho, e, como bem esclarece o TCU (2020), a própria estratégia é um dos mecanismos da governança pública.

Não obstante a prestação do mesmo serviço pelos órgãos da Justiça do Trabalho e as mesmas orientações emitidas pelo CSJT, órgão central, cabe destacar que os Tribunais Regionais do Trabalho têm diferenças quanto a tamanho, organização, funcionamento e localização, e essas diferenças podem exercer impactos sobre o nível de adoção das práticas propostas, pelos órgãos de controle, para a boa governança pública (BRASIL, 2017, 2021).

Por fim, considerando-se que os Tribunais Regionais do Trabalho compartilham as mesmas competências constitucionais, a sistematização das atividades administrativas promovida pelo CSJT vai ao encontro das boas práticas de governança recomendadas para a Administração Pública federal (BRASIL, 2017; MATIAS-PEREIRA, 2014).

3 MÉTODO

Apresenta-se, aqui, a metodologia desta pesquisa, abordando-se a natureza e as características deste estudo, assim como as técnicas de coleta e análise de dados. O método pode ser descrito como um conjunto de procedimentos sistemáticos para encontrar soluções para o problema identificado, seguindo um conjunto de etapas, para se ter sucesso em uma pesquisa (SILVA *et al.*, 2020).

3.1 Natureza e características da pesquisa

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas identificados e, para tanto, é necessário selecionar um método científico apropriado, a fim de obter resultados suficientemente relevantes para serem aceitos pela comunidade científica (GIL, 2002). Nessa acepção, Gabriel (2014) esclarece que a pesquisa pode ser entendida como uma busca científica e sistemática que pode ser qualitativa (interativa e não interativa) ou quantitativa (experimental ou não experimental).

Na pesquisa qualitativa, o próprio pesquisador é um instrumento, ao observar ações e contextos e, com frequência, desempenhar, intencionalmente, uma função subjetiva no estudo, utilizando sua experiência pessoal para fazer interpretações (STAKE, 2011).

Em relação aos métodos da pesquisa, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva busca identificar as relações estabelecidas entre variáveis para descrever as características de uma população, de forma a reconhecer e interpretar sua realidade com o mínimo possível de interferência do pesquisador. O cunho descritivo foi adotado visando à identificação de relações textuais que se estabelecem entre as práticas de governança recomendadas pelo TCU (variáveis) e os conteúdos das resoluções do CNJ e do CSJT (população).

Uma das características mais significativas da pesquisa descritiva consiste na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, que buscam classificá-los, descrevê-los e interpretá-los (GIL, 2002). Assim, nesta pesquisa foram utilizados instrumentos e procedimentos padronizados para coletar os dados das resoluções do CNJ e do CSJT, os quais foram selecionados de acordo com as informações

necessárias para o alcance dos objetivos geral e específicos da pesquisa cujos resultados registram-se nesta dissertação.

3.2 Técnica de coleta de dados

No caso da abordagem qualitativa, várias são as possibilidades para a coleta de dados, sendo estas as mais comuns: observação, entrevistas e análise documental (CRESWELL, 2010). Ainda segundo Creswell (2010), o pesquisador que opta pela abordagem de métodos qualitativos pode utilizar os seguintes procedimentos de coleta de dados: observação, entrevistas e coleta de documentos.

Nas observações qualitativas,

[...] o pesquisador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local de pesquisa. Nessas anotações de campo, o pesquisador registra, de uma maneira não estruturada ou semiestruturada. [...] as atividades no local de pesquisa. Os observadores qualitativos também podem se envolver em papéis que variam desde um não participante até um completo participante. (CRESWELL, 2010, p. 214).

Nas entrevistas qualitativas,

[...] o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes, entrevista os participantes por telefone ou se engaja em entrevistas de grupo focal [...]. Essas entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes. (CRESWELL, 2010, p. 214).

Nesta pesquisa, devido ao seu objetivo, adotou-se como procedimento de coleta de dados a análise documental. Em relação aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como documental, a propósito da qual Gil (2002, p. 45) esclarece:

[a] pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes/Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

A pesquisa documental apresenta algumas vantagens; uma delas, relatada por Gil (2002), pelo fato de considerar os documentos como fonte rica e estável de

dados, que subsistem ao longo do tempo. Outra das suas vantagens, apresentada por Stake (2011), refere-se à coleta dos documentos diretamente de fontes oficiais.

Para esta pesquisa, optou-se por utilizar documentos oficiais da Administração Pública, os quais apresentam a perspectiva institucional sobre o seu conteúdo (GIL, 2022). Assim, a pesquisa documental, para este estudo, foi utilizada para se identificar princípios, diretrizes, mecanismos e práticas de governança e de gestão aplicados à Administração Pública, aos órgãos do Poder Judiciário e, mais especificamente, aos Tribunais Regionais do Trabalho, de modo a orientar a coleta e análise de dados desta pesquisa.

Para Creswell (2010), no estudo qualitativo o pesquisador pode fazer a coleta de documentos, classificando-os em públicos (jornais, revistas, relatórios oficiais, etc.) ou em privados (como cartas, e-mails, etc.). Uma vez que foram coletados os documentos das resoluções publicadas pelo CNJ e pelo CSJT, bem como os documentos sobre governança pública publicados pelo TCU, os documentos estudados são classificados como públicos, porque são documentos oficiais da Administração Pública federal.

Os documentos analisados foram coletados diretamente nos seguintes portais eletrônicos dos órgãos, respectivamente:

- Governança Pública do Tribunal de Contas da União (TCU), disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica>;
- Atos Normativos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), disponível em <https://atos.cnj.jus.br>; e
- JusLaboris, Biblioteca Digital do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), disponível em <https://juslaboris.tst.jus.br>.

No que concerne à origem de documentos na pesquisa documental, Gil (2002) esclarece que, frequentemente, eles não estão sempre disponíveis em bibliotecas, fazendo esse tipo de pesquisa seja realizada em fontes documentais diversificadas e dispersas (GIL, 2002). Nesse sentido, a primeira coleta de documentos aconteceu na página de Governança Pública do portal eletrônico do Tribunal de Contas da União (TCU), disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica>. A segunda coleta de documentos foi de resoluções publicadas, pelo CNJ, diretamente em seu portal

eletrônico, disponível em <https://atos.cnj.jus.br>. A terceira fase de coleta de documentos, por sua vez, visava às resoluções publicadas, pelo CSJT, diretamente em seu portal eletrônico, disponível em <https://juslaboris.tst.jus.br>.

Após a coleta dos documentos do TCU, procedeu-se a uma leitura flutuante – conceituada, por Bardin (2016) como aquela com a qual o leitor está aberto aos sentidos do texto que está sendo lido, mas sem se fixar em partes específicas dele; ou seja: “deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 2016, p. 126) – dos documentos obtidos, visando identificar os temas significativos do contexto da governança pública organizacional no qual se inserem os órgãos da Justiça do Trabalho.

Para identificação das resoluções que continham os temas significativos identificados, desenvolveu-se uma ferramenta robô de busca que consiste em uma das produções técnicas oferecidas por esta dissertação.

3.2.1 Ferramenta desenvolvida para coleta de dados

A coleta de dados *web* é técnica de obtenção de dados que consiste em extrair informações estruturadas de *sites* da *web*. Segundo Chang *et al.* (2006), a coleta de dados *web* é procedimento de pesquisa multidisciplinar que envolve a extração de dados de uma variedade de fontes na *web* e tem sido amplamente utilizada em várias áreas, como, por exemplo, pesquisas de mercado, monitoramento de preços e análises de sentimentos, entre outras.

O *download* manual de conteúdos de páginas de portais eletrônicos é o tipo mais básico de coleta de dados *web*, mas há técnicas mais sofisticadas, como, por exemplo, a coleta automatizada, usando-se um programa de computador (FERRARA *et al.*, 2014). De acordo com Tenenbaum *et al.* (2009), um programa de computador pode ser entendido como um conjunto de instruções e regras implementadas para se realizar uma tarefa. Para que o programa funcione corretamente, é necessário que a linguagem utilizada seja compreensível para o computador (TENENBAUM *et al.*, 2009).

Dessa forma, um programa de computador pode ser criado para se fazer a raspagem de dados em portais eletrônicos da *web*. De acordo com Ferrara *et al.* (2014), a raspagem de dados é uma técnica de obtenção de dados que simula a

navegação humana em vários portais eletrônicos para coletar informações e documentos específicos.

Segundo Chang *et al.* (2006), esse tipo de programa pode ser classificado como um robô de raspagem de dados que tem por finalidade coletar grandes quantidades de dados em curto espaço de tempo, podendo ser configurado para acessar, regularmente, as páginas *web* alvo, assegurando-se que os dados coletados estejam sempre atualizados. Em outras palavras: um robô pode ser definido como um programa de computador capaz de realizar tarefas repetitivas, rotineiras e complexas, sem a intervenção humana.

Nesse contexto, para alcançar o primeiro objetivo específico desta pesquisa, que consistia em “Desenvolver um programa de computador (robô) para coletar, extrair e tabular, de forma automatizada, os conteúdos das resoluções do CNJ e do CSJT”, desenvolveu-se um programa de computador visando automatizar a coleta, a extração e a tabulação dos conteúdos das resoluções publicadas pelo CNJ e pelo CSJT em seus portais eletrônicos. Esse programa é classificado como um robô de raspagem de dados porque é capaz de simular a navegação humana nos portais eletrônicos para coletar e organizar, automaticamente, em formato estruturado, as informações e os conteúdos das resoluções dos conselhos.

O desenvolvimento do robô ocorreu em várias etapas; primeiramente, definiu-se a linguagem de programação Python como a mais adequada para a implementação do programa, em razão da facilidade de programação e conhecimento do pesquisador. Em seguida, realizou-se análise detalhada da estrutura das páginas dos portais eletrônicos do CNJ e do CSJT, visando-se programar as funções necessárias, em linguagem, Python para a coleta dos documentos relativos às resoluções.

Para garantir que as informações contidas nos documentos coletados fossem extraídas de forma precisa e organizada, procedeu-se a uma análise da sua estrutura. Com base nessa análise, foram programadas as funções necessárias para a extração dos seus conteúdos, que foram tabulados, em estrutura de dados padronizada, por meio de planilhas eletrônicas.

Essa etapa do processo foi essencial para se assegurar que as informações coletadas fossem armazenadas de forma organizada e acessível, facilitando a posterior utilização desses dados. Adicionalmente, a escolha de uma estrutura de dados padronizada permitiu que as informações coletadas pudessem ser

comparadas e analisadas eficientemente, contribuindo para melhor compreensão dos dados e para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Dessa forma, o programa de computador desenvolvido nesta pesquisa foi intitulado robô CAUAN, que é um acrônimo para Coleta Automatizada de Atos Normativos. Esse nome foi escolhido por ser uma referência direta à sua tarefa específica de coletar, extrair e tabular, de forma automatizada, os conteúdos das resoluções publicadas pelo CNJ e pelo CSJT. O nome do robô é um anagrama das letras iniciais das palavras da tarefa, o que contribui para a sua fácil identificação e memorização. O pesquisador entende que a utilização de nomes significativos para programas de computador é importante porque facilita a comunicação entre os usuários e ajuda a promover a adoção e disseminação da ferramenta.

O robô CAUAN coletou todas as resoluções publicadas pelo CNJ entre 2005 e 2022⁶, independentemente de os seus conteúdos estarem ou não relacionados aos temas, categoria de análise de conteúdo e palavras-chave desta pesquisa. A estrutura de dados apresentada no Quadro 1, a seguir, tem por objetivo armazenar informações sobre os documentos – no caso, resoluções do CNJ – que compõem o *corpus*⁷ desta pesquisa.

Quadro 1 - Estrutura de dados para armazenar os dados das resoluções do CNJ

Dado	Descrição do dado	Exemplo de dado
Identificador	Identificador da Resolução coletada	Resolução CNJ nº 332/2020
Ementa	Objeto regulamentado pela Resolução	Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências
Situação	Resolução vigente, revogada, sem efeito ou suspensa	Vigente
Data de publicação	Data de publicação no diário oficial do órgão	21/08/2020
Disponível em	Endereço do documento no portal eletrônico do órgão	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

⁶ Foram coletadas as resoluções publicadas até 31/12/2022.

⁷ Disponível em: https://rebrand.ly/dados_pesquisa_resolucao_cnj_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 13 abr. 2023.

Após a coleta desses documentos, o robô realizou a extração e a tabulação de cada um dos conteúdos em planilha eletrônica, conforme estrutura de dados padronizada apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 - Estrutura de dados para armazenar os conteúdos das resoluções do CNJ

Dado	Descrição do dado	Exemplo de dado
Identificador	Identificador da Resolução coletada	Resolução CNJ nº 332/2020
Item de conteúdo	Conteúdo do artigo	Art. 1º O conhecimento associado à Inteligência Artificial e a sua implementação estarão à disposição da Justiça, no sentido de promover e aprofundar maior compreensão entre a lei e o agir humano, entre a liberdade e as instituições judiciais.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, nesse Quadro 2, que o conteúdo de cada resolução do CNJ coletada foi extraído e tabulado em uma planilha eletrônica contendo duas informações: o identificador da resolução e os conteúdos dos seus artigos. Por exemplo: a tabulação do conteúdo da Resolução CNJ nº 332/2020 resultou em 31 (trinta e uma) linhas na planilha eletrônica, número que corresponde ao seu número de artigos.

As informações das resoluções do CNJ extraídas e tabuladas, conforme estrutura de dados apresentada no Quadro 2, foram utilizadas na etapa de aplicação da técnica de Análise de Conteúdo desta pesquisa, na qual foram estabelecidas relações textuais entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CNJ, classificando-as nas respectivas categorias de análise da palavra-chave.

Em seguida, foram coletadas as resoluções de cumprimento obrigatório pelos órgãos da Justiça do Trabalho; para tanto, outra funcionalidade foi incorporada ao robô CAUAN para coletar todas as resoluções publicadas pelo CSJT entre os anos de 2005 e 2022⁸ diretamente no seu portal eletrônico. A estrutura de dados apresentada no Quadro 3 – disposto a seguir – visa registrar as informações sobre os documentos – no caso, resoluções do CSJT – que compõem o *corpus*⁹ desta pesquisa.

⁸ Foram coletadas as resoluções publicadas até 31/12/2022.

⁹ Disponível em: https://rebrand.ly/dados_pesquisa_resolucao_cnj_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 13 abr. 2023.

Quadro 3 - Estrutura de dados para armazenar os dados das resoluções CSJT

Dado	Descrição do dado	Exemplo de dado
Identificador	Identificador da resolução coletada	Resolução CSJT nº 163/2016
Ementa	Objeto regulamentado pela resolução	Dispõe sobre as competências e as estruturas das Ouvidorias dos Tribunais Regionais do Trabalho.
Situação	Resolução vigente, revogada, sem efeito ou suspensão	Vigente
Data de publicação	Data de publicação no diário oficial do órgão	26/02/2016
Disponível em	Endereço do documento no portal eletrônico do órgão	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/79992

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Após a coleta desses documentos, o robô realizou a extração e a tabulação dos seus conteúdos em planilha eletrônica, conforme estrutura de dados padronizada apresentada neste Quadro 4:

Quadro 4 - Estrutura de dados para armazenar os conteúdos das resoluções do CNJ

Dado	Descrição do dado	Exemplo de dado
Identificador	Identificador da Resolução coletada	Resolução CSJT nº 163/2016
Item de conteúdo	Conteúdo do artigo	Art. 1º Ficam regulamentadas as competências e as estruturas das Ouvidorias dos Tribunais Regionais do Trabalho.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

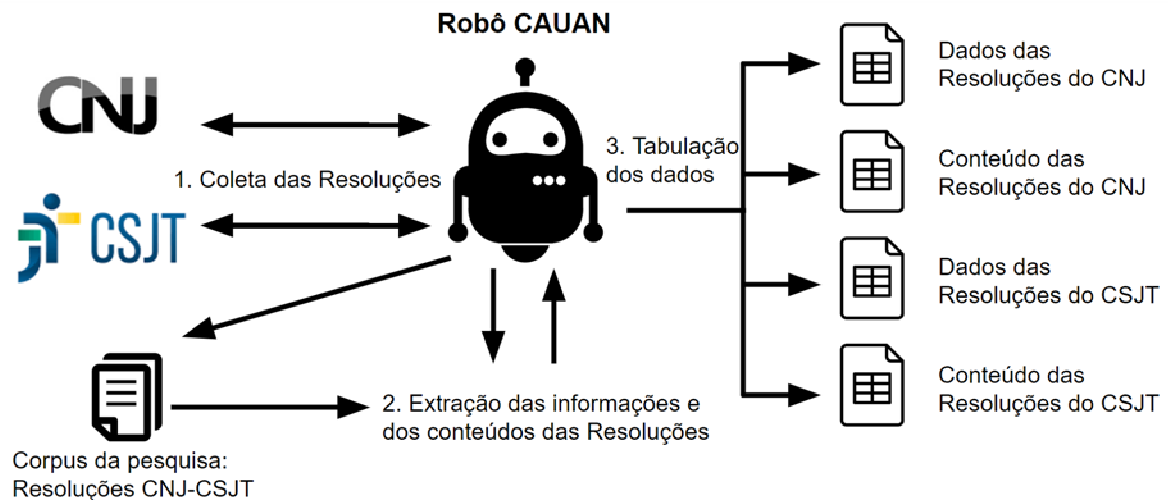
Observa-se, nesse Quadro 4, que o conteúdo de cada resolução do CSJT coletada foi extraído e tabulado em uma planilha eletrônica contendo duas informações: o identificador da resolução e os conteúdos dos seus artigos. Por exemplo, a tabulação do conteúdo Resolução CSJT nº 163/2016 resultou em 6 (seis) linhas na planilha eletrônica, número que corresponde ao seu número de artigos.

As informações das resoluções do CSJT, tabuladas conforme estrutura de dados apresentada no Quadro 4, foram utilizadas na etapa de aplicação da técnica de Análise de Conteúdo desta pesquisa, quando foram estabelecidas relações textuais entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CSJT, classificando-as nas respectivas categorias de análise da palavra-chave.

A Figura 8 ilustra as diversas tarefas executadas pelo robô CAUAN para coletar, extrair e tabular os conteúdos das resoluções publicadas tanto pelo CNJ quanto pelo CSJT. Esse processo envolveu várias etapas, incluindo a coleta de documentos nos portais eletrônicos desses conselhos, a extração de dados dos

documentos coletados e a tabulação desses dados em planilhas eletrônicas que foram utilizadas na etapa de aplicação da técnica de Análise de Conteúdo desta pesquisa.

Figura 8 - Tarefas executadas pelo robô CAUAN



Fonte: Elaboração própria.

3.3 Técnica de análise de dados

Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo para se apurar os dados coletados. Essa técnica é definida como

[u]m conjunto de técnicas de análise das comunicações visando 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, 2016, p. 48).

Silva e Fossá (2015) definem a análise de conteúdo como

[...] uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos. O caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros. (SILVA, FOSSÁ, 2015, p. 2)

Em outras palavras, Bardin (2016) explica que essa técnica é utilizada para se analisar documentos escritos, discursos espontâneos ou discursos provocados, bem

como outras formas de expressão, como imagens, sons, mapas e símbolos. Dessa forma, essa técnica pode ser aplicada por intermédio da abordagem quantitativa para se analisar a frequência de determinado termo, conceito ou expressão, e/ou, por intermédio da abordagem qualitativa, para se analisar a presença ou não de conteúdos em determinado texto (BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo, como técnica para tratamento de dados, aplica-se aos mais diversos tipos de materiais, como os resultantes da comunicação verbal, documentos oficiais, livros, jornais e depoimentos, entre outros (BARDIN, 2016). Assim, nesta pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo para se analisar os documentos oficiais da Administração Pública (coletados mediante pesquisa documental, apresentada anteriormente), buscando-se verificar quais das práticas de governança recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) se relacionam, textualmente, com os artigos das resoluções publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).

Nesse contexto, os processos técnicos de validação – que são utilizados pelos pesquisadores ao interpretar os conteúdos contidos nos discursos – buscam assegurar a fidedignidade e garantir a aplicação do método científico a esse procedimento de interpretação (BARDIN, 2016). Para aplicar esse procedimento de interpretação, nesta pesquisa, a análise dos conteúdos dos documentos coletados, mediante pesquisa documental, foi realizada em sequência cronológica de três fases, conforme proposto por Bardin (2016), quais sejam: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Essas fases são apresentadas nos próximos parágrafos.

A fase de pré-análise

[...] é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise, no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, tal sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 3).

Segundo Bardin (2016), o pesquisador organiza o material com a finalidade de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, e, para tanto, faz o uso da leitura flutuante para estabelecer um primeiro contato com os documentos, buscando conhecer seus textos por meio de impressões e orientações. Com base nessa

definição, identificaram-se os temas e as categorias de análise de conteúdo que foram utilizadas para se estabelecer as relações textuais entre as práticas de governança avaliadas pelo TCU, por meio do iGG, e os conteúdos das resoluções do CNJ e do CSJT.

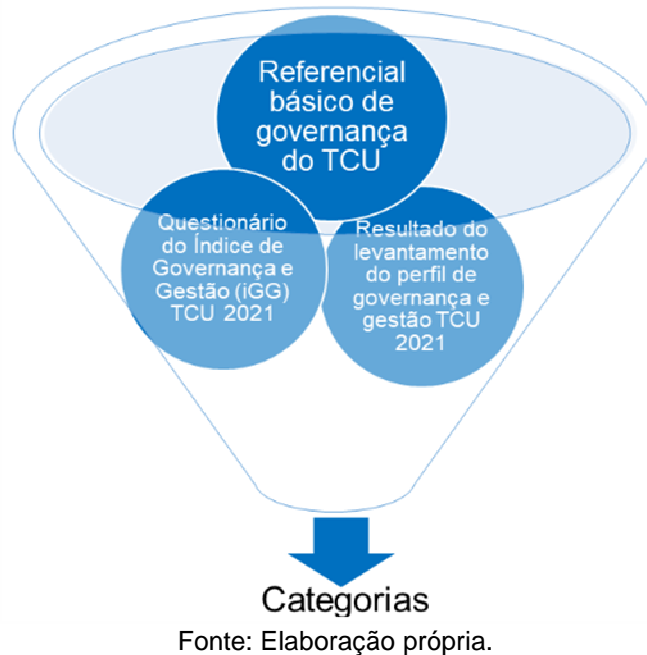
Bardin (2016) explica que, ainda na fase de pré-análise, os documentos a serem submetidos à análise podem ser escolhidos *a priori*, demarcando-se o gênero desses documentos, de modo a se proceder à constituição de um *corpus*. Desse modo, o *corpus* – entendido, conforme Bardin (2016, p. 126), como “[...] conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” – desta pesquisa é constituído pelo conjunto de todas as resoluções publicadas pelo CNJ e pelo CSJT coletadas diretamente nos seus portais eletrônicos, disponíveis nos seguintes endereços, respectivamente: <https://atos.cnj.jus.br> e <https://juslaboris.tst.jus.br>. Esses portais eletrônicos são fontes de informações oficiais dos referidos conselhos.

Após a constituição do *corpus* da pesquisa, procedeu-se à leitura e análise do material, que consiste em

[...] construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Bardin (1977) define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 4).

Assim, nessa fase da análise de conteúdo foram realizadas exaustivas leituras dos três documentos coletados na primeira pesquisa documental deste trabalho (Referencial Básico de Governança do TCU; Questionário de Autoavaliação do Índice de Governança e Gestão de 2021; e Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário) visando-se identificar as categorias de análise de conteúdo, conforme processo representado na Figura 9, disposta a seguir.

Figura 9 – Fontes das categorias e palavras-chaves



Para Bardin (2016, p. 147), as categorias de análise “[...] são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo), sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão de características comuns destes elementos”. Um dos critérios que pode ser utilizado para se definir as categorias de análise é o conteúdo semântico; ou seja: as categorias podem ser definidas por tema, de modo a agrupar os elementos com características comuns sob um título genérico (BARDIN, 2016). Assim, conforme processo representado na Figura 9, foram realizadas leituras do Referencial Básico de Governança do TCU (RBG-TCU), do Questionário de Autoavaliação do Índice de Governança e Gestão (iGG) de 2021, e do Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário para identificar as categorias de análise de acordo com os três temas centrais da pesquisa: liderança, estratégia e controle.

A propósito de categorias de análise, cumpre, aqui, salientar que Bardin (2016) explica que as categorias de análise de conteúdo são compostas por grupos de elementos denominados unidades de registro, sendo unidade de registro uma

[...] unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. A unidade de registro pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. Há certa ambiguidade no que diz respeito aos critérios de distinção das unidades de registro. Efetivamente, executam-se certos recortes a nível semântico, por exemplo, o “tema”, enquanto que

outros são feitos a um nível aparentemente linguístico, como a “palavra” ou a “frase”. (BARDIN, 2016, p. 134).

Com base nesses conceitos, Bardin (2016) esclarece que, na aplicação da técnica de Análise de Conteúdo, pode-se considerar todas as palavras presentes no texto ou apenas palavras-chaves. Nesta pesquisa, as unidades de registro foram designadas como palavras-chaves. Observando as categorias de análise, as palavras-chaves foram identificadas por intermédio das leituras do Referencial Básico de Governança do TCU (RBG-TCU), do Questionário de Autoavaliação do Índice de Governança e Gestão (iGG) de 2021, e do Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário. Assim, elas foram agrupadas por categorias de análise, e essas, por sua vez, foram agrupadas conforme os temas centrais da pesquisa: liderança, estratégia e controle.

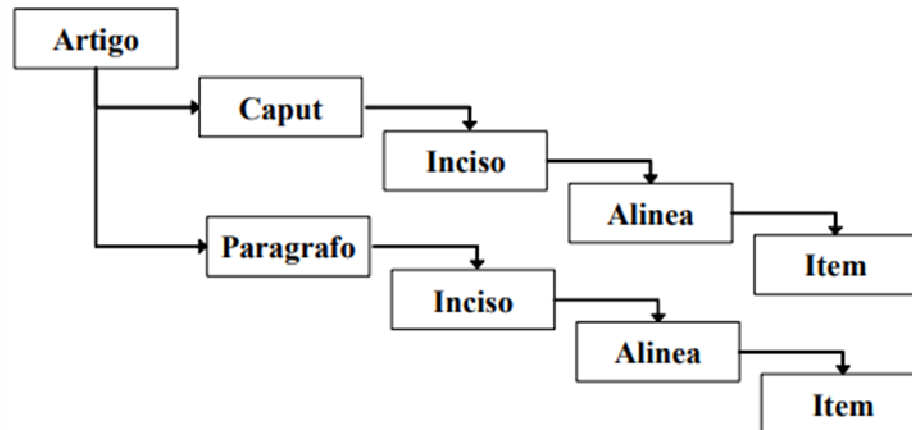
Dando-se continuidade à exploração do material coletado, as resoluções do CNJ e do CSJT, que compõem o *corpus* desta pesquisa, foram submetidas à análise de conteúdo, com o objetivo de se estabelecer relações textuais entre os seus conteúdos e as palavras-chaves identificadas, como forma de organizar os documentos analisados nas respectivas categorias de análise.

Antes de se apresentar, aqui, como foi o procedimento para a aplicação da técnica de Análise de Conteúdo, cumpre compreender o que é uma resolução. Para Meirelles (2016, p. 208, grifo nosso), resoluções são

[...] atos administrativos normativos expedidos pelas altas autoridades do Executivo (exceto o chefe do Executivo, pois este edita decretos), pelos presidentes dos tribunais, por órgãos legislativos ou por **colegiados administrativos**. Eles têm o propósito de disciplinar matéria de competência específica desses órgãos ou autoridades, podendo ter efeitos internos e/ou externos.

Lima (2008) esclarece que uma resolução, por ser uma espécie de ato normativo, é composta por normas de conteúdos que regulamentam a sua matéria, as quais são apresentadas por meio de artigos. Um artigo trata de um único assunto no ato normativo e apresentará, exclusivamente, a norma geral, ao passo que os complementos e as exceções ao assunto são apresentadas nas subdivisões do artigo (LIMA, 2008), conforme a estrutura disposta na Figura 10.

Figura 10 - Composição do artigo



Fonte: Lima (2008, p. 118).

Nessa Figura 10, observa-se que o artigo pode ser subdividido em parágrafos e *caput*. Esses, por sua vez, podem ser subdivididos, respectiva e subsequentemente, em incisos, alíneas e itens (LIMA, 2008).

Portanto, para se estabelecer, nesta pesquisa, relações textuais entre os artigos das resoluções e as palavras-chaves foi utilizado o método de análise de relações por coocorrências que, quando aplicado, visa

[...] extrair do texto relações entre elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedica-se a assinalar a presença simultâneas (coocorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade contexto, isto é, num fragmento de mensagem previamente definido. (BARDIN, 2016, p. 259).

Em complemento a essa definição, Osgood (1959 *apud* BARDIN, 2016) propõe uma abordagem na qual devem-se escolher as unidades de registro (palavras-chaves, por exemplo) e as unidades de contexto (fragmentos de mensagem previamente definidos). Assim, nesta pesquisa, conforme já se informou, as palavras-chaves identificadas foram consideradas unidades de registros, ao passo que os artigos das resoluções do CNJ e do CSJT foram considerados unidades de contexto.

Todavia, para se aplicar o método de análise de relações por coocorrências, fez-se necessário definir um instrumento para coleta de dados. Assim, Bardin (2016) propõe que seja criada uma matriz de dados brutos, onde “[...] denominamos A, B, C, ..., Nos elementos das unidades a registrar e 1, 2, 3, ..., n, os fragmentos ou

contextos de um registro.” (BARDIN, 2016, p. 261), conforme demonstrado no Quadro 5, estampado a seguir.

Quadro 5- Matriz de dados brutos com dupla entrada

Unidade de contexto	Unidade de registro				
	A	B	C	...	N
1				etc.	
2	X		X		
3		X			

Fonte: Elaboração própria com base em Bardin (2016, p. 262).

Observa-se, no Quadro 5, a matriz de dados brutos com dupla entrada, proposta por Bardin (2016), para aplicação do método de análise de relações por coocorrências. Essa matriz permite que se estabeleçam relações entre as unidades de contexto e as unidades de registro. Assim, neste trabalho, as linhas da matriz de dados brutos foram preenchidas com os artigos das resoluções (unidades de contexto) e as suas colunas foram preenchidas com as palavras-chaves (unidades de registro), conforme matriz apresentada no Quadro 5.

Bardin (2016, p. 261) esclarece que a presença ou ausência de cada unidade de registro em cada unidade de contexto deve ser codificada, de modo a “[...] realçar os elementos em cada fragmento permitindo obter uma matriz dos dados brutos [...]”. Essa codificação, ainda segundo essa pesquisadora, deve ser definida com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. Assim, neste trabalho, quando a palavra-chave (unidade de registro) foi localizada no artigo da resolução (unidade de contexto) a célula de encontro dessa relação textual foi assinalada com um X; caso contrário, permaneceu vazia.

Após a codificação, as relações estabelecidas; ou seja: as relações assinaladas com X devem ser, ou não, confirmadas pelo pesquisador, considerando o seu contexto, por meio de leitura flutuante (BARDIN, 2016). Dessa forma, a leitura flutuante permite ao pesquisador aprofundar sua investigação, ao analisar as palavras-chaves nos contextos em que elas aparecem. Portanto, a leitura flutuante, feita pelo pesquisador, dos artigos das resoluções nos quais ocorrem as palavras-chaves lhe permitiu classificá-las conforme as respectivas categorias de análise e os respectivos temas da pesquisa.

Após a fase de exploração do material, iniciou-se a última fase da análise de conteúdo, quando foram realizados os tratamentos dos resultados obtidos e sua interpretação, visando-se “[...] estabelecer quadro de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise” (BARDIN, 2016, p. 131). Desse modo, procedeu-se, nessa etapa, à análise e à interpretação das relações textuais estabelecidas entre palavras-chaves, categorias e temas; e os artigos das resoluções do CNJ e do CSJT.

A propósito, Gil (1999) pondera que, apesar de análise e a interpretação dos resultados serem processos estritamente relacionados, eles se diferem conceitualmente; assim, esse pesquisador esclarece que

[a] análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura de sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1999, p. 169)

Nesse sentido, realizou-se a análise dos resultados desta pesquisa mediante a descrição dos dados, de forma a demonstrar, quantitativamente e qualitativamente, as relações textuais estabelecidas entre as resoluções e as categorias de análise. Para tanto, esses resultados são apresentados por meio de tabelas, quadros e gráficos, complementados com textos explicativos sobre seus conteúdos (GIL, 1999; BARDIN, 2016).

Após a análise dos dados, procedeu-se à interpretação dos resultados obtidos, de acordo com os objetivos da pesquisa e a resposta ao problema investigado (cf. GIL, 1999; BARDIN, 2016). Nessa etapa, utilizou-se o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (RBG-TCU) para se avaliar o grau de consonância textual das resoluções do CNJ e do CSJT com relação às práticas de governança pública organizacional.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, registra-se análise crítica com relação aos dados coletados e analisados durante a aplicação da pesquisa, bem como discussão dos seus resultados.

4.1 Identificação dos temas de pesquisa e das categorias de análise de conteúdo

Uma vez que o Referencial Básico de Governança do TCU, o Questionário de autoavaliação do IGG e o Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário são os documentos que dão direcionamento ao sistema de governança institucional dos Tribunais Regionais do Trabalho, eles foram tomados como base para se identificar os temas principais que orientam o arcabouço teórico da governança pública nos órgãos do Poder Judiciário. Esses documentos são conforme discriminados a seguir:

1. Referencial Básico de Governança do TCU (RBG-TCU) – documento que define um modelo de estrutura de governança aplicado ao setor público que pode ser utilizado por toda administração pública;
2. Questionário de Autoavaliação do Índice de Governança e Gestão (iGG), de 2021 – documento utilizado para realizar o levantamento do perfil de governança e gestão dos órgãos e entidades da administração pública com base nas práticas de governança pública do RBG-TCU; e
3. Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário – documento que divulgou o resultado do levantamento do perfil de governança e gestão de 2021, aferido por meio do Questionário de Autoavaliação do Índice de Governança e Gestão (iGG) de 2021.

A leitura detalhada desses documentos constituiu a fase de pré-análise da Análise de Conteúdo. Ao longo da leitura desses documentos foram identificados três temas gerais, que agrupam as categorias de análise de conteúdo utilizadas neste trabalho, sendo elas:

1. Liderança – a liderança é exercida pelos responsáveis pela direção e supervisão estratégica da organização e pela *accountability* da organização, alinhada aos interesses das partes interessadas, englobando os colegiados e alta administração da organização (TCU, 2020);
2. Estratégia – a estratégia deve ser desdobrada em objetivos estratégicos, contendo indicadores e metas, para as respectivas unidades organizacionais responsáveis pelos seus alcances, devendo sua execução ser monitorada e avaliada periodicamente; e
3. Controle – o controle busca garantir práticas de transparência e de prestação de contas eficazes, por meio da demonstração dos resultados alcançados frente aos planejados, isso em conformidade com princípios éticos e normas aplicáveis.

Esses são, portanto, os temas centrais desta pesquisa, que estão coerentes com as definições dos mecanismos de governança do RBG-TCU (TCU, 2020). Dentro destes temas, foram agrupadas as categorias de análise, que consistem nas práticas de governança agrupadas dentro dos mecanismos de governança do RBG-TCU (TCU, 2020). Foram identificadas 11 (onze) categorias de análise, sendo 3 (três) associadas ao tema Liderança, 4 (quatro) ao tema Estratégia e 4 (quatro) ao tema Controle, conforme se pode ver no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Categorias de análise por tema de pesquisa

Temas	Liderança	Estratégia	Controle
Categorias de análise	Estabelecer o modelo de governança.	Gerir riscos	Promover a transparência.
	Promover a integridade.	Estabelecer e promover a estratégia.	Garantir a <i>accountability</i> .
	Promover a capacidade da liderança.	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais.	Avaliar a satisfação das partes interessadas.
		Monitorar o desempenho das funções de gestão.	Assegurar a efetividade da auditoria interna.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Após a identificação das categorias, passou-se à identificação das palavras-chaves utilizadas para estabelecer as relações textuais entre o conteúdo das resoluções do CNJ e do CSJT e as categorias de análise de conteúdo, de forma a organizar os documentos analisados nos respectivos temas de pesquisa. Essas palavras-chaves foram identificadas a partir das orientações existentes no RBG-TCU sobre a implementação das práticas de governança. Cada palavra-chave está associada à sua origem que, nos Quadros 7, 8 e 9, a seguir, foi representada como sendo sua fonte. As fontes de origem das palavras-chaves se dividiram entre “Glossário” ou “Interpretação”, sendo o primeiro referente ao Apêndice C do RBG-TCU, onde constam as definições dos termos associados às práticas de governança; enquanto a fonte “Interpretação” refere-se ao processo de interpretação do pesquisador ao realizar a análise do conteúdo dos documentos supramencionados.

No Quadro 7, a seguir, apresentam-se as palavras-chaves concernentes a cada categoria de análise identificada dentro do tema Liderança.

Quadro 7 - Categorias e palavras-chaves do tema Liderança

Categoria	Palavra-chave	Fonte
1.1. Estabelecer o modelo de governança: O modelo de governança deve contemplar diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas para a implementação de uma boa governança, adequada ao tamanho, à complexidade e ao perfil de risco da organização, contribuindo, assim, para que seu sistema de governança funcione de forma eficaz, a fim de assegurar que seus objetivos atendam ao interesse público e assegurem o adequado balanceamento de poder e a segregação de funções para tomadas de decisões críticas.	<i>Accountability</i>	Glossário
	Alçada de decisão	Glossário
	Alta administração	Glossário
	Auditoria interna	Glossário
	Balanceamento de poder	Glossário
	Colegiado	Glossário
	Comissão	Glossário
	Comitê	Interpretação
	Decisões críticas	Glossário
	Delegação de competência	Glossário
	Governança	Interpretação
	Partes interessadas	Glossário
	Política	Glossário
	Responsabilidades	Glossário
Segregação de funções	Glossário	
1.2. Promover a integridade: Adoção e alinhamento das ações da organização e dos comportamentos de seus agentes a padrões éticos, valores e expectativas esperados pela sociedade, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas, por meio	Análise de riscos	Glossário
	Avaliação de risco	Glossário
	Código de conduta	Glossário
	Código de ética	Glossário
	Comissão de ética	Glossário
	Comitê de ética	Glossário
	Conflito de interesses	Glossário

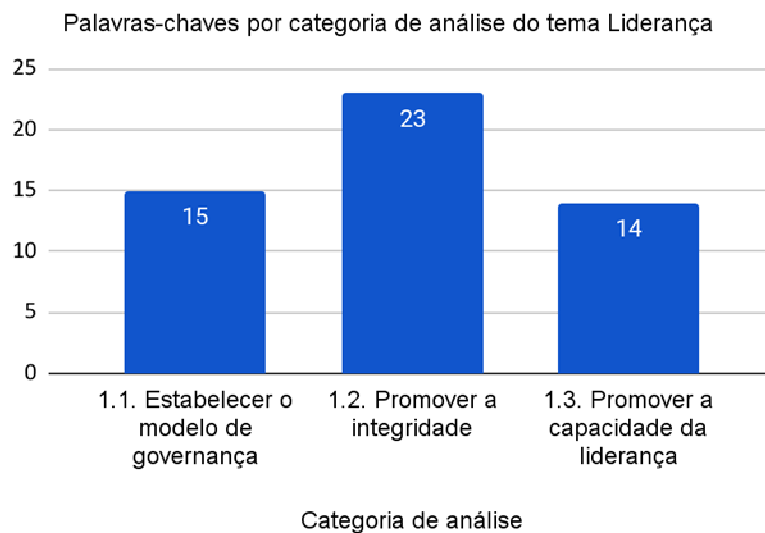
da implementação de programas de integridade pública, bem como de apoio e suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública.	Corrupção	Interpretação
	Denúncia	Interpretação
	Desvios éticos	Glossário
	Ética	Interpretação
	Fraude	Glossário
	Gestão de riscos	Glossário
	Ilícito	Interpretação
	Integridade	Interpretação
	Integridade pública	Glossário
	Irregularidade	Interpretação
	Nepotismo	Interpretação
	Partes interessadas	Glossário
	Programa de ética	Glossário
	Programa de integridade	Glossário
	Riscos de integridade	Glossário
Valores fundamentais	Glossário	
1.3. Promover a capacidade da liderança: As competências das pessoas que exercem liderança da organização são essenciais para o alcance dos resultados esperados. Para tanto, é necessário definir as competências necessárias à liderança, além dos critérios de seleção ou de escolha a serem observados. Devem ser estabelecidas políticas de sucessão de lideranças, bem como diretrizes para a avaliação do desempenho dos líderes.	Avaliação de desempenho	Glossário
	Chefe	Interpretação
	Competência	Interpretação
	Critérios de escolha	Glossário
	Critérios de seleção	Glossário
	Gerente	Interpretação
	Gestão do desempenho	Glossário
	Gestor	Interpretação
	Habilidade	Interpretação
	Líder	Interpretação
	Liderança	Interpretação
	Partes interessadas	Glossário
	Perfil profissional	Glossário
	Supervisor	Interpretação

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a categoria “**Estabelecer o modelo de governança**” foi estruturada por 15 (quinze) palavras-chaves, sendo elas: *accountability*; alçada de decisão; alta administração; auditoria interna; balanceamento de poder; colegiado; comissão; comitê; decisões críticas; delegação de competência; governança; partes interessadas; política; responsabilidades; e segregação de funções. A categoria “**promover a integridade**”, continha 23 (vinte e três) palavras-chaves associadas, a saber: análise de riscos; avaliação de risco; código de conduta; código de ética; comissão de ética; comitê de ética; conflito de interesses; corrupção; denúncia; desvios éticos; ética; fraude; gestão de riscos; ilícito; integridade; integridade pública; irregularidade; nepotismo, partes interessadas; programa de ética; programa de integridade; riscos de integridade; e valores fundamentais. A categoria “**Promover a**

capacidade da liderança”, por sua vez, foi estruturada a partir de 14 (quatorze) palavras-chaves, quais sejam: avaliação de desempenho; chefe; competência; critérios de escolha; critérios de seleção; gerente; gestão do desempenho; gestor; habilidade; líder; liderança; partes interessadas; perfil profissional; e supervisor. No total, o tema Liderança esteve ancorado por 52 (cinquenta e duas) palavras-chaves associadas a ele, conforme distribuição por categoria de análise apresentada no Gráfico 1, apresentado a seguir.

Gráfico 1 - Palavras-chaves por categoria de análise do tema Liderança



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 8 apresenta as palavras-chaves concernentes a cada categoria de análise identificada dentro do tema Estratégia.

Quadro 8 - Categorias e palavras-chaves do tema Estratégia

Categoria	Palavra-chave	Fonte
2.1. Gerir riscos: A gestão de risco deve estar presente em todas as etapas da estratégia da organização, de modo a identificar, analisar e comunicar os riscos nos diversos níveis organizacionais às instâncias responsáveis por tratar tais riscos. Para tanto, a liderança tem a responsabilidade de direcionar, monitorar e avaliar a estrutura e a integração da gestão de riscos às atividades da organização.	Análise de riscos	Glossário
	Avaliação de risco	Glossário
	Estrutura de gestão de riscos	Glossário
	Gestão de continuidade do negócio	Glossário
	Gestão de riscos	Glossário
	Identificação de riscos	Glossário
	Limites de exposição ao risco	Glossário
	Partes interessadas	Glossário
	Política de gestão de riscos	Glossário

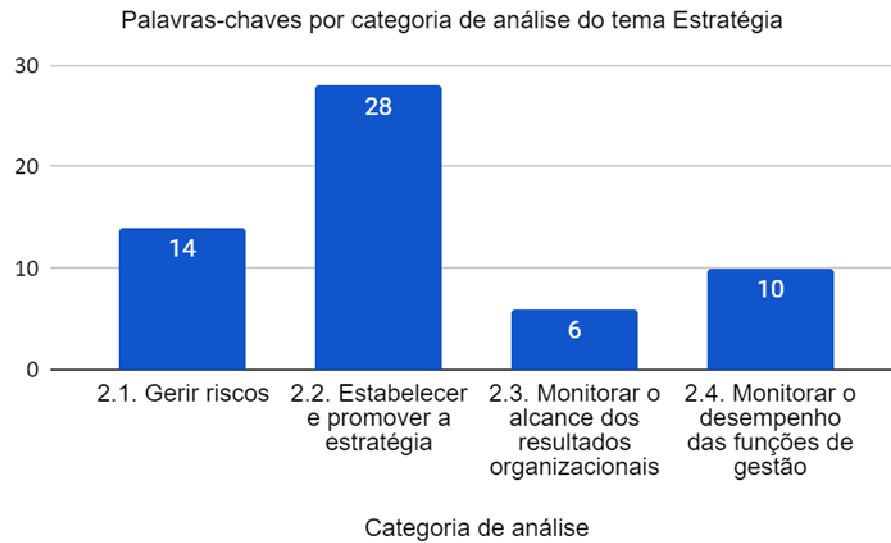
	Processo de gestão de riscos	Glossário
	Resposta a risco	Glossário
	Risco	Glossário
	Risco crítico	Glossário
	Tratamento de risco	Glossário
<p>2.2. Estabelecer e promover a estratégia: A liderança deve estabelecer a estratégia da organização (plano estratégico) e demonstrar como agirá para alcançar os resultados planejados (planos de ação), quais interesses das partes envolvidas serão atendidos e como os seus recursos serão utilizados, de modo que possam potencializar os resultados organizacionais. Para tanto, deve estabelecer objetivos para um período, considerando cadeia de valor, missão institucional, visão de futuro, análise dos ambientes internos e externos e apetite a risco da organização.</p>	Ambiente externo	Interpretação
	Ambiente interno	Interpretação
	Apetite ao risco	Glossário
	Avaliação da estratégia	Glossário
	Cadeia de valor	Interpretação
	Estratégia	Interpretação
	Gestão da estratégia	Glossário
	Gestão de contratações	Glossário
	Gestão de pessoas	Glossário
	Tecnologia da informação	Glossário
	Segurança da informação	Interpretação
	Gestão do orçamento	Interpretação
	Gestão judiciária	Interpretação
	Indicador	Glossário
	Iniciativas estratégicas	Glossário
	Meta	Glossário
	Missão	Glossário
	Monitoramento da estratégia	Glossário
	Objetivo estratégico	Glossário
	Partes interessadas	Glossário
	Pensamento estratégico	Glossário
	Plano	Interpretação
Políticas públicas	Glossário	
Projeto	Interpretação	
Revisão da estratégia	Glossário	
Tolerância	Glossário	
Valores fundamentais	Glossário	
Visão	Glossário	
<p>2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais: A liderança, ao estabelecer o modelo de governança, deve definir as diretrizes para monitorar e acompanhar os resultados organizacionais, de modo a avaliar os objetivos alcançados conforme as seguintes métricas: eficácia, economicidade, eficiência e efetividade. Para tanto, deve avaliar os resultados, com relação aos objetivos estratégicos quanto aos aspectos de eficácia, economicidade, eficiência e efetividade.</p>	Criação de valor	Glossário
	Efetividade	Glossário
	Eficácia	Glossário
	Eficiência	Glossário
	Partes interessadas	Glossário
	Resultado	Interpretação
<p>2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão: A liderança, ao estabelecer o modelo de governança, deve definir as diretrizes para</p>	Desempenho	Interpretação
	Gestão administrativa	Interpretação
	Gestão de contratações	Glossário
	Gestão de pessoas	Glossário

monitorar e acompanhar o desempenho da gestão, de modo a avaliar o seu desempenho com relação a: eficácia, economicidade, eficiência e efetividade. Para tanto, deve avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos com base nos indicadores das metas.	Tecnologia da informação	Glossário
	Segurança da informação	Interpretação
	Gestão do orçamento	Interpretação
	Gestão judiciária	Interpretação
	Monitorar	Interpretação
	Partes interessadas	Glossário

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a categoria “**Gerir riscos**” foi estruturada por 14 (quatorze) palavras-chaves: análise de riscos; avaliação de risco; estrutura de gestão de riscos; gestão de continuidade do negócio; gestão de riscos; identificação de riscos; limites de exposição ao risco; partes interessadas; política de gestão de riscos; processo de gestão de riscos; resposta a risco; risco; risco crítico; e tratamento de risco. A categoria “**Estabelecer e promover a estratégia**”, continha 28 (vinte e oito) palavras-chaves associadas, sendo elas: ambiente externo; ambiente interno; apetite ao risco; avaliação da estratégia; cadeia de valor; estratégia; gestão da estratégia; gestão de contratações; gestão de pessoas; tecnologia da informação; gestão do orçamento; segurança da informação; gestão judiciária; indicador; iniciativas estratégicas; meta; missão; monitoramento da estratégia; objetivo estratégico; partes interessadas; pensamento estratégico; plano; políticas públicas; projeto; revisão da estratégia; tolerância; valores fundamentais; e visão. A categoria “**Monitorar o alcance dos resultados organizacionais**”, por sua vez, foi estruturada por 6 (seis) palavras-chaves, sendo elas: criação de valor; efetividade; eficácia; eficiência; partes interessadas; e resultado. Por fim, a categoria “**Monitorar o desempenho das funções de gestão**”, continha 10 (dez) palavras-chaves associadas, sendo elas: desempenho; gestão; gestão de contratações; gestão de pessoas; tecnologia da informação; segurança da informação; gestão do orçamento; gestão judiciária; monitorar; e partes interessadas. No total, o tema Estratégia esteve ancorado por 58 (cinquenta e oito) palavras-chaves associadas a ele, conforme distribuição por categoria de análise apresentada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Categorias e palavras-chaves do tema Estratégia



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

No Quadro 9, apresentam-se as palavras-chaves concernentes a cada categoria de análise identificada dentro do tema Controle.

Quadro 9 - Categorias e palavras-chaves do tema Controle

Categoria	Palavra-chave	Fonte
3.1. Promover a transparência: A Constituição Federal de 1988 prevê o acesso à informação como direito fundamental do cidadão. Em 2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, regula esse mandamento constitucional de acesso à informação, obrigando União, Estados, Distrito Federal e municípios a observarem suas regras para a promoção da transparência na Administração Pública. Para tanto, deve ser assegurada à sociedade acesso a informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.	Acesso à informação	Interpretação
	Catálogo de informações	Glossário
	Dados abertos	Glossário
	Formato aberto	Glossário
	Fraude	Glossário
	Governo Aberto	Glossário
	Partes interessadas	Glossário
	Plano de dados abertos	Glossário
	Sigilo	Interpretação
	Transparência	Glossário
	Transparência ativa	Glossário
	Transparência passiva	Glossário
	3.2. Garantir a <i>accountability</i> : A liderança tem a responsabilidade de garantir que o modelo de governança adotado pela organização inclua a prestação de contas e a responsabilização. Essa prática está diretamente relacionada com a promoção da transparência, porque essa, quando aplicada de forma consistente, contribui diretamente para a <i>accountability</i> .	<i>Accountability</i>
Alta administração		Glossário
Colegiado		Glossário
Controle Externo		Interpretação
Desvios éticos		Glossário
Fraude		Glossário
Governo Aberto		Glossário
Ilícitos administrativos		Glossário
Manifestações		Glossário
Ouvidoria	Interpretação	

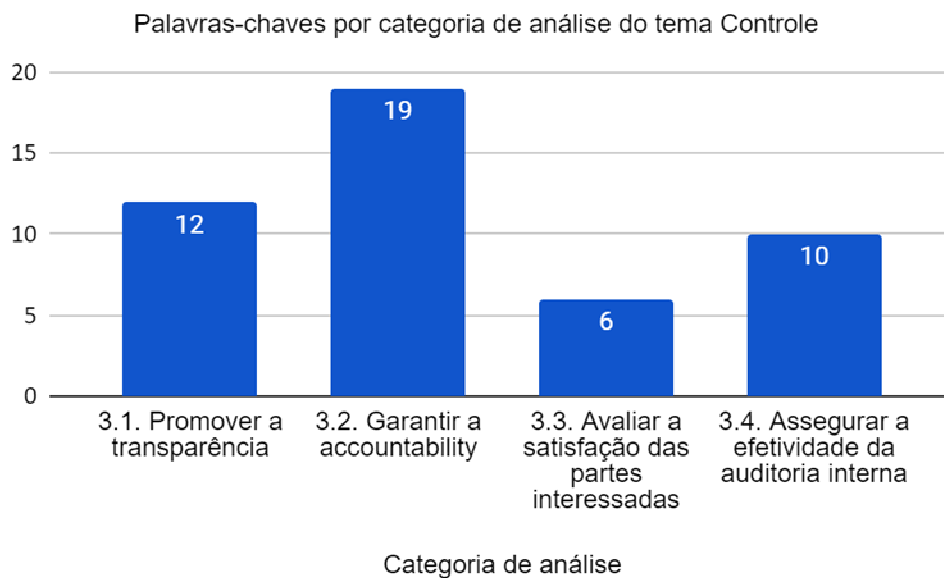
	Partes interessadas	Glossário
	Portal Brasileiro de Dados Abertos	Glossário
	Prestação de contas	Interpretação
	Procedimento disciplinar	Glossário
	Processo administrativo de responsabilização	Glossário
	Processo administrativo disciplinar	Glossário
	Sindicância	Glossário
	Tomada de contas especial	Glossário
	Transparência	Glossário
3.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas: A imagem da organização perante a sociedade deve ser monitorada, de modo a avaliar a sua satisfação com os bens e serviços sob sua responsabilidade, identificando-se possíveis melhorias necessárias. Para tanto, deve manter uma carta de serviços atualizada e realizar pesquisas de satisfação dos usuários, de modo a promover melhoria contínua dos serviços prestados.	Administração pública	Glossário
	Carta de Serviços	Interpretação
	Partes interessadas	Glossário
	Qualidade do serviço	Interpretação
	Serviço público	Glossário
	Usuário	Glossário
3.4. Assegurar a efetividade da auditoria interna: A auditoria interna deve oferecer serviços objetivos de avaliação e consultoria, desenvolvidos para aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliações, assessoria e conhecimentos objetivos baseados em riscos. Para tanto, deve partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles.	Auditoria	Glossário
	Avaliação	Glossário
	Consultoria	Glossário
	Controle Interno	Interpretação
	Fraude	Glossário
	Plano de auditoria	Glossário
	Processo de gestão de riscos	Glossário
	Processos de controle	Glossário
	Processos de governança	Glossário
	Universo de auditoria	Glossário

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a categoria “**Promover a transparência**” foi estruturada por 12 (doze) palavras-chaves, sendo elas: acesso à informação; catálogo de informações; dados abertos; formato aberto; fraude; governo aberto; partes interessadas; plano de dados abertos; sigilo; transparência; transparência ativa; e transparência passiva. A categoria “**Garantir a *accountability***”, continha 19 (dezenove) palavras-chaves associadas, sendo elas: *accountability*; alta administração; colegiado; controle externo; desvios éticos; fraude; governo aberto; ilícitos administrativos; manifestações; ouvidoria; partes interessadas; portal brasileiro de dados abertos; prestação de contas; procedimento disciplinar; processo administrativo de responsabilização; processo administrativo disciplinar; sindicância; tomada de contas especial; e transparência. A categoria “**Avaliar a satisfação das partes interessadas**”, por sua vez, foi estruturada por 6 (seis) palavras-chaves,

sendo elas: administração pública; carta de serviços; partes interessadas; qualidade do serviço; serviço público; e usuário. Por fim, a categoria “**Assegurar a efetividade da auditoria interna**”, continha 10 (dez) palavras-chaves associadas, quais sejam: auditoria; avaliação; consultoria; controle interno; fraude; plano de auditoria; processo de gestão de riscos; processos de controle; processos de governança; e universo de auditoria. No total, o tema Controle esteve ancorado por 47 (quarenta e sete) palavras-chaves associadas a ele, conforme distribuição por categoria de análise apresentada no Gráfico 3, disposto a seguir.

Gráfico 3 - Palavras-chaves por categoria de análise do tema Controle



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Na Tabela 1, observa-se a quantidade de palavras-chaves por categoria de análise de conteúdo e por tema de pesquisa.

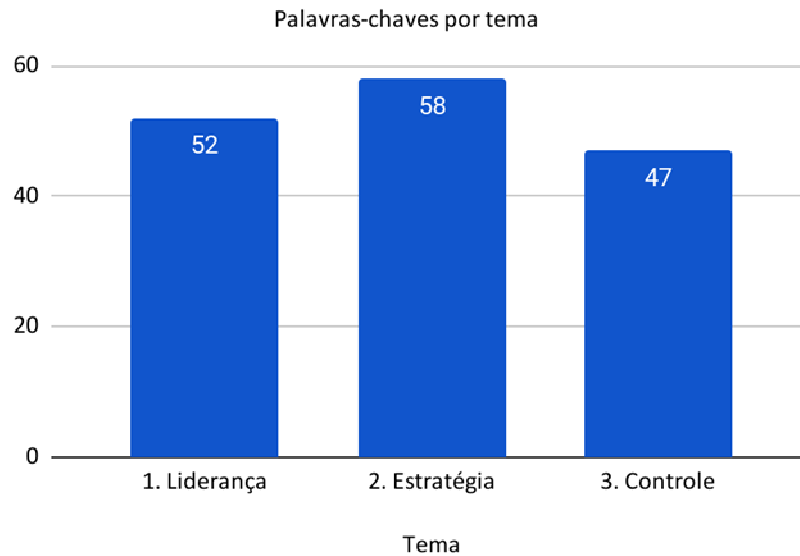
Tabela 1 - Palavras-chaves por categoria de análise de conteúdo e por tema de pesquisa

Tema e categoria	Qtde. Palavras-chave	%
Total	157	100,0%
1. Liderança	52	33,1%
1.1. Estabelecer o modelo de governança.	15	9,6%
1.2. Promover a integridade.	23	14,6%
1.3. Promover a capacidade da liderança.	14	8,9%
2. Estratégia	58	36,9%
2.1. Gerir riscos.	14	8,9%
2.2. Estabelecer e promover a estratégia.	28	17,8%
2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais.	6	3,8%
2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão.	10	6,4%
3. Controle	47	29,9%
3.1. Promover a transparência.	12	7,6%
3.2. Garantir a <i>accountability</i> .	19	12,1%
3.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas.	6	3,8%
3.4. Assegurar a efetividade da auditoria interna.	10	6,4%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Em síntese: observa-se, nos dados apresentados na Tabela 1, que os temas Liderança, Estratégia e Controle contam com 52 (cinquenta e duas), 58 (cinquenta e oito) e 47 (quarenta e sete) palavras-chaves, respectivamente, totalizando 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves relacionadas às orientações constantes do RBG-TCU para promoção das práticas de governança, conforme distribuição por tema apresentada no Gráfico 4, disponibilizado a seguir.

Gráfico 4 - Palavras-chaves por tema de pesquisa



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Conforme a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2016), estas foram as categorias de análise de conteúdo e suas respectivas palavras-chaves relacionadas às práticas de governança pública propostas pelo TCU (2020).

Uma vez registrados os temas, as categorias que os compõem e as palavras-chaves a elas associadas, a análise de dados segue para o mapeamento das resoluções publicadas pelo CNJ e pelo CSJT, de maneira a verificar se essas resoluções contemplam as orientações instituídas pelo TCU.

O *corpus* desta pesquisa é constituído de todas as resoluções publicadas pelo CNJ e pelo CSJT, que foram coletadas diretamente nos seus portais eletrônicos, disponíveis nos seguintes endereços, respectivamente: <https://atos.cnj.jus.br> e <https://juslaboris.tst.jus.br>, pelo robô CAUAN. No Quadro 10, apresenta-se, a título de exemplo, um recorte sobre como se procedeu à tabulação das informações sobre os documentos coletados pelo robô CAUAN no portal eletrônico do CNJ.

Quadro 10 – Demonstração da tabulação das informações sobre os documentos coletados

Id.	Ementa	Situação	Data de publicação	Disponível em
1	Dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências.	Alterado	29/06/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/180
2	Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências.	Revogado	16/08/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/183
3	Dispõe sobre as férias coletivas nos Juízos e Tribunais de 2º Grau e dá outras providências.	Vigente	16/08/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/185
4	Cria o Sistema de Estatística do Poder Judiciário e dá outras providências.	Revogado	16/08/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/188
5	Estabelece limites de despesa com pessoal e encargos sociais para os órgãos do Poder Judiciário da União.	Revogado	16/08/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/191
6	Dispõe sobre a aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau.	Revogado	13/09/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/171
7	Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores [...]	Alterado	18/10/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/187
8	Dispõe sobre a regulamentação do expediente forense no período natalino e dá outras providências.	Revogado	29/11/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/203

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Após a constituição do *corpus* da pesquisa, realizou-se a exploração das informações sobre as resoluções coletadas, visando avaliar quais documentos seriam submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, de modo a responder ao problema desta pesquisa.

Analisados os documentos dos *corpus* desta pesquisa, identificou-se que o CNJ, desde a sua instituição, em 2005, até 2022¹⁰, ver a Tabela 2 publicou 483 (quatrocentas e oitenta e três) resoluções que normatizam a atuação dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro. Nesta pesquisa, coletaram-se 480 (quatrocentas e oitenta) resoluções, sendo que 103 (cento e três) delas não estavam mais em vigor em 2022 e 102 (cento e duas) eram resoluções que alteram – cujos textos já estavam incorporados a resoluções anteriores a elas – ou revogam outras resoluções. Dessa forma, 275 (duzentas e setenta e cinco) resoluções em vigor

10 Foram coletadas as resoluções publicadas até 31/12/2022.

foram objeto deste estudo. Três resoluções – as de número 199, 276 e 277 – não fizeram parte do escopo deste estudo, porque não foram localizadas no portal eletrônico do CNJ. As resoluções do CNJ coletadas e mapeadas estão disponíveis no repositório¹¹ de dados desta pesquisa.

Tabela 2 - Situação das resoluções publicadas pelo CNJ

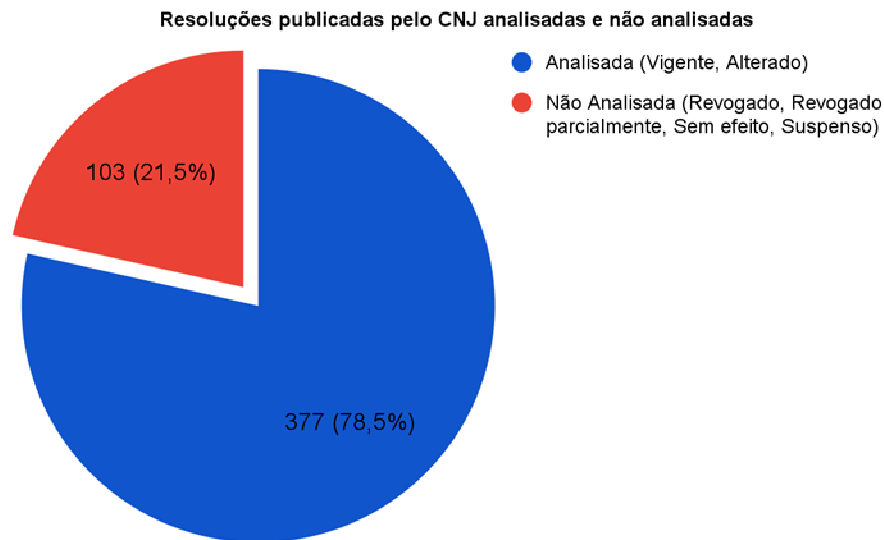
Resoluções coletadas e situação	Quantidade	%
Total	480	100,0%
Analisada	377	78,5%
Vigente	275	57,3%
Alterado	102	21,3%
Não Analisada	103	21,5%
Revogado	98	20,4%
Revogado parcialmente	2	0,4%
Sem efeito	2	0,4%
Suspensão	1	0,2%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Quanto à distribuição em resoluções analisadas e não analisadas, tem-se este Gráfico 5.

11 Disponível em: https://rebrand.ly/dados_pesquisa_resolucao_cnj_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 10 abr. 2023.

Gráfico 5 - Resoluções publicadas pelo CNJ analisadas e não analisadas



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Por sua vez, identificou-se que o CSJT, desde a sua instituição, em 2005, até 2022¹², publicou 352 (trezentas e cinquenta e duas) resoluções, que normatizam a atuação dos órgãos da Justiça do Trabalho. Nesta pesquisa, coletaram-se 349 (trezentos e quarenta e nove) resoluções, sendo que 51 (cinquenta e uma) delas não estavam mais em vigor em 2022 e 116 (cento e dezesseis) eram resoluções que alteram, cujos textos já estavam incorporados nas resoluções anteriores a elas, ou revogam outras resoluções. Dessa forma, 182 (cento e oitenta e duas) resoluções em vigor foram objetos deste estudo. Quatro resoluções – as de números 15, 16, 17 e 18 – não fizeram parte do escopo deste estudo, porque não foram localizadas no portal eletrônico do CSJT.

¹² Foram coletadas as resoluções publicadas até 31/12/2022.

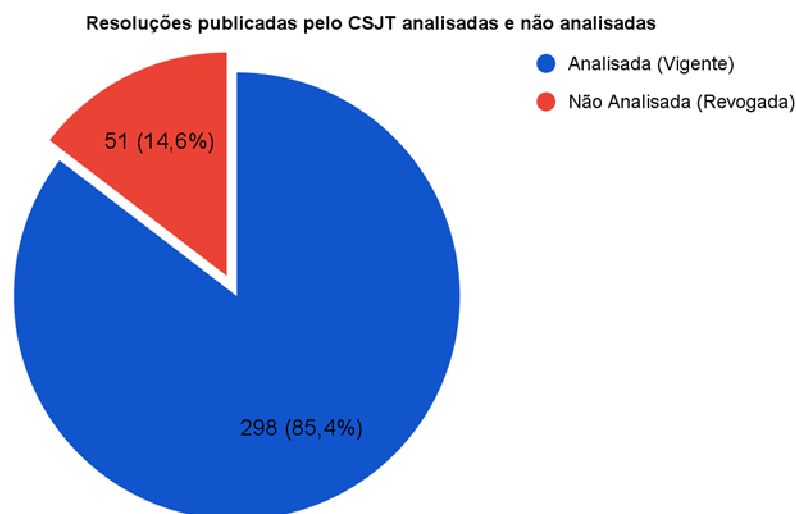
Tabela 3 - Situação das resoluções publicadas pelo CSJT

Resoluções coletadas e situação	Qtde.	%
Total	349	100,0%
Analisada	298	85,4%
Vigente	298	85,4%
Não Analisada	51	14,6%
Revogada	51	14,6%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Quanto à distribuição em resoluções analisadas e não analisadas, tem-se o Gráfico 6, disposto a seguir.

Gráfico 6 - Resoluções publicadas pelo CSJT analisadas e não analisadas



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

4.2 Relações entre os artigos das resoluções e as categorias de análise de conteúdo

Dando continuidade à exploração do material, o objetivo desta seção é estabelecer relações textuais entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CNJ e do CSJT, classificando-os nas respectivas categorias de análise da palavra-chave.

A aplicação da técnica de Análise de Conteúdo resultou na elaboração de uma matriz com dupla entrada, onde cada linha contém uma unidade de contexto

(artigo da resolução), junto ao número da resolução, e cada coluna contém uma unidade de registro (palavra-chave).

Essa matriz com dupla entrada permitiu que se estabelecessem relações textuais entre os artigos da resolução e as palavras-chaves. Quando presente a unidade de registro (palavra-chave) na unidade de contexto (artigo da resolução), a célula de encontro dessa relação foi assinalada com um “X”. Quando não houve intersecção entre unidade de registro e unidade de contexto, a célula de encontro permaneceu vazia (BARDIN, 2016).

Disponibiliza-se, no Quadro 11, a seguir, a título de exemplo, um recorte sobre como ocorreu a análise de conteúdo, aplicando-se o método de análise de relações por coocorrências proposto por Bardin (2016). O exemplo a seguir expõe a relação textual estabelecida entre a Resolução do CNJ nº 309/2020 – que dispõe sobre as “Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário” – e as unidades de registro “Governança”, “Integridade” e “Auditoria”, relacionadas às práticas de governança.

Quadro 11 - Demonstração da aplicação da análise de conteúdo¹³

ID UC	Nº da Res.	Unidade de contexto (artigo da resolução)	Unidade de registro (palavra-chave)		
			Governança	Integridade	Auditoria
1	309 ¹⁴	Art. 1º Aprovar as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário - DIRAUD-Jud, a serem observadas pelos conselhos e tribunais sujeitos ao controle do Conselho Nacional de Justiça, as quais estabelecem os princípios, os conceitos e os requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade de auditoria interna.			X
2	309	Art. 2º Para os fins deste normativo considera-se: I – Auditoria Interna – atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (<i>assurance</i>) e de consultoria, que tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria deve auxiliar a organização no alcance dos objetivos estratégicos, adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle, e de governança corporativa. II – Avaliação (<i>assurance</i>) – exame objetivo da evidência obtida pelo auditor interno com o propósito de fornecer opinião ou conclusões independentes a respeito de operação, função, processo, projeto, sistema, processos de governança, gerenciamento de riscos, controles internos administrativos ou outro ponto importante.	X		X

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Analisando-se esse Quadro 11, verifica-se que a unidade de registro (palavra-chave) “Governança” foi localizada na segunda unidade de contexto (artigo da resolução); a unidade de registro “Integridade” não foi localizada em nenhuma das unidades de contexto; e a unidade de registro “Auditoria” foi localizada nas unidades de contexto de identificador um e dois da Resolução do CNJ nº 309/2020. Logo, essa resolução estaria relacionada textualmente às práticas de governança “Estabelecer o modelo de **governança**” e “Assegurar a efetividade da **auditoria interna**” em termos de conteúdo linguístico.

A Tabela 4, disponibilizada a seguir, apresenta os dados quantitativos das matrizes de dados brutos elaboradas para a aplicação da técnica de Análise de Conteúdo das resoluções do CNJ e do CSJT, *corpus* desta pesquisa.

13 Disponível em: https://rebrand.ly/dados_pesquisa_resolucao_cnj_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 13 abr. 2023.

14 Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289>. Acesso em: 10 jan. 2023.

Tabela 4 - Dados quantitativos das matrizes de dados brutos das resoluções do CNJ e do CSJT

Órgão	Qtde. de Resoluções coletadas	Qtde. de Resoluções analisadas	% Resoluções analisadas	Qtde. de artigos mapeados	Qtde. de artigos analisados	% artigos analisados
CNJ	480	275	57,3%	3.689	3.689	100,0%
CSJT	349	182	52,1%	2.058	2.058	100,0%
Total	829	559	67,4%	5.747	5.747	100,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 4, analisaram-se 275 (duzentos e setenta e cinco) resoluções do CNJ, compostas por 3.689 (três mil seiscentos e oitenta e nove) artigos que foram objeto da aplicação da técnica de Análise de Conteúdo. Isto é: analisaram-se 57,3% das resoluções (somente em vigor) coletadas no portal do CNJ e 100% dos artigos dessas resoluções, dispostos nas linhas da matriz de dados brutos do CNJ, foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016).

A primeira análise realizada consistiu na localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ; ou seja: quando a palavra-chave (unidade de registro) foi localizada no artigo da resolução (unidade de contexto), a célula de encontro dessa relação na matriz de dados brutos foi assinalada com um X. Quando não havia intersecção entre a palavra-chave e o artigo da resolução, a célula de encontro permaneceu vazia.

Analisados os dados de ocorrências das 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves (unidades de registro) nos artigos das resoluções do CNJ (unidades de contexto), verificou-se que foram estabelecidas 4.267 (quatro mil, duzentas e sessenta e sete) relações textuais por localização de palavras-chaves nos artigos analisados, conforme detalhado na Tabela 5, disposta a seguir. Registra-se que, em um mesmo artigo, pode(m) ocorrer zero, uma ou mais palavra(s)-chave(s).

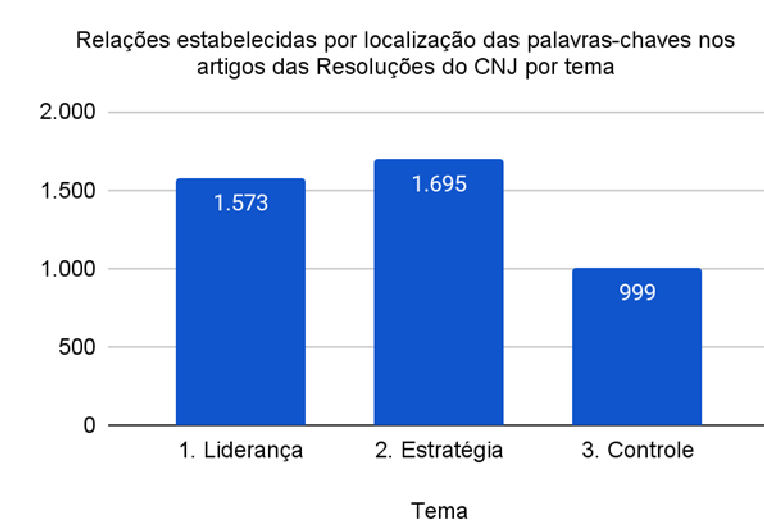
Tabela 5 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ

Tema e categoria de análise	Palavras-chaves	Relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos por localização	
		Qtde.	Qtde.
Total	157	4.267	100,0%
1. Liderança	52	1.573	36,9%
1.1. Estabelecer o modelo de governança	15	897	21,0%
1.2. Promover a integridade	23	230	5,4%
1.3. Promover a capacidade da liderança	14	446	10,5%
2. Estratégia	58	1.695	39,7%
2.1. Gerir riscos	14	159	3,7%
2.2. Estabelecer e promover a estratégia	28	899	21,1%
2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	6	269	6,3%
2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão	10	368	8,6%
3. Controle	47	999	23,4%
3.1. Promover a transparência	12	249	5,8%
3.2. Garantir a <i>accountability</i>	19	275	6,4%
3.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas	6	161	3,8%
3.4. Assegurar a efetividade da auditoria interna	10	314	7,4%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em síntese: observa-se, nos dados apresentados na Tabela 5, que os temas Liderança, Estratégia e Controle contam, respectivamente, com 1.573 (um mil, quinhentas e setenta e três), 1.695 (um mil, seiscentas e noventa e cinco) e 999 (novecentas e noventa e nove) relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos por localização, conforme distribuição por tema apresentada no Gráfico 7, disponibilizado a seguir.

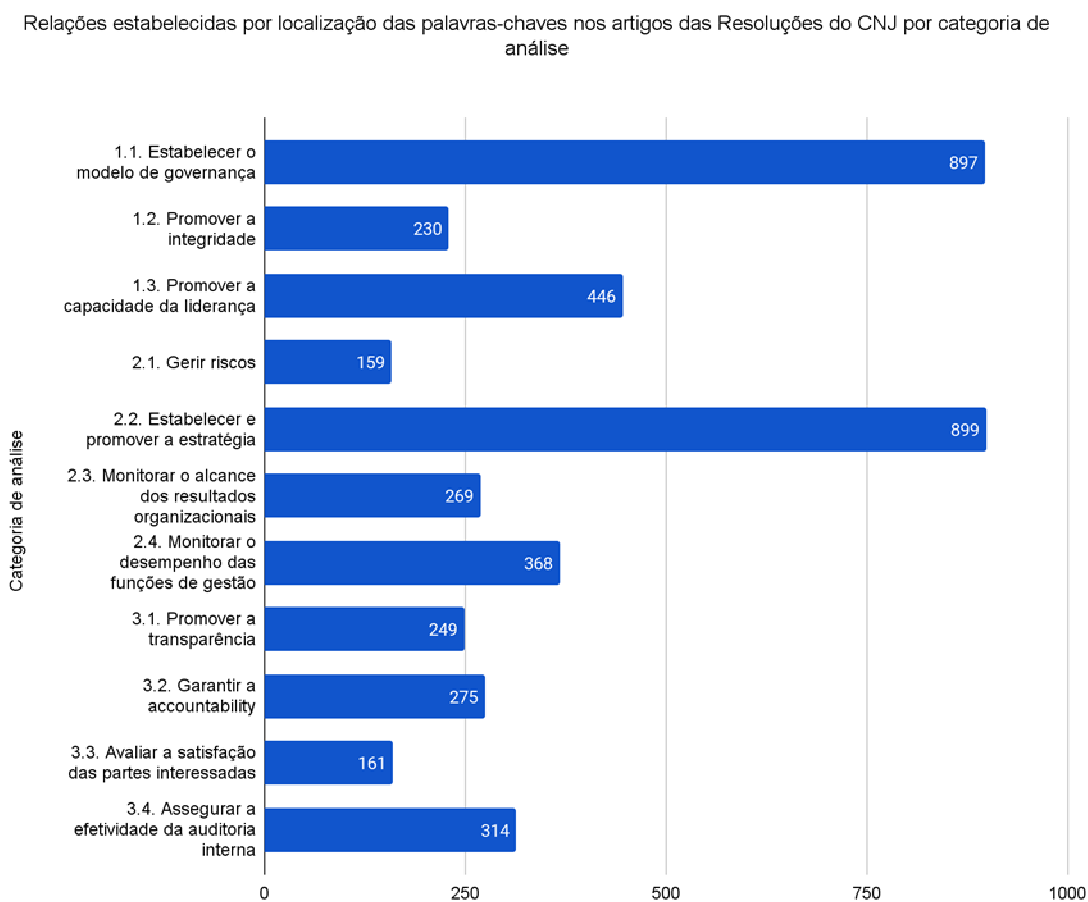
Gráfico 7 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ por tema



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Relativamente à distribuição das relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ por categoria de análise, tem-se este Gráfico 8.

Gráfico 8 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ por categoria de análise



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Desse modo, as relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ mostraram-se insuficientes para a conclusão deste trabalho, em razão de não ser possível analisar, de forma automatizada, os contextos nos quais essas palavras-chaves foram localizadas.

Assim, foi necessário aprofundar a investigação ao se analisar as palavras-chaves nos contextos em que elas aparecem por leitura flutuante (BARDIN, 2016), de modo a confirmar se as relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves no artigo deveriam ser mantidas ou não. A confirmação dessas relações textuais permitiu classificar os artigos analisados nas respectivas categorias de análise das palavras-chaves.

A análise de conteúdo por leitura flutuante teve como ponto de partida as 4.267 (quatro mil, duzentas e sessenta e sete) relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ. Após essa

análise – que tinha por objetivo confirmar as relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos por localização – verificou-se que foram mantidas 2.108 (duas mil, cento e oito) relações das 4.267 (quatro mil, duzentas e sessenta e sete) identificadas por localização, conforme detalhado na Tabela 6.

Assim, consolidam-se, quantitativamente, na Tabela 6, as relações textuais estabelecidas por categorias de análise de conteúdo e tema de pesquisa, apresentando-se as quantidades de relações textuais identificadas por localização e por leitura flutuante.

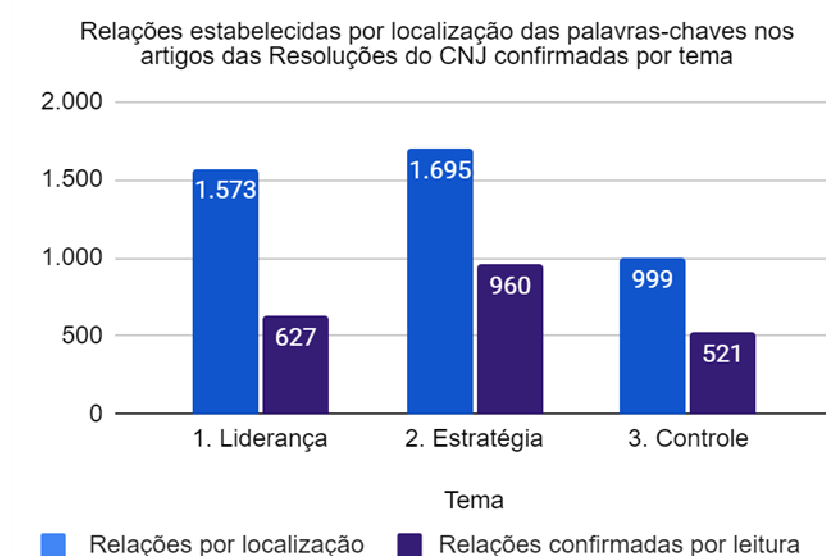
Tabela 6 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ confirmadas por leitura flutuante

Tema e categoria de análise	Palavras-chaves	Relações estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
		Relações estabelecidas por localização		por localização e confirmadas por leitura flutuante	
		Qtde.	Qtde.	%	Qtde.
Total	157	4.267	100,0%	2.108	100,0%
1. Liderança	52	1.573	36,9%	627	29,7%
1.1. Estabelecer o modelo de governança	15	897	21,0%	406	19,3%
1.2. Promover a integridade	23	230	5,4%	119	5,6%
1.3. Promover a capacidade da liderança	14	446	10,5%	102	4,8%
2. Estratégia	58	1.695	39,7%	960	45,5%
2.1. Gerir riscos	14	159	3,7%	64	3,0%
2.2. Estabelecer e promover a estratégia	28	899	21,1%	541	25,7%
2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	6	269	6,3%	125	5,9%
2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão	10	368	8,6%	230	10,9%
3. Controle	47	999	23,4%	521	24,7%
3.1. Promover a transparência	12	249	5,8%	158	7,5%
3.2. Garantir a <i>accountability</i>	19	275	6,4%	167	7,9%
3.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas	6	161	3,8%	44	2,1%
3.4. Assegurar a efetividade da auditoria interna	10	314	7,4%	152	7,2%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

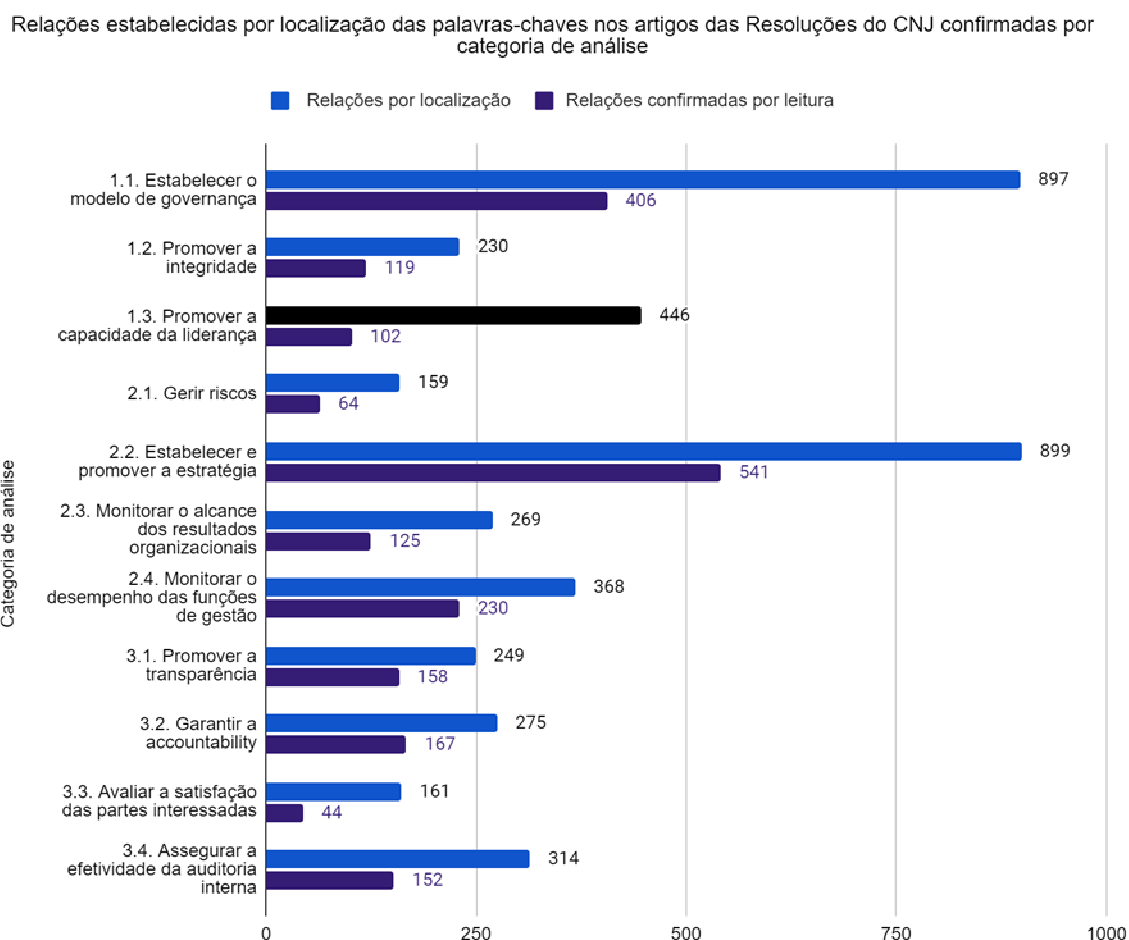
Sobre a distribuição por tema das relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ e confirmadas por meio leitura, tem-se o Gráfico 9.

Gráfico 9 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ confirmadas por tema



Quanto à distribuição por categoria de análise das relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ e confirmadas por meio de leitura, tem-se o Gráfico 10, que se vê em seguida.

Gráfico 10 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ por categoria de análise



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 6 resultaram das relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CNJ, conforme detalhado a seguir.

Na Tabela 7, apresentam-se os resultados da análise de conteúdo do tema Liderança e das suas categorias de análise, bem como a ocorrência ou não das unidades de registro (palavras-chaves) nas unidades de contexto (artigos) das resoluções do CNJ.

Tabela 7 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Liderança e as resoluções do CNJ

Categoria de análise e palavras-chaves	Relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
	por localização		confirmadas por leitura flutuante	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Total	1.573	100,0%	627	100,0%
1.1. Estabelecer o modelo de governança	897	57,0%	406	64,8%
<i>Accountability</i>	0	0,0%	0	0,0%
Alçada de decisão	0	0,0%	0	0,0%
Alta administração	21	1,3%	16	2,6%
Auditoria interna	65	4,1%	60	9,6%
Balanceamento de poder	0	0,0%	0	0,0%
Colegiado	18	1,1%	10	1,6%
Comitê	202	12,8%	55	8,8%
Comissão	216	13,7%	43	6,9%
Decisões críticas	0	0,0%	0	0,0%
Delegação de competência	3	0,2%	3	0,5%
Governança	99	6,3%	70	11,2%
Partes interessadas	5	0,3%	10	1,6%
Política	239	15,2%	129	20,6%
Responsabilidades	26	1,7%	8	1,3%
Segregação de funções	3	0,2%	2	0,3%
1.2. Promover a integridade	230	14,6%	119	19,0%
Análise de riscos	5	0,3%	5	0,8%
Avaliação de risco	9	0,6%	1	0,2%
Código de conduta	2	0,1%	2	0,3%
Código de ética	20	1,3%	16	2,6%
Comissão de ética	2	0,1%	2	0,3%
Comitê de ética	0	0,0%	0	0,0%
Conflito de interesses	13	0,8%	1	0,2%
Corrupção	0	0,0%	0	0,0%
Denúncia	21	1,3%	6	1,0%
Desvios éticos	0	0,0%	0	0,0%
Ética	35	2,2%	26	4,1%
Fraude	9	0,6%	4	0,6%
Gestão de riscos	17	1,1%	12	1,9%
Ilícito	4	0,3%	1	0,2%
Integridade	60	3,8%	18	2,9%
Integridade pública	1	0,1%	0	0,0%
Irregularidade	18	1,1%	10	1,6%
Nepotismo	5	0,3%	2	0,3%
Partes interessadas	5	0,3%	10	1,6%
Programa de ética	0	0,0%	0	0,0%
Programa de integridade	0	0,0%	0	0,0%
Riscos de integridade	2	0,1%	1	0,2%

Valores fundamentais	2	0,1%	2	0,3%
1.3. Promover a capacidade da liderança	446	28,4%	102	16,3%
Avaliação de desempenho	3	0,2%	3	0,5%
Chefe	10	0,6%	1	0,2%
Competência	192	12,2%	29	4,6%
Critérios de escolha	1	0,1%	0	0,0%
Critérios de seleção	5	0,3%	0	0,0%
Gerente	0	0,0%	0	0,0%
Gestão do desempenho	1	0,1%	1	0,2%
Gestor	187	11,9%	37	5,9%
Habilidade	17	1,1%	12	1,9%
Líder	1	0,1%	1	0,2%
Liderança	5	0,3%	4	0,6%
Partes interessadas	5	0,3%	10	1,6%
Perfil profissional	1	0,1%	1	0,2%
Supervisor	18	1,1%	3	0,5%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, quanto à categoria “**Estabelecer o modelo de governança**”, que, das 897 (oitocentos e noventa e sete) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos da resolução do CNJ, 406 (quatrocentas e seis) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 10 (dez) palavras-chaves, a saber: alta administração; auditoria interna; colegiado; comitê; comissão; delegação de competência; governança; partes interessadas; política, responsabilidades; e segregação de funções. Quanto à categoria “**Promover a integridade**”, foram estabelecidas 230 (duzentos e trinta) relações textuais por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, das quais 119 (cento e dezenove) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 17 (dezesete) palavras-chaves, quais sejam: análise de riscos; avaliação de risco; código de conduta; código de ética; comissão de ética; conflito de interesses; denúncia; ética; fraude; gestão de riscos; ilícito; integridade; irregularidade; nepotismo; partes interessadas; riscos de integridade; e valores fundamentais. No que tange à categoria “**Promover a capacidade da liderança**”, por sua vez, das 446 (quatrocentas e quarenta e seis) relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, 102 (cento e duas) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 11 (onze) palavras-chaves, a saber: avaliação de desempenho; chefe; competência; gestão do desempenho; gestor; habilidade; líder; liderança; partes

interessadas; perfil profissional; e supervisor. No total, sobre o tema Liderança, foram confirmadas, por leitura flutuante, 627 (seiscentas e vinte e sete) de 1.573 (um mil, quinhentas e setenta e três) relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ.

Na Tabela 8, disposta a seguir, estão os resultados da análise de conteúdo do tema Estratégia e das suas categorias de análise, bem como a ocorrência ou não das unidades de registro (palavras-chaves) nas unidades de contexto (artigos) das resoluções do CNJ.

Tabela 8 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Estratégia e as resoluções do CNJ

Categoria de análise e palavras-chave	Relações estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
	por localização		por localização e confirmadas por leitura flutuante	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Total	1.695	100,0%	960	100,0%
2.1. Gerir riscos	159	9,4%	64	6,7%
Análise de riscos	5	0,3%	5	0,5%
Avaliação de risco	9	0,5%	1	0,1%
Estrutura de gestão de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Gestão de continuidade do negócio	1	0,1%	1	0,1%
Gestão de riscos	17	1,0%	12	1,3%
Identificação de riscos	1	0,1%	0	0,0%
Limites de exposição ao risco	0	0,0%	0	0,0%
Partes interessadas	5	0,3%	10	1,0%
Política de gestão de riscos	1	0,1%	1	0,1%
Processo de gestão de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Resposta a risco	0	0,0%	0	0,0%
Risco	117	6,9%	31	3,2%
Risco crítico	0	0,0%	0	0,0%
Tratamento de risco	3	0,2%	3	0,3%
2.2. Estabelecer e promover a estratégia	899	53,0%	541	56,4%
Ambiente externo	0	0,0%	0	0,0%
Ambiente interno	0	0,0%	0	0,0%
Apetite ao risco	0	0,0%	0	0,0%
Avaliação da estratégia	3	0,2%	2	0,2%
Cadeia de valor	0	0,0%	0	0,0%
Estratégia	193	11,4%	123	12,8%
Gestão da estratégia	50	2,9%	15	1,6%
Gestão de contratações	22	1,3%	18	1,9%

Gestão de pessoas	42	2,5%	35	3,6%
Tecnologia da informação	114	6,7%	75	7,8%
Segurança da informação	36	2,1%	36	3,8%
Gestão do orçamento	4	0,2%	3	0,3%
Gestão judiciária	1	0,1%	1	0,1%
Indicador	55	3,2%	45	4,7%
Iniciativas estratégicas	2	0,1%	2	0,2%
Meta	0	0,0%	21	2,2%
Missão	13	0,8%	8	0,8%
Monitoramento da estratégia	1	0,1%	1	0,1%
Objetivo estratégico	14	0,8%	16	1,7%
Partes interessadas	23	1,4%	10	1,0%
Pensamento estratégico	0	0,0%	0	0,0%
Plano	146	8,6%	81	8,4%
Políticas públicas	28	1,7%	4	0,4%
Projeto	131	7,7%	33	3,4%
Revisão da estratégia	2	0,1%	2	0,2%
Tolerância	3	0,2%	0	0,0%
Valores fundamentais	2	0,1%	2	0,2%
Visão	14	0,8%	8	0,8%
2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	269	15,9%	125	13,0%
Criação de valor	0	0,0%	0	0,0%
Efetividade	53	3,1%	20	2,1%
Eficácia	31	1,8%	18	1,9%
Eficiência	61	3,6%	34	3,5%
Partes interessadas	5	0,3%	10	1,0%
Resultado	119	7,0%	43	4,5%
2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão	368	21,7%	230	24,0%
Desempenho	104	6,1%	51	5,3%
Gestão administrativa	5	0,3%	1	0,1%
Gestão de contratações	22	1,3%	18	1,9%
Gestão de pessoas	42	2,5%	35	3,6%
Tecnologia da informação	114	6,7%	74	7,7%
Segurança da informação	36	2,1%	20	2,1%
Gestão do orçamento	4	0,2%	3	0,3%
Gestão judiciária	1	0,1%	1	0,1%
Monitorar	35	2,1%	17	1,8%
Partes interessadas	5	0,3%	10	1,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, quanto à categoria “Gerir riscos”, que, das 159 (cento e cinquenta e nove) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos da resolução do CNJ, 64 (sessenta e quatro) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 8 (oito) palavras-chaves, a saber: análise de riscos; avaliação de risco; gestão de continuidade do negócio; gestão de

riscos; partes interessadas; política de gestão de riscos; risco; e tratamento de risco. Com relação à categoria **“Estabelecer e promover a estratégia”**, foram estabelecidas 899 (oitocentas e noventa e nove) relações textuais por localização das palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, das quais 541 (quinhentas e quarenta e uma) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 22 (vinte e duas) palavras-chaves, quais sejam: avaliação da estratégia; estratégia; gestão da estratégia; gestão de contratações; gestão de pessoas; gestão do orçamento; gestão judiciária; indicador; iniciativas estratégicas; meta; missão; monitoramento da estratégia; objetivo estratégico; partes interessadas; plano; políticas públicas; projeto; revisão da estratégia; segurança da informação; tecnologia da informação; valores fundamentais; e visão. No que se refere à categoria **“Monitorar o alcance dos resultados organizacionais”**, por sua vez, das 269 (duzentos e sessenta e nove) relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, 125 (cento e vinte e cinco) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a estas cinco palavras-chaves: efetividade; eficácia; eficiência; partes interessadas; e resultado. Por fim, relativamente à categoria **“Monitorar o desempenho das funções de gestão”**, foram estabelecidas 368 (trezentas e sessenta e oito) relações textuais por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, das quais 230 (duzentas e trinta) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a estas 10 (dez) palavras-chaves: desempenho; gestão administrativa; gestão de contratações; gestão de pessoas; tecnologia da informação; segurança da informação; gestão do orçamento; gestão judiciária; monitorar; e partes interessadas. No total, sobre o tema **Estratégia**, foram confirmadas, por leitura flutuante, 960 (novecentas e sessenta) de 1.695 (um mil, seiscentas e noventa e cinco) relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ.

Na Tabela 9, estão os resultados da análise de conteúdo do tema Controle e das suas categorias de análise, bem como a ocorrência ou não das unidades de registro (palavras-chaves) nas unidades de contexto (artigos) das resoluções do CNJ.

Tabela 9 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Controle e as resoluções do CNJ

Categoria de análise e palavras-chaves	Relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
	por localização		confirmadas por leitura flutuante	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Total	999	100,0%	521	100,0%
3.1. Promover a transparência	249	24,9%	158	30,3%
Acesso à informação	42	4,2%	34	6,5%
Catálogo de informações	0	0,0%	0	0,0%
Dados abertos	7	0,7%	6	1,2%
Formato aberto	4	0,4%	2	0,4%
Fraude	9	0,9%	4	0,8%
Governo Aberto	0	0,0%	0	0,0%
Partes interessadas	5	0,5%	10	1,9%
Plano de dados abertos	0	0,0%	0	0,0%
Sigilo	110	11,0%	44	8,4%
Transparência	67	6,7%	55	10,6%
Transparência ativa	4	0,4%	3	0,6%
Transparência passiva	1	0,1%	0	0,0%
3.2. Garantir a accountability	275	27,5%	167	32,1%
<i>Accountability</i>	0	0,0%	0	0,0%
Alta administração	21	2,1%	16	3,1%
Colegiado	18	1,8%	10	1,9%
Controle Externo	5	0,5%	5	1,0%
Desvios éticos	0	0,0%	0	0,0%
Fraude	9	0,9%	4	0,8%
Governo Aberto	0	0,0%	0	0,0%
Ilícitos administrativos	0	0,0%	0	0,0%
Manifestações	73	7,3%	10	1,9%
Ouvidoria	29	2,9%	16	3,1%
Partes interessadas	5	0,5%	10	1,9%
Portal Brasileiro de Dados Abertos	0	0,0%	0	0,0%
Prestação de contas	8	0,8%	5	1,0%
Procedimento disciplinar	3	0,3%	3	0,6%
Processo administrativo de responsabilização	0	0,0%	0	0,0%
Processo administrativo disciplinar	23	2,3%	23	4,4%
Sindicância	13	1,3%	9	1,7%
Tomada de contas especial	1	0,1%	1	0,2%
Transparência	67	6,7%	55	10,6%
3.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas	161	16,1%	44	8,4%
Administração pública	32	3,2%	3	0,6%
Carta de Serviços	0	0,0%	0	0,0%
Partes interessadas	5	0,5%	10	1,9%
Qualidade do serviço	10	1,0%	8	1,5%
Serviço público	12	1,2%	5	1,0%

Usuário	102	10,2%	18	3,5%
3.4. Assegurar a efetividade da auditoria interna	314	31,4%	152	29,2%
Auditoria	112	11,2%	98	18,8%
Avaliação	158	15,8%	19	3,6%
Consultoria	18	1,8%	16	3,1%
Controle Interno	11	1,1%	9	1,7%
Fraude	9	0,9%	4	0,8%
Plano de auditoria	4	0,4%	4	0,8%
Processo de gestão de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Processos de controle	2	0,2%	2	0,4%
Processos de governança	0	0,0%	0	0,0%
Universo de auditoria	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se no tocante à categoria “**Promover a transparência**”, que, das 249 (duzentas e quarenta e nove) relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, 158 (cento e cinquenta e oito) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 8 (oito) palavras-chaves, sendo elas: acesso à informação; dados abertos; formato aberto; fraude; partes interessadas; sigilo; transparência; e transparência ativa. Com relação à categoria “**Garantir a accountability**”, foram estabelecidas 275 (duzentas e setenta e cinco) relações textuais por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, das quais 167 (cento e sessenta e sete) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a estas 13 (treze) palavras-chaves: alta administração; colegiado; controle externo; fraude; manifestações; ouvidoria; partes interessadas; prestação de contas; procedimento disciplinar; processo administrativo disciplinar; sindicância; tomada de contas especial; e transparência. Relativamente, à categoria “**Avaliar a satisfação das partes interessadas**”, por sua vez, das 161 (cento e sessenta e uma) relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, 44 (quarenta e quatro) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 5 (cinco) palavras-chaves, a saber: administração pública; partes interessadas; qualidade do serviço; serviço público; e usuário. Por fim, quanto à categoria “**Assegurar a efetividade da auditoria interna**”, foram estabelecidas 314 (trezentas e quatorze) relações textuais por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CNJ, das quais 152 (cento e cinquenta e duas) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 7 (sete)

palavras-chaves, quais sejam: auditoria; avaliação; consultoria; controle interno; fraude; plano de auditoria; e processos de controle. No total, sobre o tema Controle foram confirmadas, por leitura flutuante, 521 (quinhentas e vinte e uma) de 999 (novecentas e noventa e nove) relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ.

Todas as relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CNJ por localização e confirmadas por leitura flutuante estão disponíveis no repositório¹⁵ de dados desta pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 4, foram analisadas 182 (cento e oitenta e duas) resoluções do CSJT, compostas por 2.058 (dois mil, e cinquenta e oito) artigos, que foram objeto da aplicação da técnica de Análise de Conteúdo; isto é: foram analisadas 52,1% das resoluções (somente em vigor) coletadas no portal do CSJT e 100% dos artigos dessas resoluções, dispostos nas linhas da matriz de dados brutos do CSJT, foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016).

A primeira análise realizada consistiu na localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT; ou seja: quando a palavra-chave (unidade de registro) foi localizada no artigo da resolução (unidade de contexto), a célula de encontro dessa relação na matriz de dados brutos foi assinalada com um X. Quando não se constatou intersecção entre a palavra-chave e o artigo da resolução, a célula de encontro permaneceu vazia.

Após análise dos dados de ocorrência das 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves (unidades de registro) nos artigos das resoluções do CSJT (unidades de contexto), verificou-se que foram estabelecidas 2.846 (duas mil, oitocentas e quarenta e seis) relações textuais por localização das palavras-chaves no artigo, analisado conforme detalhado na Tabela 10. Registra-se que em um mesmo artigo pode(m) ocorrer zero, uma ou mais palavra(s)-chave(s).

¹⁵ Disponível em: https://rebrand.ly/dados_pesquisa_resolucao_cnj_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 10 abr. 2023.

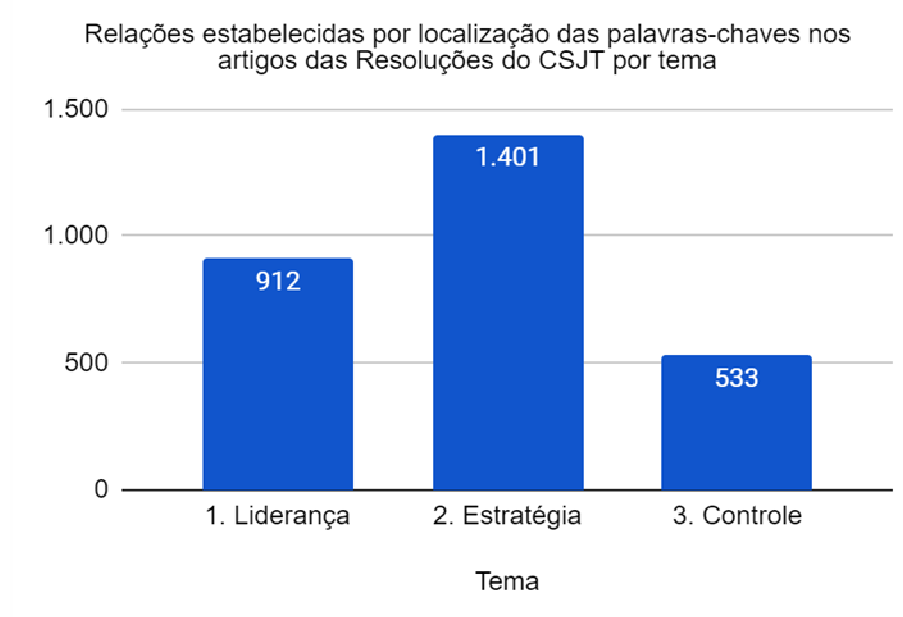
Tabela 10 - Relações textuais estabelecidas nas resoluções do CSJT por localização

Tema e categoria de análise	Palavras-chaves	Relações estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos por localização	
	Qtde.	Qtde.	%
Total	157	2.846	100,0%
1. Liderança	52	912	32,1%
1.1. Estabelecer o modelo de	15	516	18,1%
1.2. Promover a integridade	23	123	4,3%
1.3. Promover a capacidade da	14	273	9,6%
2. Estratégia	58	1.401	49,3%
2.1. Gerir riscos	14	91	3,2%
2.2. Estabelecer e promover a	28	872	30,7%
2.3. Monitorar o alcance dos	6	141	5,0%
2.4. Monitorar o desempenho das	10	297	10,4%
3. Controle	47	533	18,6%
3.1. Promover a transparência	12	76	2,7%
3.2. Garantir a <i>accountability</i>	19	184	6,5%
3.3. Avaliar a satisfação das	6	93	3,3%
3.4. Assegurar a efetividade da	10	180	6,2%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em síntese: observa-se, nos dados apresentados nessa Tabela 10, que os temas Liderança, Estratégia e Controle contam, respectivamente, com 912 (novecentas e doze), 1.401 (um mil, quatrocentas e uma) e 533 (quinhentas e trinta e três) relações textuais entre as palavras-chaves e os artigos por localização, conforme distribuição por tema apresentada no Gráfico 11, a seguir.

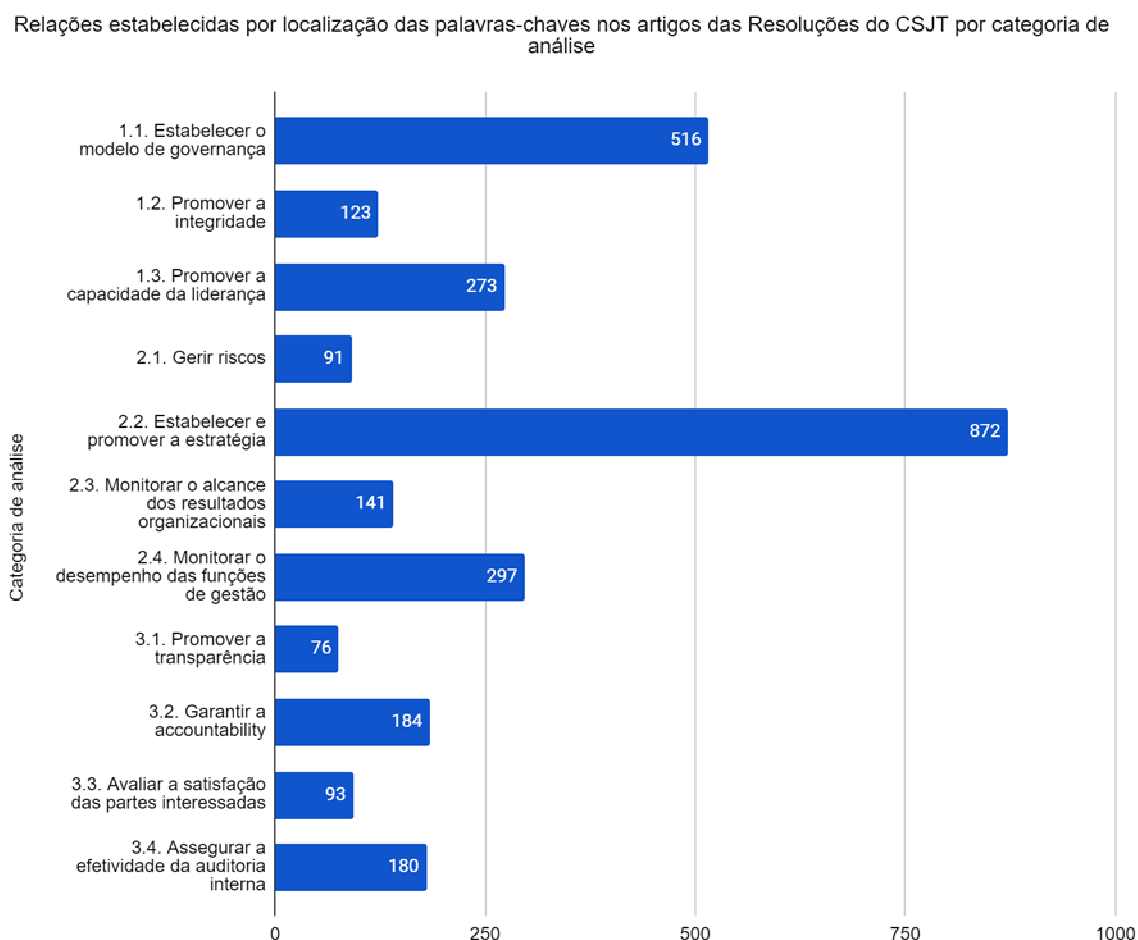
Gráfico 11 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT por tema



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Acerca da distribuição das relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT por categoria de análise, tem-se o Gráfico 12.

Gráfico 12 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT por categoria de análise



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Desse modo, as relações textuais estabelecidas por localização entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CSJT mostraram-se insuficientes para a conclusão deste trabalho, em razão de não ser possível analisar, de forma automatizada, os contextos nos quais essas palavras-chaves foram localizadas.

Assim, a exemplo das relações textuais estabelecidas por localização entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CNJ, foi necessário aprofundar a investigação ao analisar as palavras-chaves nos contextos em que elas aparecem por leitura flutuante (BARDIN, 2016), de modo a confirmar se a relação textual estabelecida por localização deveria ser mantida ou não. A confirmação dessas relações permitiu classificar os artigos analisados nas respectivas categorias de análise das palavras-chaves.

A análise de conteúdo por leitura flutuante teve como ponto de partida as 2.846 (duas mil, oitocentas e quarenta e seis) relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT. Após essa análise – que tinha por objetivo confirmar as relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos por localização –, verificou-se que foram mantidas 1.743 (um mil, setecentas e quarenta e três) relações textuais das 2.846 (duas mil, oitocentas e quarenta e seis) identificadas por localização das palavras-chaves, conforme detalhado na Tabela 11.

Assim, consolidaram-se, quantitativamente, na Tabela 11 as relações textuais estabelecidas por categorias de análise de conteúdo e tema de pesquisa, apresentando-se a quantidade de relações identificadas por localização de palavras-chaves e por leitura flutuante.

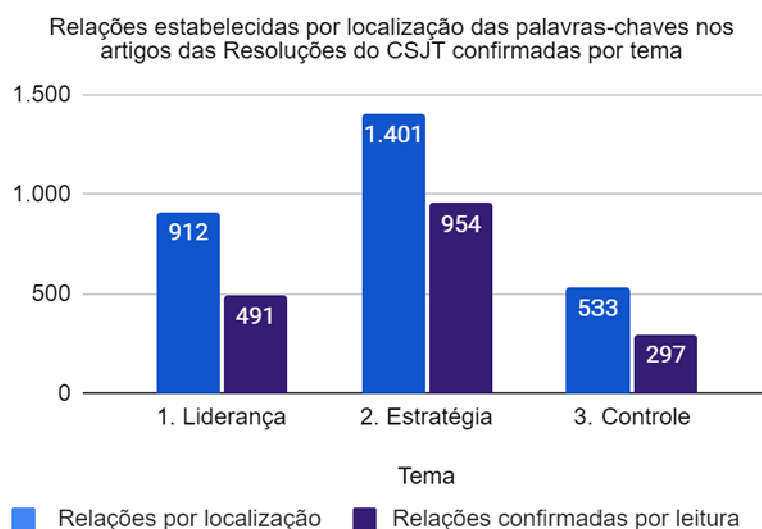
Tabela 11 - Relações textuais estabelecidas nas resoluções do CSJT confirmadas por leitura flutuante

Tema e categoria de análise	Palavras-chaves	Relações estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
		por localização		por localização e confirmadas por leitura flutuante	
		Qtde.	%	Qtde.	%
Total	157	2.846	100,0%	1.742	100,0%
1. Liderança	52	912	32,1%	491	28,2%
1.1. Estabelecer o modelo de governança	15	516	18,1%	279	16,0%
1.2. Promover a integridade	23	123	4,3%	79	4,5%
1.3. Promover a capacidade da liderança	14	273	9,6%	133	7,6%
2. Estratégia	58	1.401	49,3%	954	54,8%
2.1. Gerir riscos	14	91	3,2%	65	3,7%
2.2. Estabelecer e promover a estratégia	28	872	30,7%	623	35,8%
2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	6	141	5,0%	99	5,7%
2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão	10	297	10,4%	167	9,6%
3. Controle	47	533	18,6%	297	17,0%
3.1. Promover a transparência	12	76	2,7%	52	3,0%
3.2. Garantir a <i>accountability</i>	19	184	6,5%	122	7,0%
3.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas	6	93	3,3%	27	1,5%
3.4. Assegurar a efetividade da auditoria interna	10	180	6,2%	96	5,5%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

No que tange à distribuição por tema das relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT e confirmadas por meio de leitura, tem-se o Gráfico 13.

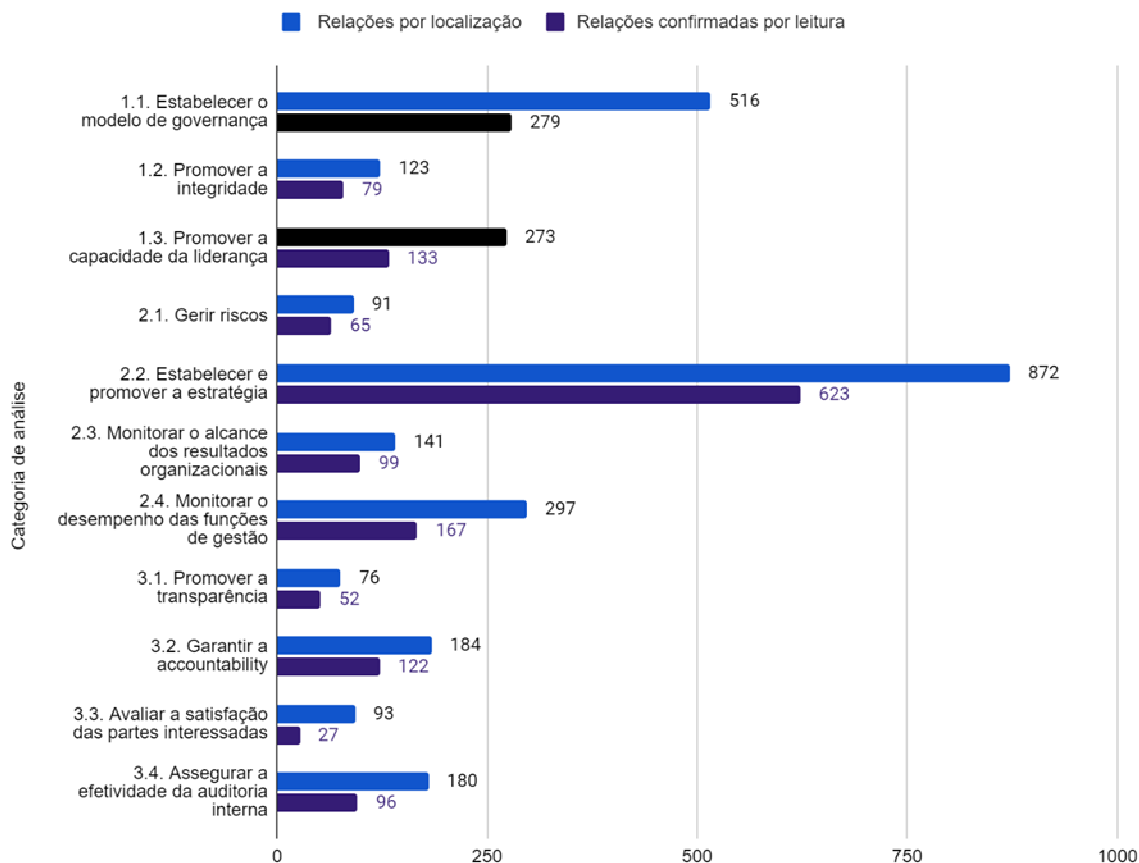
Gráfico 13 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT confirmadas por tema



Acerca da distribuição por categoria de análise das relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT e confirmadas por meio de leitura flutuante, tem-se o Gráfico 14.

Gráfico 14 - Relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT por categoria de análise

Relações estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das Resoluções do CSJT confirmadas por categoria de análise



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 11 tiveram resultaram das relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CSJT, conforme detalhado a seguir.

Na Tabela 12, estão os resultados da análise de conteúdo do tema Liderança e das suas categorias de análise, bem como a ocorrência ou não das unidades de registro (palavras-chaves) nas unidades de contexto (artigos) das resoluções do CSJT.

Tabela 12 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Liderança e as resoluções do CSJT

Categoria de análise e palavras-chaves	Relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
	por localização		confirmadas por leitura flutuante	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Total	912	100,0%	491	100,0%
1.1. Estabelecer o modelo de governança	516	56,6%	279	56,8%
<i>Accountability</i>	0	0,0%	0	0,0%
Alçada de decisão	2	0,2%	2	0,4%
Alta administração	7	0,8%	6	1,2%
Auditoria interna	44	4,8%	40	8,1%
Balanceamento de poder	0	0,0%	0	0,0%
Colegiado	55	6,0%	46	9,4%
Comitê	135	14,8%	36	7,3%
Comissão	90	9,9%	25	5,1%
Decisões críticas	0	0,0%	0	0,0%
Delegação de competência	6	0,7%	2	0,4%
Governança	67	7,3%	50	10,2%
Partes interessadas	9	1,0%	13	2,6%
Política	79	8,7%	45	9,2%
Responsabilidades	22	2,4%	14	2,9%
Segregação de funções	0	0,0%	0	0,0%
1.2. Promover a integridade	123	13,5%	79	16,1%
Análise de riscos	3	0,3%	3	0,6%
Avaliação de risco	5	0,5%	4	0,8%
Código de conduta	0	0,0%	0	0,0%
Código de ética	11	1,2%	10	2,0%
Comissão de ética	0	0,0%	0	0,0%
Comitê de ética	0	0,0%	0	0,0%
Conflito de interesses	4	0,4%	3	0,6%
Corrupção	5	0,5%	0	0,0%
Denúncia	9	1,0%	6	1,2%
Desvios éticos	0	0,0%	0	0,0%
Ética	23	2,5%	18	3,7%
Fraude	5	0,5%	3	0,6%
Gestão de riscos	11	1,2%	10	2,0%
Ilícito	7	0,8%	2	0,4%
Integridade	22	2,4%	4	0,8%
Integridade pública	0	0,0%	0	0,0%
Irregularidade	6	0,7%	2	0,4%
Nepotismo	0	0,0%	0	0,0%
Partes interessadas	9	1,0%	13	2,6%
Programa de ética	0	0,0%	0	0,0%
Programa de integridade	1	0,1%	0	0,0%
Riscos de integridade	1	0,1%	0	0,0%

Valores fundamentais	1	0,1%	1	0,2%
1.3. Promover a capacidade da liderança	273	29,9%	133	27,1%
Avaliação de desempenho	3	0,3%	3	0,6%
Chefe	16	1,8%	8	1,6%
Competência	92	10,1%	24	4,9%
Critérios de escolha	4	0,4%	0	0,0%
Critérios de seleção	0	0,0%	0	0,0%
Gerente	8	0,9%	8	1,6%
Gestão do desempenho	6	0,7%	6	1,2%
Gestor	104	11,4%	43	8,8%
Habilidade	12	1,3%	10	2,0%
Líder	0	0,0%	0	0,0%
Liderança	5	0,5%	4	0,8%
Partes interessadas	9	1,0%	13	2,6%
Perfil profissional	1	0,1%	1	0,2%
Supervisor	13	1,4%	13	2,6%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, quanto à categoria “**Estabelecer o modelo de governança**”, que das 516 (quinhentas e dezesseis) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos da resolução do CSJT, 279 (duzentas e setenta e nove) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 11 (onze) palavras-chaves; quais sejam: alçada de decisão; alta administração; auditoria interna; colegiado; comitê; comissão; delegação de competência; governança; partes interessadas; política; e responsabilidades. Com relação à categoria “**Promover a integridade**”, foram estabelecidas 123 (cento e vinte e três) relações textuais por localização das palavras-chaves nos artigos da resolução do CSJT, das quais 79 (setenta e nove) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 13 (treze) palavras-chaves, sendo elas: análise de riscos; avaliação de risco; código de ética; conflito de interesses; denúncia; ética; fraude; gestão de riscos; ilícito; integridade; irregularidade; partes interessadas; e valores fundamentais. Relativamente à categoria “**Promover a capacidade da liderança**”, por sua vez, das 273 (duzentas e setenta e três) relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos da resolução do CSJT, 133 (cento e trinta e três) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 11 (onze) palavras-chaves, quais sejam: avaliação de desempenho; chefe; competência; gerente; gestão do desempenho; gestor; habilidade; liderança; partes interessadas; perfil profissional; e supervisor. No total, sobre o tema **Liderança** foram confirmadas, por leitura flutuante, 491

(quatrocentas e noventa e um) de 912 (novecentas e doze) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos das resoluções do CSJT.

Na Tabela 13 estão os resultados da análise de conteúdo do tema Estratégia e das suas categorias de análise, bem como a ocorrência ou não das unidades de registro (palavras-chaves) nas unidades de contexto (artigos) das resoluções do CSJT.

Tabela 13 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Estratégia e as resoluções do CSJT

Categoria de análise e palavras-chaves	Relações estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
	por localização		por localização e confirmadas por leitura flutuante	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Total	1.401	100,0%	955	100,0%
2.1. Gerir riscos	91	6,5%	65	6,8%
Análise de riscos	3	0,2%	3	0,3%
Avaliação de risco	5	0,4%	4	0,4%
Estrutura de gestão de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Gestão de continuidade do negócio	0	0,0%	0	0,0%
Gestão de riscos	11	0,8%	10	1,0%
Identificação de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Limites de exposição ao risco	0	0,0%	0	0,0%
Partes interessadas	9	0,6%	13	1,4%
Política de gestão de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Processo de gestão de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Resposta a risco	1	0,1%	1	0,1%
Risco	62	4,4%	34	3,6%
Risco crítico	0	0,0%	0	0,0%
Tratamento de risco	0	0,0%	0	0,0%
2.2. Estabelecer e promover a estratégia	872	62,2%	623	65,3%
Ambiente externo	0	0,0%	0	0,0%
Ambiente interno	0	0,0%	0	0,0%
Apetite ao risco	0	0,0%	0	0,0%
Avaliação da estratégia	1	0,1%	1	0,1%
Cadeia de valor	0	0,0%	0	0,0%
Estratégia	191	13,6%	142	14,9%
Gestão da estratégia	46	3,3%	34	3,6%
Gestão de contratações	2	0,1%	2	0,2%
Gestão de pessoas	73	5,2%	53	5,5%
Tecnologia da informação	93	6,6%	78	8,3%
Segurança da informação	10	0,7%	9	0,9%
Gestão do orçamento	10	0,7%	7	0,7%

Gestão judiciária	1	0,1%	0	0,0%
Indicador	49	3,5%	32	3,4%
Iniciativas estratégicas	4	0,3%	3	0,3%
Meta	0	0,0%	0	0,0%
Missão	37	2,6%	23	2,4%
Monitoramento da estratégia	5	0,4%	5	0,5%
Objetivo estratégico	35	2,5%	30	3,1%
Partes interessadas	15	1,1%	13	1,4%
Pensamento estratégico	0	0,0%	0	0,0%
Plano	159	11,3%	115	12,0%
Políticas públicas	8	0,6%	3	0,3%
Projeto	110	7,9%	57	6,0%
Revisão da estratégia	0	0,0%	0	0,0%
Tolerância	1	0,1%	0	0,0%
Valores fundamentais	1	0,1%	1	0,1%
Visão	21	1,5%	15	1,6%
2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	141	10,1%	99	10,4%
Criação de valor	0	0,0%	0	0,0%
Efetividade	20	1,4%	8	0,8%
Eficácia	13	0,9%	12	1,3%
Eficiência	21	1,5%	16	1,7%
Partes interessadas	9	0,6%	13	1,4%
Resultado	78	5,6%	50	5,2%
2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão	297	21,2%	167	17,5%
Desempenho	78	5,6%	27	2,8%
Gestão Administrativa	4	0,3%	2	0,2%
Gestão de contratações	2	0,1%	2	0,2%
Gestão de pessoas	73	5,2%	53	5,5%
Tecnologia da informação	93	6,6%	45	4,7%
Segurança da informação	10	0,7%	8	0,8%
Gestão do orçamento	10	0,7%	7	0,7%
Gestão judiciária	1	0,1%	0	0,0%
Monitorar	17	1,2%	10	1,0%
Partes interessadas	9	0,6%	13	1,4%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a categoria “**Gerir riscos**” que das 91 (noventa e uma) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos da resolução do CSJT, 65 (sessenta e cinco) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 6 (seis) palavras-chaves, sendo elas: análise de riscos; avaliação de risco; gestão de riscos; partes interessadas; resposta a risco; e risco. Quanto à categoria “**Estabelecer e promover a estratégia**”, foram estabelecidas 872 (oitocentas e setenta e dois) relações textuais por localização das palavras-chaves nos artigos da resolução do CSJT, das quais 623 (seiscentas e

vinte e três) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 19 (dezenove) palavras-chaves, a saber: avaliação da estratégia; estratégia; gestão da estratégia; gestão de contratações; gestão de pessoas; gestão do orçamento; indicador; iniciativas estratégicas; missão; monitoramento da estratégia; objetivo estratégico; partes interessadas; plano; políticas públicas; projeto; tecnologia da informação; segurança da informação; valores fundamentais; e visão. Com relação à categoria **“Monitorar o alcance dos resultados organizacionais”**, por sua vez, das 141 (cento e quarenta e uma) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos da resolução do CSJT, 99 (noventa e nove) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 5 (cinco) palavras-chaves, a saber: efetividade; eficácia; eficiência; partes interessadas; e resultado. Por fim, quanto à categoria **“Monitorar o desempenho das funções de gestão”**, foram estabelecidas 297 (duzentas e noventa e sete) relações textuais por localização de palavras-chaves nos artigos da resolução do CSJT, das quais 167 (cento e sessenta e sete) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 9 (nove) palavras-chaves, quais sejam: desempenho; gestão administrativa; gestão de contratações; gestão de pessoas; tecnologia da informação; segurança da informação; gestão do orçamento; monitorar; e partes interessadas. No total, sobre o tema Estratégia foram confirmadas, por leitura flutuante, 955 (novecentas e cinquenta e cinco) de 1.401 (um mil, quatrocentas e uma) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos das resoluções do CSJT.

Na Tabela 14, estão os resultados da análise de conteúdo do tema Controle e das suas categorias de análise, bem como a ocorrência ou não das unidades de registro (palavras-chaves) nas unidades de contexto (artigos) das resoluções do CSJT.

Tabela 14 - Relações textuais entre as categorias de análise do tema Controle e as resoluções do CSJT

Categoria de análise e palavras-chaves	Relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos			
	por localização		por localização e confirmadas por leitura flutuante	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Total	533	100,0%	297	100,0%
3.1. Promover a transparência	76	14,3%	52	17,5%
Acesso à informação	9	1,7%	7	2,4%
Catálogo de informações	0	0,0%	0	0,0%
Dados abertos	0	0,0%	0	0,0%
Formato aberto	0	0,0%	0	0,0%
Fraude	5	0,9%	3	1,0%
Governo Aberto	0	0,0%	0	0,0%
Partes interessadas	9	1,7%	13	4,4%
Plano de dados abertos	0	0,0%	0	0,0%
Sigilo	28	5,3%	12	4,0%
Transparência	25	4,7%	17	5,7%
Transparência ativa	0	0,0%	0	0,0%
Transparência passiva	0	0,0%	0	0,0%
3.2. Garantir a <i>accountability</i>	184	34,7%	122	41,1%
<i>Accountability</i>	0	0,0%	0	0,0%
Alta administração	7	1,3%	6	2,0%
Colegiado	55	10,4%	46	15,5%
Controle Externo	6	1,1%	6	2,0%
Desvios éticos	0	0,0%	0	0,0%
Fraude	5	0,9%	3	1,0%
Governo Aberto	0	0,0%	0	0,0%
Ilícitos administrativos	0	0,0%	0	0,0%
Manifestações	31	5,8%	4	1,3%
Ouvidoria	15	2,8%	11	3,7%
Partes interessadas	9	1,7%	13	4,4%
Portal Brasileiro de Dados Abertos	0	0,0%	0	0,0%
Prestação de contas	10	1,9%	5	1,7%
Procedimento disciplinar	0	0,0%	0	0,0%
Processo administrativo de responsabilização	0	0,0%	0	0,0%
Processo administrativo disciplinar	12	2,3%	5	1,7%
Sindicância	9	1,7%	6	2,0%
Tomada de contas especial	0	0,0%	0	0,0%
Transparência	25	4,7%	17	5,7%
3.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas	93	17,5%	27	9,1%
Administração pública	27	5,1%	2	0,7%
Carta de Serviços	2	0,4%	1	0,3%
Partes interessadas	9	1,7%	13	4,4%

Qualidade do serviço	2	0,4%	1	0,3%
Serviço público	10	1,9%	2	0,7%
Usuário	43	8,1%	8	2,7%
3.4. Assegurar a efetividade da auditoria interna	180	33,4%	96	32,3%
Auditoria	61	11,5%	50	16,8%
Avaliação	76	14,3%	15	5,1%
Consultoria	26	4,9%	18	6,1%
Controle Interno	6	1,1%	4	1,3%
Fraude	5	0,9%	3	1,0%
Plano de auditoria	1	0,2%	1	0,3%
Processo de gestão de riscos	0	0,0%	0	0,0%
Processos de controle	2	0,4%	2	0,7%
Processos de governança	3	0,0%	3	1,0%
Universo de auditoria	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, quanto à categoria “**Promover a transparência**”, que, das 76 (setenta e seis) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos da resolução do CSJT, 52 (cinquenta e duas) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 5 (cinco) palavras-chaves, sendo elas: acesso à informação; fraude; partes interessadas; sigilo; e transparência. Na categoria “**Garantir a accountability**”, foram estabelecidas 184 (cento e oitenta e quatro) relações textuais por localização das palavras-chaves nos artigos da Resolução do CSJT, das quais 122 (cento e vinte e duas) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 11 (onze) palavras-chaves, sendo elas: alta administração; colegiado; controle externo; fraude; manifestações; ouvidoria; partes interessadas; prestação de contas; processo administrativo disciplinar; sindicância; e transparência. Na categoria “**Avaliar a satisfação das partes interessadas**”, por sua vez, das 93 (noventa e três) relações textuais estabelecidas por localização da palavra-chave nos artigos da resolução do CSJT, 27 (vinte e sete) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 6 (seis) palavras-chaves, sendo elas: administração pública; carta de serviços; partes interessadas; qualidade do serviço; serviço público; e usuário. Por fim, na categoria “**Assegurar a efetividade da auditoria interna**”, foram estabelecidas 180 (cento e oitenta) relações textuais por localização das palavras-chaves nos artigos da Resolução do CSJT, das quais 96 (noventa e seis) relações foram confirmadas por leitura flutuante, as quais estão associadas a 8 (oito) palavras-chaves: auditoria; avaliação; consultoria; controle interno; fraude; plano de

auditoria; processos de controle; e processos de governança. No total, sobre o tema Controle foram confirmadas, por leitura flutuante, 297 (duzentas e noventa e sete) de 533 (quinhentas e trinta e três) relações textuais estabelecidas por localização de palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT.

Todas as relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves e os artigos das resoluções do CSJT por localização e por leitura flutuante estão disponíveis no repositório¹⁶ de dados desta pesquisa.

4.3 Relações entre as resoluções e as práticas de governança do TCU

Uma vez estabelecidas relações textuais entre as palavras-chaves, categorias de análise e temas, e os artigos das resoluções do CNJ e do CSJT, procedeu-se à análise e à interpretação dessas relações. As relações textuais estabelecidas por meio das palavras-chaves possibilitaram organizar as resoluções analisadas nas respectivas categorias de análise e temas das pesquisas.

Os temas centrais e as categorias de análise de conteúdo desta pesquisa estão alinhados, respectivamente, aos mecanismos de governança e às práticas de governança do RBG-TCU, conforme detalhado na seção “4.1 Identificação dos temas de pesquisa e das categorias de análise de conteúdo”. O Quadro 12 – disponibilizado a seguir – apresenta a relação entre os temas e as categorias de análise e os mecanismos e práticas de governança pública organizacional definidos no RBG-TCU.

¹⁶ Disponível em: https://rebrand.ly/dados_pesquisa_resolucao_cnj_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 16 jan. 2023.

Quadro 12 - Relações entre os temas e as categorias de análise e os mecanismos e práticas de governança

Temas	Categorias de análise	Mecanismo de governança	Prática de governança
Liderança	Estabelecer o modelo de governança	Liderança	Estabelecer o modelo de governança
	Promover a integridade		Promover a integridade
	Promover a capacidade da liderança		Promover a capacidade da liderança
Estratégia	Gerir riscos	Estratégia	Gerir riscos
	Estabelecer e promover a estratégia		Estabelecer a estratégia
	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais		Promover a gestão estratégica
	Monitorar o desempenho das funções de gestão		Monitorar o alcance dos resultados organizacionais
Controle	Promover a transparência	Controle	Promover a transparência
	Garantir a <i>accountability</i>		Garantir a <i>accountability</i>
	Avaliar a satisfação das partes interessadas		Avaliar a satisfação das partes interessadas
	Assegurar a efetividade da auditoria interna		Assegurar a efetividade da auditoria interna

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, nesse Quadro 12, que cada prática de governança está associada a uma categoria de análise, exceto as práticas “Estabelecer a estratégia” e “Promover a gestão estratégica”, que foram analisadas, conjuntamente, por meio da categoria de análise “Estabelecer e promover a estratégia”, devido à estreita relação das recomendações para implementação dessas práticas disposta no RBG-TCU (TCU, 2020). Dessa forma, foi possível relacionar, textualmente, as Resoluções analisadas às práticas e mecanismos de governança definidos no RBG-TCU.

Analisadas as relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves, categorias de análise e temas; e os artigos das resoluções do CNJ, constatou-se que, dos 275 (duzentos e setenta e cinco) documentos analisados, 84 (oitenta e quatro) estão relacionados textualmente a pelo menos uma prática de governança definida no RBG-TCU. Assim, foram estabelecidas 361 (trezentas e sessenta e uma) relações textuais entre as resoluções do CNJ e as práticas de governança, conforme apresentado na Tabela 15. As 361 (trezentas e sessenta e uma) relações textuais estão detalhadas nos Apêndices A, B e C desta pesquisa.

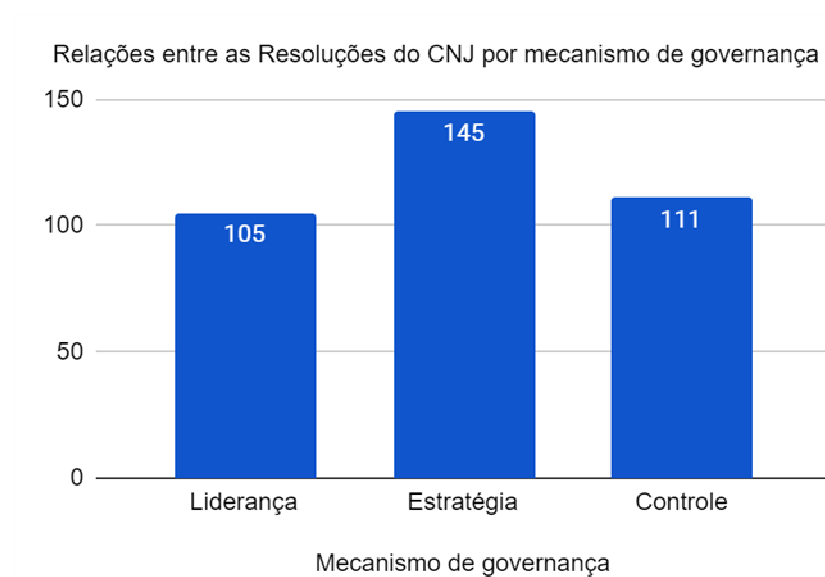
Tabela 15 - Quantidade de relações entre as resoluções publicadas pelo CNJ e as práticas de governança

Mecanismos e práticas de governança	Qtde. de relações	%
Total	361	100,0%
Liderança	105	29,1%
Estabelecer o modelo de governança	50	13,9%
Promover a integridade	26	7,2%
Promover a capacidade da liderança	29	8,0%
Estratégia	145	40,2%
Gerir riscos	19	5,3%
Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	56	15,5%
Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	34	9,4%
Monitorar o desempenho das funções de gestão	36	10,0%
Controle	111	30,7%
Promover a transparência	41	11,4%
Garantir a <i>accountability</i>	38	10,5%
Avaliar a satisfação das partes interessadas	19	5,3%
Assegurar a efetividade da auditoria interna	13	3,6%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em síntese, observa-se, nos dados apresentados na Tabela 15, que os mecanismos de governança Liderança, Estratégia e Controle contam, respectivamente, com 105 (cento e cinco) (APÊNDICE A), 145 (cento e quarenta e cinco) (APÊNDICE B) e 111 (cento e onze) (APÊNDICE C) relações textuais entre as resoluções do CNJ e as práticas de governança, conforme distribuição por mecanismo de governança apresentada no Gráfico 15.

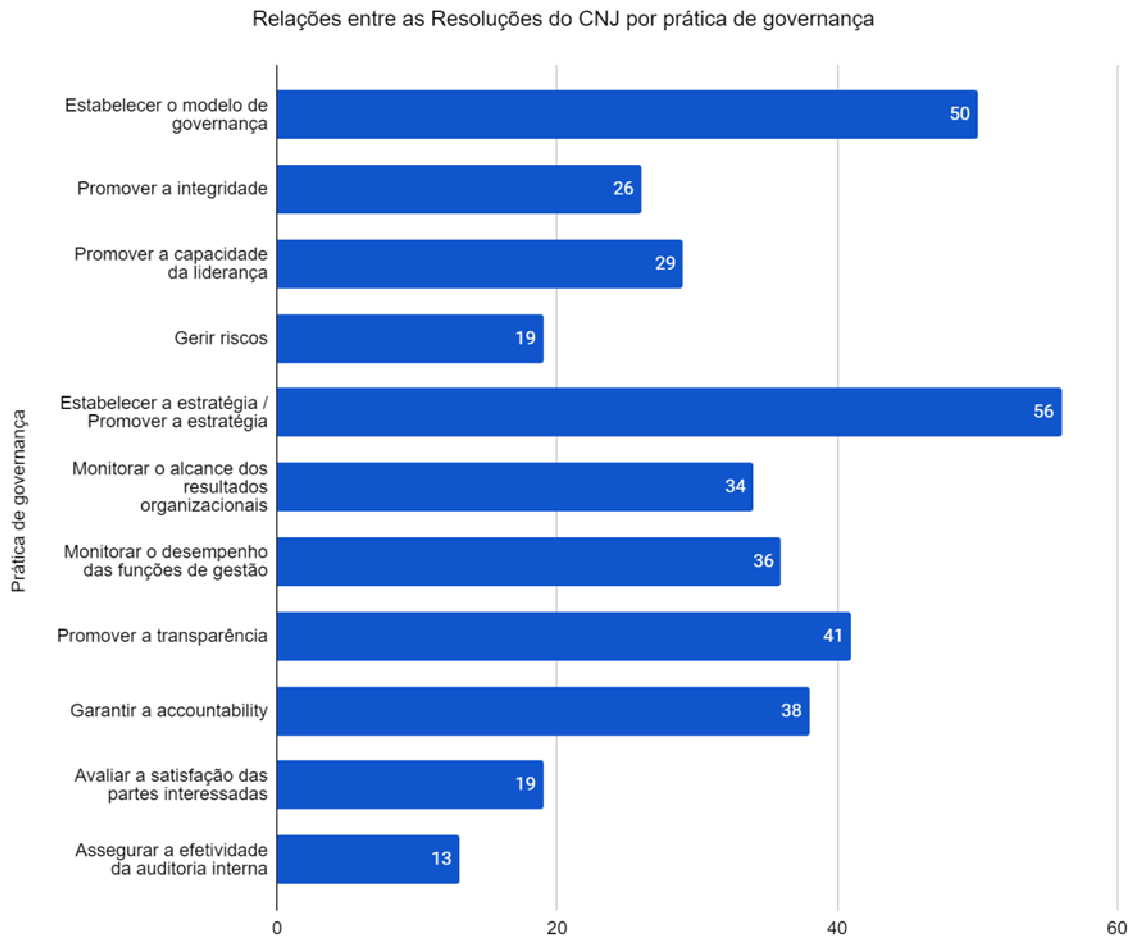
Gráfico 15 - Relações textuais entre as resoluções do CNJ por mecanismo de governança



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

No Gráfico 16, a seguir, tem-se a distribuição das relações textuais estabelecidas entre as resoluções do CNJ e as práticas de governança.

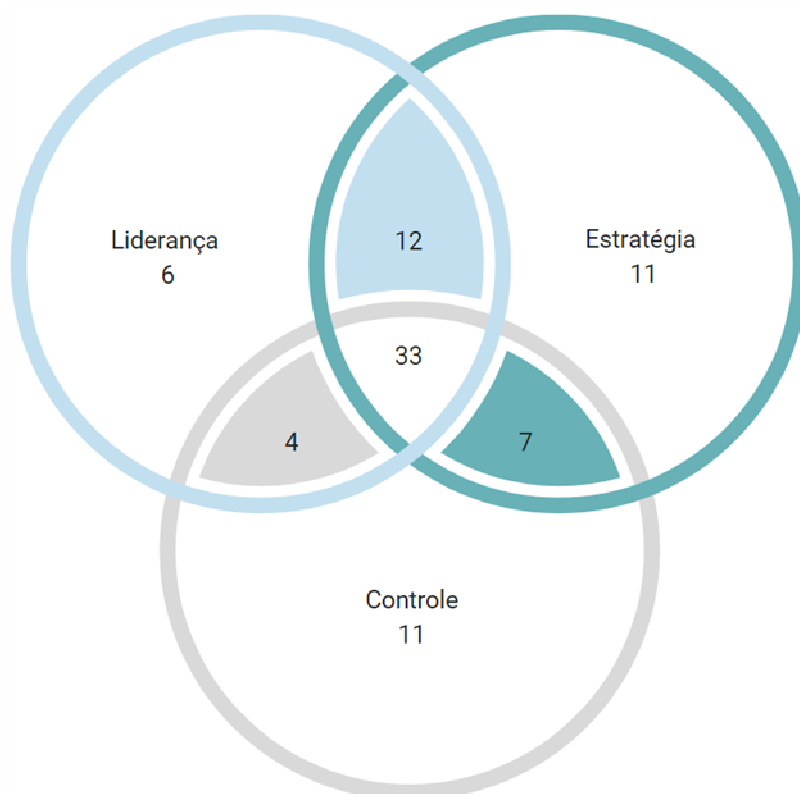
Gráfico 16 - Relações entre as resoluções do CNJ por prática de governança



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

As 84 (oitenta e quatro) resoluções do CNJ se relacionam, textualmente, com pelo menos a uma das 12 (doze) práticas de governança definidas no RBG-TCU e estão distribuídas da seguinte forma pelos mecanismos de governança:

Figura 11 - Interseção das resoluções do CNJ por mecanismos de governança



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Nessa Figura 11, é possível observar que os mecanismos de governança Liderança, Estratégia e Controle possuem, respectivamente, 6 (seis), 11 (onze) e 11 (onze) resoluções com relação textual exclusiva. Ademais, existem 12 (doze) resoluções que se relacionam, textualmente, com os mecanismos Liderança e Estratégia; outras 4 (quatro) resoluções estão relacionadas, textualmente, aos mecanismos Liderança e Controle, enquanto que outras 7 (sete) estão relacionadas, textualmente, com os mecanismos Controle e Estratégia. Por fim, 33 (trinta e três) resoluções estão relacionadas com os três mecanismos de governança, conjuntamente, o que evidencia a dependência e a complexidade desses mecanismos no contexto da organização.

Por sua vez, tendo sido analisadas as relações textuais estabelecidas entre as palavras-chaves, categorias de análise e temas, e os artigos das resoluções do CSJT, constatou-se que dos 182 (cento e oitenta e dois) documentos analisados, 68 (sessenta e oito) documentos estão relacionados, textualmente, a pelo menos uma prática de governança definida no RBG-TCU. Assim, foram estabelecidas 281 (duzentas e oitenta e uma) relações textuais entre as resoluções do CSJT e as

práticas de governança, conforme apresentado na Tabela 16. As 281 (duzentas e oitenta e uma) relações textuais estão detalhadas nos Apêndices D, E e F desta pesquisa.

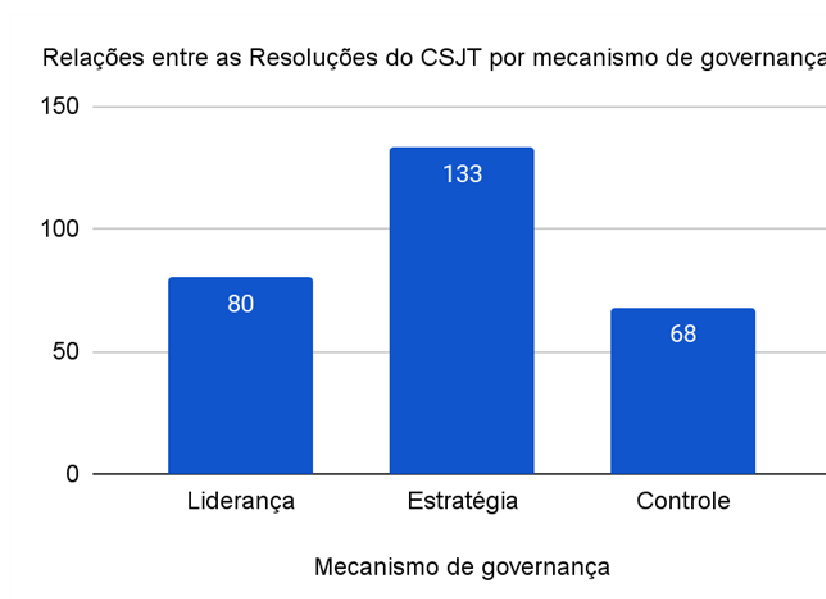
Tabela 16 - Quantidade de relações entre as resoluções publicadas pelo CSJT e as práticas de governança

Mecanismos e práticas de governança	Qtde. de relações	%
Total	281	100,0%
Liderança	80	28,5%
Estabelecer o modelo de governança	33	11,7%
Promover a integridade	21	7,5%
Promover a capacidade da liderança	26	9,3%
Estratégia	133	47,3%
Gerir riscos	12	4,3%
Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	59	21,0%
Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	25	8,9%
Monitorar o desempenho das funções de gestão	37	13,2%
Controle	68	24,2%
Promover a transparência	18	6,4%
Garantir a <i>accountability</i>	27	9,6%
Avaliar a satisfação das partes interessadas	12	4,3%
Assegurar a efetividade da auditoria interna	11	3,9%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em síntese, observa-se, nos dados apresentados na Tabela 16, que os mecanismos de governança Liderança, Estratégia e Controle contam, respectivamente, com 80 (oitenta) – (APÊNDICE D), 133 (cento e trinta e três) (APÊNDICE E) e 68 (sessenta e oito) (APÊNDICE F) – relações textuais entre as resoluções do CSJT e as práticas de governança, conforme distribuição por mecanismo de governança apresentada no Gráfico 17, exibido a seguir.

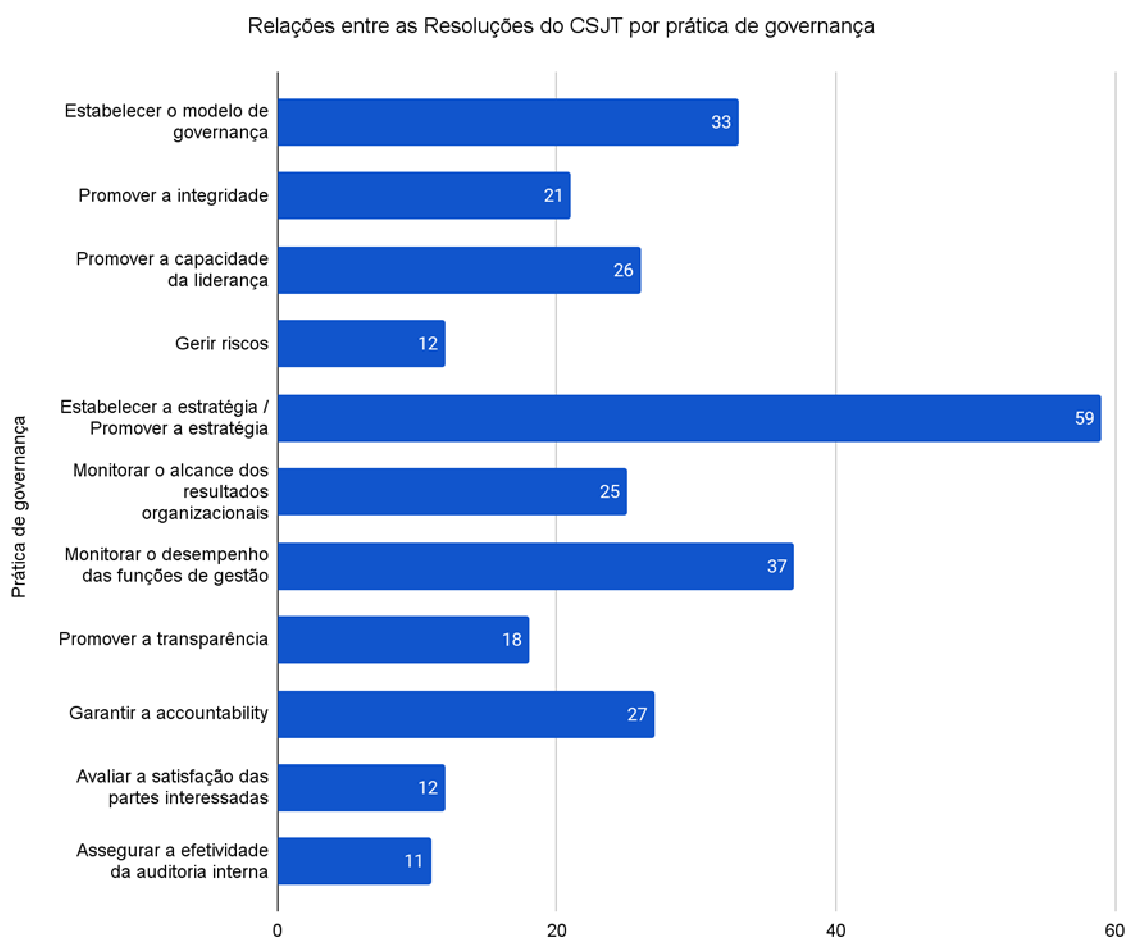
Gráfico 17 - Relações entre as resoluções do CSJT por mecanismo de governança



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

No Gráfico 18, a seguir, tem-se a distribuição das relações textuais estabelecidas entre as resoluções do CSJT e as práticas de governança.

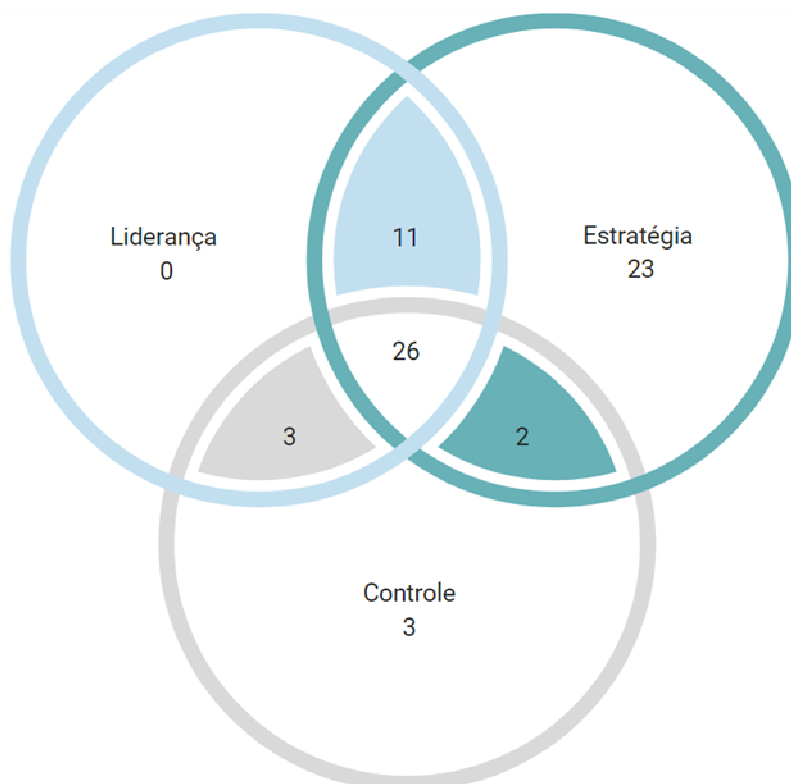
Gráfico 18 - Relações entre as resoluções do CSJT por prática de governança



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

As 68 (sessenta e oito) resoluções do CSJT se relacionam, textualmente, com pelo menos uma das 12 (doze) práticas de governança definida no RBG-TCU e estão distribuídas da seguinte forma (cf. a Figura 12) pelos mecanismos de governança:

Figura 12 - Interseção das resoluções do CSJT por mecanismos de governança



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, nessa Figura 12, que não foi identificada resolução que estabeleça relação textual exclusivamente com o mecanismo Liderança, enquanto 23 (vinte e três) resoluções estabelecem relações textuais exclusivas com o mecanismo Estratégia e outras 3 (três) resoluções estabelecem relações textuais exclusivas com o mecanismo Controle. Além disso, 11 (onze) resoluções estão relacionadas, textualmente, com mecanismos Liderança e Estratégia, enquanto outras 3 (três) resoluções estão relacionadas, textualmente, com mecanismos Liderança e Controle. Já outras 2 (duas) resoluções estão relacionadas, textualmente, com os mecanismos Controle e Estratégia e, por fim, 26 (vinte e seis) resoluções estão relacionadas, textualmente, com os três mecanismos de governança, conjuntamente, demonstrando a dependência e a complexidade desses mecanismos no contexto da organização.

5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

5.1 Sugestões Técnicas

Esta seção tem por objetivo apresentar sugestões para aprimorar a governança pública organizacional dos Tribunais Regionais do Trabalho. Ressalta-se que essas recomendações visam melhorar a eficiência, eficácia e transparência da prestação jurisdicional da Justiça do Trabalho, além de garantir uma gestão mais estratégica e alinhada aos objetivos institucionais.

Para elaborar as sugestões a seguir, observou-se o Modelo de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (MGE-JT) de 1º e 2º graus, alinhado à Estratégia Nacional do Poder Judiciário estabelecida pelo CNJ (BRASIL, 2020, 2021a). O MGE-JT define a missão e os valores estratégicos da Justiça do Trabalho (BRASIL, 2020a, 2021a).

Um dos objetivos estratégicos do MGE-JT que está alinhado com o macrodesafio "Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária" da Estratégia Nacional do Poder Judiciário (BRASIL, 2020a) é "Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica". Esse objetivo visa aprimorar as estruturas de governança e gestão estratégica, por meio do desenvolvimento de processos de trabalho inovadores e do uso de sistemas digitais integrados de gestão de pessoal, aquisições, finanças, *compliance* e gestão de riscos organizacionais que permitam melhor tramitação de processos e documentos e prática de atos de gestão com maior rastreabilidade, segurança, confiabilidade, integridade, atualidade, celeridade, transparência e eficiência (BRASIL, 2021a).

Compreender esse modelo permitiu ao pesquisador entender as necessidades e os desafios da Justiça do Trabalho e, assim, propor sugestões que visem aprimorar a governança institucional dos seus órgãos, otimizar os resultados alcançados e, conseqüentemente, alcançar o objetivo estratégico "Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica".

Todas as sugestões propostas tiveram como base os resultados encontrados na presente pesquisa. Registra-se que as sugestões não têm a pretensão esgotar todas as lacunas que foram apresentadas, mas visam, sim, oferecer um norte para que os órgãos da Justiça do Trabalho possam melhorar as suas estruturas e seus processos de governança e gestão, de modo a superar as deficiências relacionadas ao seu desempenho organizacional. Diante do exposto, apresentam-se, a seguir,

sugestões para aprimorar a governança pública organizacional dos Tribunais Regionais do Trabalho.

5.1.1 Primeira sugestão

Um dos objetivos específicos desta pesquisa consistia em “Criar um painel de dados para apresentar as relações identificadas entre as resoluções do CNJ, as resoluções do CSJT e as práticas de governança descritas no RBG-TCU”. Para tanto, inicialmente, foi conduzida uma pesquisa para se identificar as ferramentas disponíveis para a criação do painel de dados, considerando-se critérios como funcionalidades, facilidade de uso e disponibilidade no TRT-MG. Nesse sentido, duas ferramentas foram avaliadas: o *Microsoft Power BI* e o *Looker Studio*, do *Google*. Após análise, optou-se pela ferramenta *Looker Studio*, do *Google*, em razão de sua disponibilidade no TRT-MG e do conhecimento prévio do pesquisador em relação a essa ferramenta.

Foi definida a estrutura de um painel se para apresentar as relações textuais estabelecidas entre as resoluções do CNJ e do CSJT e as práticas de governança pública organizacional descritas no RBG-TCU, com o objetivo de se garantir a clareza e a facilidade de interpretação dessas relações.

O painel de dados construído foi disponibilizado na página https://rebrand.ly/painel_resolucao_cnj_csjt_rbg-tcu. Ele permite que os interessados acessem as informações relevantes sobre as resoluções do CNJ e do CSJT e suas relações com as práticas de governança pública organizacional propostas pelo TCU de forma direta e fácil. Isso permite uma consulta mais efetiva e precisa, ajudando os interessados a identificar quais resoluções estão vinculadas às boas práticas de governança propostas pelo TCU e a avaliar a implementação dessas práticas em seu próprio órgão.

Além disso, esse painel de dados permite que os interessados tomem decisões mais informadas e embasadas sobre a adoção de práticas de governança em suas organizações, contribuindo, portanto, para o aprimoramento da gestão pública. Em resumo: espera-se que o painel se torne ferramenta para fortalecer a governança pública e melhorar a gestão dos Tribunais Regionais do Trabalho.

Sugere-se, então, às Administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que observem as relações identificadas, estabelecidas entre as resoluções do CNJ,

as resoluções do CSJT e as práticas de governança descritas no RBG-TCU, disponibilizadas via painel de dados¹⁷, nas iniciativas que visem aprimorar o sistema de governança institucional desses órgãos, de modo a contribuir para o alcance do objetivo estratégico "Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica" da Estratégia da Justiça do Trabalho.

5.1.2 Segunda sugestão

Constatou-se, nesta pesquisa, que das 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves relacionadas às práticas de governança, 40 (quarenta) palavras-chaves não foram identificadas nos artigos das resoluções do CNJ. Esse resultado sugere que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança podem estar contempladas de forma parcial, ou mesmo ausentes, nas resoluções do CNJ.

A ausência de determinadas palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ indica lacunas na adoção de práticas de governança por parte dos órgãos sob a jurisdição desse Conselho. É possível que algumas diretrizes contidas no RBG-TCU ainda não tenham sido devidamente incorporadas por esses órgãos ou que estejam implementadas de maneira parcial.

Dessa forma, é fundamental que os Tribunais Regionais do Trabalho, ao promover melhorias em suas estruturas e processos de governança, busquem adequação entre os conteúdos das resoluções do CNJ e as boas práticas de governança propostas pelo TCU. Essa adequação é necessária para se garantir que eventuais lacunas existentes entre esses normativos sejam sanadas, de modo a assegurar a efetividade dessas práticas.

As 40 (quarenta) palavras-chaves relacionadas às práticas de governança do RBG-TCU não foram localizadas nos artigos dessas resoluções, conforme dados apresentados na Tabela 17.

¹⁷ Disponível em: https://rebrand.ly/painel_resolucao_cnj_csjt_rbg-tcu. Acesso em: 17/04/2023.

Tabela 17 - Palavras-chaves não localizadas nos artigos das resoluções do CNJ

Mecanismos e práticas de governança	Palavras-chaves		
	Qtde.	Qtde. não localizada	%
Total	157	40	25,5%
Liderança	52	13	25,0%
Estabelecer o modelo de governança	15	4	26,7%
Promover a integridade	23	6	26,1%
Promover a capacidade da liderança	14	3	21,4%
Estratégia	58	13	22,4%
Gerir riscos	14	6	42,9%
Estabelecer e promover a estratégia	28	6	21,4%
Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	6	1	16,7%
Monitorar o desempenho das funções de gestão	10	0	0,0%
Controle	47	14	29,8%
Promover a transparência	12	4	33,3%
Garantir a <i>accountability</i>	19	6	31,6%
Avaliar a satisfação das partes interessadas	6	1	16,7%
Assegurar a efetividade da auditoria interna	10	3	30,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados na Tabela 17, apresentam-se as seguintes sugestões, organizadas por mecanismo e prática de governança do RBG-TCU:

5.1.2.1 Mecanismo Liderança

Ao analisar o mecanismo Liderança das práticas de governança do RBG-TCU, verificou-se que, das 52 (cinquenta e duas) palavras-chaves relacionadas, 13 (treze) não foram encontradas, o que representa um percentual de 25% de ausência dessas palavras-chaves, conforme dados da Tabela 17. Além disso, a pesquisa mostrou que apenas seis resoluções do CNJ estabelecem relações textuais exclusivas com as práticas desse mecanismo. Essas constatações evidenciam que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança do mecanismo Liderança estão contempladas de forma parcial ou não estão presentes nas resoluções do CNJ.

Portanto, sugere-se às administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que ao implementarem práticas de governança do mecanismo Liderança contemplem as palavras-chaves não localizadas, apresentadas a seguir, junto às

práticas, a fim de assegurar que quaisquer lacunas existentes entre as resoluções do CNJ e as orientações presentes no RBG-TCU para sua implementação sejam sanadas:

a) estabelecer o modelo de governança: o modelo de governança deve contemplar diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas para a implementação de boa governança adequada ao tamanho, à complexidade e ao perfil de risco da organização, contribuindo, assim, para que seu sistema de governança funcione de forma eficaz, a fim de assegurar que seus objetivos atendam ao interesse público e assegurem o adequado balanceamento de poder e a segregação de funções para tomadas de decisões críticas.

Quadro 13 - Palavras-chaves da prática “Estabelecer o modelo de governança” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
<i>Accountability</i>	Diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordens fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.
Alçada de decisão	Limite de competência definido para a tomada de decisão.
Balanceamento de poder	Recomenda-se que se deve evitar a concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou de poucos indivíduos. Como regra básica, decisões e atividades críticas devem ser tomadas ou executadas por colegiado constituído por membros competentes e mutuamente independentes.
Decisões críticas	Decisões de grande impacto e de difícil desfazimento, e que, por isso, demandam limites de alçada de decisão e segregação de funções para a sua tomada. Normalmente, incluem questões estratégicas, objetivos estratégicos e metas principais, nomeações para cargos de alto nível, questões financeiras de grande materialidade, investimentos e desinvestimentos, padrões de conduta, definição de apetite a risco(s), entre outros.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

b) promover a integridade: a integridade refere-se à adoção e ao alinhamento das ações da organização e do comportamento de seus agentes a padrões éticos, valores e expectativas esperados pela sociedade, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas, mediante a adoção e implementação de programas de integridade pública e dando apoio e suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública.

Quadro 14 - Palavras-chaves da prática “Promover a integridade” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Comitê de ética	Colegiado responsável por fornecer orientação e aconselhamento sobre a ética profissional dos membros da organização, especialmente em relação ao tratamento com as pessoas e o patrimônio público. Sua atribuição inclui analisar casos específicos de imputação ou procedimentos passíveis de censura.
Corrupção	Não conceituada no RBG-TCU, tendo a sua identificação decorrido de interpretação do pesquisador.
Desvios éticos	Atos cometidos em desconformidade com os valores éticos e normas de conduta aplicáveis à organização. Os ilícitos éticos são a forma mais leve de infração que o servidor ou parte interessada pode cometer. Por conseguinte, a sanção é branda; restringindo-se, em geral, à aplicação de censura aos assentamentos.
Integridade pública	Diz respeito ao comportamento da organização e do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.
Programa de ética	Conjunto de medidas organizacionais voltadas para a promoção da ética. Os principais elementos de um programa de ética são: código de ética; apoio e comprometimento formal do conselho e da alta administração; instâncias responsáveis; estratégia de comunicação dos valores éticos e padrões de conduta; treinamento dos colaboradores e gestores; canal de denúncias e de esclarecimentos de dúvidas acerca de ética profissional; gestão de riscos relacionados a ética; e monitoramento do desempenho do programa de ética.
Programa de integridade	Conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

c) promover a capacidade da liderança: as competências das pessoas que exercem a liderança da organização são essenciais para o alcance dos resultados esperados, e, para tanto, é necessário estabelecer as competências necessárias à liderança, além dos critérios de seleção ou de escolha a serem observados. Devem ser estabelecidas políticas de sucessão de lideranças, bem como diretrizes para avaliação de desempenho dos líderes.

Quadro 15 - Palavras-chaves da prática “Promover a capacidade da liderança” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Critérios de escolha	Critérios que abrangem o perfil profissional desejado, mas não se limitam a ele, porque contemplam outras exigências, tais como: ausência de impedimentos legais, questões éticas e potenciais conflitos de interesses.
Critérios de seleção	Critérios que abrangem o perfil profissional desejado, mas não se limitam a ele, porque contemplam outras exigências, tais como: ausência de impedimentos legais; questões éticas; potenciais conflitos de interesses.
Gerente	Não conceituada no RBG-TCU, tendo a sua identificação resultado de interpretação do pesquisador.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020)

5.1.2.2 Mecanismo Estratégia

Analisado o mecanismo Estratégia das práticas de governança do RBG-TCU, verificou-se que das 58 (cinquenta e oito) palavras-chaves relacionadas, 13 (treze) não foram encontradas, o que representa um percentual de 22,4% de ausência dessas palavras-chaves, conforme dados da Tabela 17. Além disso, a pesquisa mostrou que apenas 11 (onze) resoluções do CNJ estabelecem relações textuais exclusivas com as práticas desse mecanismo. Conclui-se, portanto, que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança do mecanismo Estratégia estão contempladas apenas parcialmente ou não estão presentes nas resoluções do CNJ.

Sugere-se, portanto, às administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que, para implementarem as práticas de governança do mecanismo Estratégia, contemplem as palavras-chaves não localizadas, apresentadas a seguir, junto às práticas, visando assegurar que quaisquer lacunas existentes entre as resoluções do CNJ e as orientações presentes no RBG-TCU para sua implementação sejam sanadas:

a) gerir riscos: a gestão de risco deve estar presente em todas as etapas da estratégia da organização, de modo a identificar, analisar e comunicar os riscos nos diversos níveis organizacionais às instâncias responsáveis por tratar esses riscos. Para tanto, a liderança tem a responsabilidade de direcionar, monitorar e avaliar a estrutura e a integração da gestão de risco às atividades da organização.

Quadro 16 - Palavras-chaves da prática “Gerir riscos” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Estrutura de gestão de riscos	É a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos inerentes ao seu negócio, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos em toda a organização. Inclui a política de gestão de riscos, os manuais e guias, os recursos, a definição de objetivos e de papéis e responsabilidades que permitirão incorporar a gestão de riscos a todos os níveis da organização.
Identificação de riscos	Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e consequências potenciais.
Limites de exposição ao risco	Representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco residual fique abaixo do limite de exposição.
Processo de gestão de riscos	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.
Resposta a risco	Para todos os riscos identificados, o gerenciamento seleciona e emite uma resposta ao risco. As respostas a riscos se classificam nas seguintes categorias: aceitar, quando nenhuma ação é tomada para alterar a gravidade do risco, é a resposta apropriada quando o risco para a estratégia e os objetivos de negócios já está dentro do apetite ao risco; evitar, quando são tomadas medidas para se remover o risco; explorar, quando são tomadas medidas que aceitam um risco para obter um desempenho aprimorado, sem exceder os limites de tolerância aceitáveis; reduzir, quando são tomadas medidas para se reduzir a magnitude do risco; compartilhar, quando são tomadas ações para se reduzir a magnitude do risco, transferindo ou compartilhando uma parte do risco.
Risco crítico	Risco significativo, com impacto potencial relevante nas principais atividades ou objetivos da organização.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

b) estabelecer e promover a estratégia: a liderança deve estabelecer a estratégia da organização (plano estratégico) e demonstrar como agirá para alcançar os resultados planejados (planos de ação), quais interesses das partes envolvidas serão atendidos e como os seus recursos serão utilizados, de modo que possam potencializar os resultados organizacionais. Para tanto, deve definir objetivos para um período, considerando a cadeia de valor, a missão institucional, a visão de futuro, a análise dos ambientes internos e externos e o apetite a risco da organização.

Quadro 17 - Palavras-chaves da prática “Estabelecer e promover a estratégia” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Ambiente externo	Não conceituada no RBG-TCU, tendo a sua identificação resultado de interpretação do pesquisador.
Ambiente interno	Não conceituada no RBG-TCU, porque a sua identificação resultou de interpretação do pesquisador.
Apetite ao risco	Os tipos e quantidades de riscos, em nível amplo, que uma organização está disposta a aceitar em busca de valor.
Cadeia de valor	Não conceituada no RBG-TCU, tendo a sua identificação sido resultado de interpretação do pesquisador.
Pensamento estratégico	É atividade contínua de aprendizado, de conhecimento da realidade organizacional e atenção a mudanças nos ambientes interno e externo, que sintetiza dados analíticos, intuição e criatividade para dar o direcionamento sobre para onde a organização deve ser conduzida.
Tolerância	Limites, relacionados à consecução dos objetivos, de variação aceitável no desempenho.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

c) monitorar o alcance dos resultados organizacionais: a liderança, ao estabelecer o modelo de governança, deve definir as diretrizes para monitorar e acompanhar os resultados organizacionais, de modo a analisá-los, com relação aos objetivos alcançados, adotando as seguintes métricas: eficácia, economicidade, eficiência e efetividade. Para tanto, deve avaliar o resultado em relação aos objetivos estratégicos quanto aos aspectos de eficácia, economicidade, eficiência e efetividade.

Quadro 18 - Palavras-chaves da prática “Monitorar o alcance dos resultados organizacionais” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Criação de valor	É oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (com legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

5.1.2.3 Mecanismo Controle

Analisado o mecanismo Controle das práticas de governança do RBG-TCU, verificou-se que das 47 (quarenta e sete) palavras-chaves relacionadas, 14 (quatorze) não foram encontradas, o que representa um percentual de 29,8% de ausência dessas palavras-chaves, conforme dados da Tabela 17. Além disso, a pesquisa mostrou que apenas 11 (onze) resoluções do CNJ estabelecem relações textuais exclusivas com práticas desse mecanismo. A partir dessas constatações,

pode-se concluir que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança do mecanismo Controle estão contempladas de forma parcial ou não estão presentes nas resoluções do CNJ.

Portanto, sugere-se às administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que, ao implementarem as práticas de governança do mecanismo Controle, contemplem as palavras-chaves não localizadas, apresentadas a seguir, junto às práticas, a fim de assegurar que quaisquer lacunas existentes entre as resoluções do CNJ e as orientações presentes no RBG-TCU para sua implementação sejam sanadas:

a) promover a transparência: a Constituição Federal de 1988 prevê o acesso à informação como direito fundamental do cidadão. Em 2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, regula esse mandamento constitucional de acesso à informação, obrigando União, Estados, Distrito Federal e municípios a observarem à suas regras para a promoção da transparência na administração pública, para tanto, deve ser assegurado à sociedade a obtenção de informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.

Quadro 19 - Palavras-chaves da prática “Promover a transparência” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Catálogo de informações	Serviço disponível para que o usuário tenha acesso aos dados publicados pelo órgão ou entidade. Segundo a <i>Cartilha para Publicação de Dados Abertos no Brasil</i> (BRASIL, 2016 <i>apud</i> TCU, 2020), todos os dados publicados pela organização devem estar acessíveis por meio do catálogo, sendo desejável que o referido catálogo possibilite navegação e busca simplificada de dados.
Governo Aberto	A Parceria para Governo Aberto ou OGP (do Inglês <i>Open Government Partnership</i>) é iniciativa internacional que pretende difundir e incentivar, globalmente, práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública e à participação social.
Plano de dados abertos	Documento orientador para as ações de implementação e promoção de abertura de dados de cada órgão ou entidade da Administração Pública federal, obedecidos os padrões mínimos de qualidade, de forma a facilitar o entendimento e a reutilização dos dados.
Transparência passiva	É a disponibilização de informações públicas em atendimento a demandas específicas de uma pessoa física ou jurídica.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

b) garantir a *accountability*: a liderança tem a responsabilidade de garantir que o modelo de governança adotado pela organização inclua a prestação de contas e a responsabilização. Essa prática está diretamente relacionada à promoção da

transparência que, quando aplicada de forma consistente, contribui diretamente para a *accountability*.

Quadro 20 - Palavras-chaves da prática “Garantir a *accountability*” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
<i>Accountability</i>	Diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas de assumir as responsabilidades de ordens fiscal, gerencial e programática que lhes foram atribuídas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.
Desvios éticos	Atos realizados em desconformidade com os valores éticos e normas de conduta aplicáveis à organização. Os ilícitos éticos são a forma mais leve de infração que o servidor ou parte interessada pode cometer. Por conseguinte, a sanção é branda, restringindo-se, em geral, à aplicação de censura aos assentamentos.
Governo Aberto	A Parceria para Governo Aberto ou OGP (do Inglês <i>Open Government Partnership</i>) é iniciativa internacional que pretende difundir e incentivar, globalmente, práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública e à participação social.
Ilícitos administrativos	A categoria engloba todas as infrações cometidas contra a lei que disciplina o cargo ou emprego e os regulamentos internos da organização. Tanto os procedimentos de apuração e responsabilização quanto as medidas punitivas são da alçada da própria organização, o que faz desse procedimento importante instrumento de correção de fraude e/ou corrupção.
Portal Brasileiro de Dados Abertos	Ferramenta construída pelo governo para centralizar a busca e o acesso a dados e informações públicas; foi lançado em cumprimento a um dos compromissos firmados pelo Brasil no primeiro plano de ação de governo aberto, lançado na OGP - Parceria para Governo Aberto.
Processo administrativo de responsabilização (PAR)	O PAR constitui procedimento destinado à responsabilização administrativa de pessoa jurídica em decorrência de atos lesivos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira, nos termos do art. 5º da Lei 12.846/2013. Os atos previstos como infrações administrativas na Lei 8.666/1993, ou em outras normas de licitações e contratos da Administração Pública que também sejam tipificados como atos lesivos, serão apurados, conjuntamente, via PAR. Do PAR poderá resultar a aplicação de penalidade de multa e de publicação extraordinária de decisão condenatória, nos termos do art. 6º da Lei 12.846/2013, e de penalidade que implique restrição ao direito de contratar e licitar com a Administração Pública.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

c) avaliar a satisfação das partes interessadas: A imagem da organização perante a sociedade deve ser monitorada, de modo a avaliar a sua satisfação com os bens e serviços sob sua responsabilidade, identificando, possíveis melhorias necessárias, para tanto, deve manter uma carta de serviços atualizada e realizar

pesquisas de satisfação dos usuários, de modo a promover a melhoria contínua dos serviços prestados.

Quadro 21 - Palavra-chave da prática “Avaliar a satisfação das partes interessadas” não localizada nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Carta de Serviços	Não conceituada no RBG-TCU, tendo a sua identificação resultado de interpretação do pesquisador.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

d) assegurar a efetividade da auditoria interna: A auditoria interna deve oferecer serviços objetivos de avaliação e consultoria, desenvolvidos para aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliações, assessoria e conhecimentos objetivos baseados em risco(s). Para tanto, deve partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles.

Quadro 22 - Palavras-chaves da prática “Assegurar a efetividade da auditoria interna” não localizadas nas resoluções do CNJ

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Processo de gestão de riscos	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.
Processos de governança	Processos que moldam a maneira como uma organização é dirigida e monitorada para o alcance dos seus objetivos e cumprimento das suas obrigações de prestação de contas e responsabilidade.
Universo de auditoria	Consiste em todas as áreas de risco que podem estar sujeitas a auditoria. Inclui projetos e iniciativas relativos ao plano estratégico da organização e pode ser organizado por unidades de negócios, linhas de produtos ou de serviços, processos, programas, sistemas ou controles.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

5.1.3 Terceira sugestão

Constatou-se, nesta pesquisa, que, das 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves relacionadas às práticas de governança, 53 (cinquenta e três) não foram identificadas nos artigos das resoluções do CSJT. Esse resultado sugere que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança podem estar contempladas de forma parcial, ou mesmo ausentes, nas resoluções do CSJT.

A ausência de determinadas palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT indica lacunas na adoção de práticas de governança por parte dos órgãos sob a jurisdição desse Conselho. É possível que algumas diretrizes contidas no RBG-TCU ainda não tenham sido devidamente incorporadas por esses órgãos ou que estejam implementadas de maneira parcial.

Dessa forma, é fundamental que os Tribunais Regionais do Trabalho, ao promoverem melhorias em suas estruturas e processos de governança, busquem adequação entre os conteúdos das resoluções do CSJT e as boas práticas de governança propostas pelo TCU. Essa adequação é necessária para se garantir que eventuais lacunas existentes entre esses instrumentos normativos sejam sanadas, de modo a assegurar a efetividade dessas práticas.

As 53 (cinquenta e três) palavras-chaves relacionadas às práticas de governança do RBG-TCU não foram localizadas nos artigos dessas resoluções, conforme dados apresentados na Tabela 18, a seguir.

Tabela 18 - Palavras-chaves não localizadas nos artigos das resoluções do CSJT

Mecanismos e práticas de governança	Palavras-chaves		
	Qtde.	Qtde. não localizada	%
Total	157	53	33,8%
Liderança	52	17	32,7%
Estabelecer o modelo de governança	15	4	26,7%
Promover a integridade	23	10	43,5%
Promover a capacidade da liderança	14	3	21,4%
Estratégia	58	19	32,8%
Gerir riscos	14	8	57,1%
Estabelecer e promover a estratégia	28	9	32,1%
Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	6	1	16,7%
Monitorar o desempenho das funções de gestão	10	1	10,0%
Controle	47	17	36,2%
Promover a transparência	12	7	58,3%
Garantir a <i>accountability</i>	19	8	42,1%
Avaliar a satisfação das partes interessadas	6	0	0,0%
Assegurar a efetividade da auditoria interna	10	2	20,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados nessa Tabela 18, apresentam-se, a seguir, sugestões, organizadas por mecanismo e prática de governança do RBG-TCU.

5.1.3.1 Mecanismo Liderança

Analisado o mecanismo Liderança das práticas de governança do RBG-TCU, verificou-se que, das 52 (cinquenta e duas) palavras-chaves relacionadas, 17 (dezessete) não foram encontradas, o que representa percentual de 32,7% de ausência dessas palavras-chaves, conforme dados da Tabela 18. Além disso, a pesquisa mostrou que nenhuma resolução do CSJT estabelece relação textual exclusiva com práticas desse mecanismo. Isso evidencia que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança do mecanismo Liderança estão contempladas de forma parcial ou não estão presentes nas resoluções do CSJT.

Portanto, sugere-se às Administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que, ao implementarem as práticas de governança do mecanismo Liderança, contemplem as palavras-chaves não localizadas, apresentadas a seguir, junto às práticas, a fim de assegurar que quaisquer lacunas existentes entre as resoluções do CSJT e as orientações presentes no RBG-TCU para sua implementação sejam sanadas:

a) estabelecer o modelo de governança: o modelo de governança deve contemplar diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas para a implementação de uma boa governança adequada ao tamanho, complexidade e perfil de risco da organização, contribuindo, assim, para que seu sistema de governança funcione de forma eficaz, a fim de assegurar que seus objetivos atendam ao interesse público e assegurem o adequado balanceamento de poder e a segregação de funções para tomadas de decisões críticas.

Quadro 23 - Palavras-chaves da prática “Estabelecer o modelo de governança” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
<i>Accountability</i>	Diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordens fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.
Balanceamento de poder	Recomenda-se que se deve evitar a concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou de poucos indivíduos. Como regra básica, decisões e atividades críticas devem ser tomadas ou executadas por colegiado constituído por membros competentes e mutuamente independentes.
Decisões críticas	Decisões de grande impacto e difícil desfazimento, e que, por isso, demandam limites de alçada de decisão e segregação de funções para a sua tomada. Normalmente, incluem questões estratégicas, objetivos estratégicos e metas principais, nomeações para cargos de alto nível, questões financeiras de grande materialidade, investimentos e desinvestimentos, padrões de conduta, e definição de apetite a risco(s), entre outros.
Segregação de funções	Significa repartir funções entre os agentes públicos, cuidando para que um indivíduo não exerça funções incompatíveis entre si, como, por exemplo, as de autorização, registro e custódia de ativos. A segregação de funções visa reduzir oportunidades que permitam que qualquer pessoa perpetre e/ou oculte erros ou fraudes no desempenho normal das suas funções.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

b) promover a integridade: a integridade refere-se à adoção e ao alinhamento das ações da organização e do comportamento de seus agentes a padrões éticos, valores e expectativas esperados pela sociedade, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas, mediante a implantação de programas de integridade pública e dando apoio e suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública.

Quadro 24 - Palavras-chaves da prática “Promover a integridade” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Código de conduta	Documento que detalha valores, princípios e comportamentos esperados de todos os colaboradores e gestores da organização, podendo se estender a terceiros, como fornecedores e prestadores de serviços com os quais a organização se relaciona. Deve ser suficientemente detalhado, de modo a fornecer orientações claras e ser apoiado, expressamente, pela alta administração
Comissão de ética	Colegiado responsável por fornecer orientação e aconselhamento sobre a ética profissional dos membros da organização, especialmente em relação ao tratamento com as pessoas e o patrimônio público. Sua atribuição inclui analisar casos específicos de imputação ou procedimentos passíveis de censura.
Comitê de ética	Colegiado responsável por fornecer orientação e aconselhamento sobre a ética profissional dos membros da organização, especialmente em relação ao tratamento com as pessoas e o patrimônio público. Sua atribuição inclui analisar casos específicos de imputação ou procedimentos passíveis de censura.
Corrupção	Não conceituada no RBG-TCU; a sua identificação ocorreu de interpretação do pesquisador.
Desvios éticos	Atos cometidos em desconformidade com os valores éticos e normas de conduta aplicáveis à organização. Os ilícitos éticos são a forma mais leve de infração que o servidor ou parte interessada pode cometer. Por conseguinte, a sanção é branda, restringindo-se, em geral, à aplicação de censura aos assentamentos.
Integridade pública	Diz respeito ao comportamento da organização e do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.
Nepotismo	Não conceituada no RBG-TCU, tendo a sua identificação resultado de interpretação do pesquisador.
Programa de ética	Conjunto de medidas organizacionais voltadas para a promoção da ética. Os principais elementos de um programa de ética são: código de ética; apoio e comprometimento formal do conselho e da alta administração; instâncias responsáveis; estratégia de comunicação dos valores éticos e padrões de conduta; treinamento dos colaboradores e gestores; canal de denúncias e de esclarecimentos de dúvidas acerca de ética profissional; gestão de riscos relacionados à ética; e monitoramento do desempenho do programa de ética.
Programa de integridade	Conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança.
Riscos de integridade	Riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção. Exemplos: abuso de poder em favor de interesses privados; nepotismo; solicitação ou recebimento de vantagem indevida; utilização de recursos públicos em favor de interesses privados.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

c) promover a capacidade da liderança: as competências das pessoas que exercem a liderança da organização são essenciais para o alcance dos resultados esperados, cumprindo, portanto, reconhecê-las e desenvolvê-las; para tanto, é necessário definir as competências necessárias da liderança, além dos critérios de

seleção ou de escolha a serem observados. Devem ser estabelecidas políticas de sucessão de lideranças, bem como diretrizes para a avaliação de desempenho dos líderes.

Quadro 25 - Palavras-chaves da prática “Promover a capacidade da liderança” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Critérios de escolha	Critérios que abrangem o perfil profissional desejado, mas não se limitam a ele, porque contemplam outras exigências, tais como: ausência de impedimentos legais, questões éticas e potenciais conflitos de interesses.
Critérios de seleção	Critérios que abrangem o perfil profissional desejado, mas não se limitam a ele, uma vez que contemplam outras exigências, tais como: ausência de impedimentos legais, questões éticas e potenciais conflitos de interesses.
Líder	Não conceituada no RBG-TCU, tendo a sua identificação resultado de interpretação do pesquisador.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

5.1.3.2 Mecanismo Estratégia

Analisado o mecanismo Estratégia das práticas de governança do RBG-TCU, verificou-se que das 58 (cinquenta e oito) palavras-chaves relacionadas, 19 (dezenove) não foram encontradas, o que representa um percentual de 32,8% de ausência dessas palavras-chaves, conforme dados da Tabela 18. Além disso, a pesquisa mostrou que apenas 23 (vinte e três) resoluções do CSJT estabelecem relações textuais exclusivas com as práticas desse mecanismo. Conclui-se, portanto, que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança do mecanismo Estratégia estão contempladas apenas parcialmente ou não estão presentes nas resoluções do CSJT.

Portanto, sugere-se às Administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que ao implementarem as práticas de governança do mecanismo Estratégia contemplem as palavras-chaves não localizadas, apresentadas a seguir, junto às práticas, a fim de se garantir que quaisquer lacunas existentes entre as resoluções do CSJT e as orientações presentes no RBG-TCU para sua implementação sejam sanadas:

a) gerir riscos: a gestão de risco deve estar presente em todas as etapas da estratégia da organização, de modo a identificar, analisar e comunicar os riscos nos diversos níveis organizacionais das instâncias responsáveis por tratar esses riscos. Para tanto, a liderança tem a responsabilidade de direcionar, monitorar e avaliar a estrutura e a integração da gestão de risco às atividades da organização.

Quadro 26 - Palavras-chaves da prática “Gerir riscos” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Estrutura de gestão de riscos	É a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos inerentes ao seu negócio, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos em toda a organização. Inclui a política de gestão de riscos, manuais e guias, recursos, definição de objetivos e de papéis e responsabilidades que permitirão incorporar a gestão de riscos a todos os níveis da organização.
Gestão de continuidade de negócio	Continuidade de negócios é a capacidade da organização de continuar fornecendo produtos ou serviços, em capacidades predefinidas aceitáveis, após uma interrupção. A gestão de continuidade de negócios é o processo de implementação e manutenção da continuidade de negócios para se evitar perdas e se preparar para mitigar e gerenciar interrupções.
Identificação de riscos	Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de riscos, os eventos, suas causas e consequências potenciais.
Limites de exposição ao risco	Representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco residual fique abaixo do limite de exposição.
Política de gestão de riscos	Documento que contém a declaração das intenções e diretrizes gerais e estabelece, claramente, os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos.
Processo de gestão de riscos	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento de contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos
Risco crítico	Risco significativo, com impacto potencial relevante nas principais atividades ou objetivos da organização.
Tratamento de risco	Tem por propósito selecionar e implementar opções para abordar riscos. O tratamento de riscos envolve um processo iterativo de: formular e selecionar opções para tratamento do risco; planejar e implementar o tratamento do risco; avaliar a eficácia desse tratamento; decidir se o risco remanescente é aceitável; se não for aceitável, realizar tratamento adicional.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

b) estabelecer e promover a estratégia: a liderança deve estabelecer a estratégia da organização (plano estratégico) e demonstrar como agirá para alcançar os resultados planejados (planos de ação), quais os interesses das partes envolvidas serão atendidos e como os seus recursos serão utilizados, de modo que possam potencializar os resultados organizacionais; para tanto, deve definir objetivos para um período, considerando a cadeia de valor, a missão institucional, a visão de futuro, a análise dos ambientes internos e externos e o apetite a risco da organização.

Quadro 27 - Palavras-chaves da prática “Estabelecer e promover a estratégia” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Ambiente externo	Não conceituada no RBG-TCU, posto que a sua identificação resultou de interpretação do pesquisador.
Ambiente interno	Não conceituada no RBG-TCU; a sua identificação decorreu de interpretação do pesquisador.
Apetite ao risco	Os tipos e quantidades de risco, em nível amplo, que uma organização está disposta a aceitar em busca de valor
Cadeia de valor	Não conceituada no RBG-TCU, posto que a sua identificação resultou de interpretação do pesquisador.
Gestão judiciária	Não conceituada no RBG-TCU, porque a sua identificação resultou de interpretação do pesquisador.
Meta	As metas são etapas para o alcance de objetivos. O alcance das metas é aferido por indicadores específicos. A meta deve ter as seguintes características: específica – deve expressar claramente o que deve ser alcançado, sem ambiguidades; mensurável –, expressar em que medida o objetivo deve ser alcançado em certo intervalo de tempo, permitindo avaliação e <i>feedback</i> ; apropriada – deve estar alinhada com os objetivos, contribuindo para alcançá-los; isto é: ser relevante para mensurar os objetivos; realista – precisa poder ser alcançada no período previsto, a custo razoável, e considerando-se as restrições existentes; deve levar em conta os objetivos da instituição, o contexto econômico em que ela está inserida, as limitações orçamentárias, o desempenho anterior (se as metas não forem realistas, elas serão vistas como meros ideais e não terão influência prática no comportamento dos agentes), e ter prazo(s) determinado(s), expressando o período esperado para seu alcance.
Pensamento estratégico	É atividade contínua de aprendizado, de conhecimento da realidade organizacional e atenção a mudanças nos ambientes interno e externo, que sintetiza dados analíticos, intuição e criatividade para dar o direcionamento sobre para onde a organização deve ser conduzida.
Revisão da estratégia	Ato de utilizar dados operacionais internos, dados de avaliação da estratégia e novas informações sobre o ambiente externo para rever a estratégia, avaliar se ela permanece válida, se não está obsoleta ou apresenta falhas significativas, e ajustá-la, conforme necessário, considerando-se novas ideias e oportunidades.
Tolerância	Limites relacionados à consecução dos objetivos, de variação aceitável no desempenho.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

c) monitorar o alcance dos resultados organizacionais: a liderança, ao estabelecer o modelo de governança, deve definir as diretrizes para monitorar e acompanhar os resultados organizacionais, de modo a avaliar, em relação aos objetivos alcançados, as seguintes métricas: eficácia, economicidade, eficiência e efetividade; para tanto, deve avaliar os resultados tanto em relação aos objetivos estratégicos quanto aos aspectos de eficácia, economicidade, eficiência e efetividade.

Quadro 28 - Palavras-chaves da prática “Monitorar o alcance dos resultados organizacionais” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Criação de valor	É oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (com legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

d) monitorar o desempenho das funções de gestão: a liderança, ao estabelecer o modelo de governança, deve definir as diretrizes para monitorar e acompanhar o desempenho da gestão, de modo a avaliar o seu desempenho em relação à: eficácia, economicidade, eficiência e efetividade. Essa aferição deve ser realizada por meio dos indicadores das metas estabelecidas.

Quadro 29 - Palavras-chaves da prática “Monitorar o desempenho das funções de gestão” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Gestão judiciária	Não conceituada no RBG-TCU, porque a sua identificação resultou de interpretação do pesquisador.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

5.1.3.3 Mecanismo Controle

Ao analisar o mecanismo Controle das práticas de governança do RBG-TCU, verificou-se que, das 47 (quarenta e sete) palavras-chaves relacionadas, 17 (dezessete) não foram encontradas, o que representa percentual de 36,2% de ausência dessas palavras-chaves, conforme dados da Tabela 18. Além disso, a pesquisa mostrou que apenas três resoluções do CSJT estabelecem relações textuais exclusivas com as práticas desse mecanismo. A partir dessas constatações, é possível concluir que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança do mecanismo Controle estão contempladas apenas parcialmente ou não estão presentes nas resoluções do CSJT.

Sugere-se, portanto, às administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que ao implementarem as práticas de governança do mecanismo Controle, contemplem, por sua importância, as palavras-chaves não localizadas, apresentadas a seguir, junto às práticas, a fim de se garantir que quaisquer lacunas existentes entre as resoluções do CSJT e as orientações presentes no RBG-TCU para sua implementação sejam sanadas:

a) promover a transparência: a Constituição Federal de 1988 prevê o acesso à informação como direito fundamental do cidadão. Em 2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, regula esse mandamento constitucional de acesso à informação, obrigando União, Estados, Distrito Federal e municípios a observarem suas regras para a promoção da transparência na administração pública; para tanto, deve ser assegurado à sociedade o direito à obtenção de informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.

Quadro 30 - Palavras-chaves da prática “Promover a transparência” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Catálogo de informações	Serviço disponível para que o usuário tenha acesso aos dados publicados pelo órgão ou entidade. Segundo a <i>Cartilha para Publicação de Dados Abertos no Brasil</i> (BRASIL, 2016 <i>apud</i> TCU, 2020), todos os dados publicados pela organização devem estar acessíveis por meio do catálogo, sendo desejável que o referido catálogo possibilite navegação e busca simplificada de dados.
Dados abertos	Dados acessíveis ao público, disponibilizados em meio digital, estruturados em formato aberto, processáveis por máquina, referenciados na <i>internet</i> e disponibilizados sob licença aberta que permita sua livre utilização, consumo ou cruzamento, limitando-se a creditar a autoria ou a fonte.
Formato aberto	Formato de arquivo não proprietário cuja especificação esteja documentada publicamente e seja de livre conhecimento e implementação, livre de patentes ou de qualquer outra restrição legal quanto à sua utilização.
Governo Aberto	A Parceria para Governo Aberto ou OGP (do Inglês <i>Open Government Partnership</i>) é iniciativa internacional que pretende difundir e incentivar, globalmente, práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública e à participação social.
Plano de dados abertos	Documento orientador para as ações de implementação e promoção de abertura de dados de cada órgão ou entidade da Administração Pública federal, obedecidos os padrões mínimos de qualidade, de forma a facilitar o entendimento e a reutilização dos dados.
Transparência ativa	É a divulgação, por iniciativa dos órgãos e entidades, independentemente de requerimentos, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, no âmbito de suas competências, em local de fácil acesso ou na <i>internet</i> . Um exemplo de transparência ativa são as seções de acesso às informações disponíveis em <i>sites</i> dos órgãos e entidades.
Transparência passiva	É a disponibilização de informações públicas em atendimento a demandas específicas de uma pessoa física ou jurídica.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

b) garantir a *accountability*: a liderança tem a responsabilidade de garantir que o modelo de governança adotado pela organização inclua a prestação de contas e a responsabilização. Essa prática está diretamente relacionada à promoção da

transparência, porque essa, quando aplicada consistentemente, contribui diretamente para a *accountability*.

Quadro 31 - Palavras-chaves da prática “Garantir a *accountability*” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
<i>Accountability</i>	Diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos – incluídas as empresas e corporações públicas – de assumir as responsabilidades de ordens fiscal, gerencial e programática que lhes foram atribuídas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.
Desvios éticos	Atos realizados em desconformidade com os valores éticos e normas de conduta aplicáveis à organização. Os ilícitos éticos são a forma mais leve de infração que o servidor ou parte interessada pode cometer. Por conseguinte, a sanção é branda, restringindo-se, em geral, à aplicação de censura aos assentamentos.
Governo Aberto	A Parceria para Governo Aberto ou OGP (do Inglês <i>Open Government Partnership</i>) é iniciativa internacional que pretende difundir e incentivar, globalmente, práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública e à participação social.
Ilícitos administrativos	Essa categoria engloba todas as infrações cometidas contra a lei que disciplina o cargo ou emprego e os regulamentos internos da organização. Tanto os procedimentos de apuração e responsabilização quanto as medidas punitivas são da alçada da própria organização, o que faz desse procedimento importante instrumento de correção de fraude e/ou corrupção.
Portal Brasileiro de Dados Abertos	Ferramenta construída, pelo governo, para centralizar a busca e o acesso dos dados e informações públicas; foi lançado em cumprimento a um dos compromissos firmados pelo Brasil no primeiro plano de ação de governo aberto, lançado na OGP - Parceria para Governo Aberto.
Procedimento disciplinar	Processo ou procedimento administrativo instaurado para apurar irregularidades disciplinares praticadas por servidores ou empregados públicos.
Processo administrativo de responsabilização (PAR)	O PAR constitui procedimento destinado à responsabilização administrativa de pessoa jurídica em decorrência de atos lesivos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira, nos termos do art. 5º da Lei 12.846/2013. Os atos previstos como infrações administrativas na Lei 8.666/1993, ou em outras normas de licitações e contratos da Administração Pública que também sejam tipificados como atos lesivos, serão apurados, conjuntamente, via PAR. Podendo resultar a aplicação de penalidade de multa e publicação extraordinária de decisão condenatória, nos termos do art. 6º da Lei 12.846/2013, e de penalidade que implique restrição ao direito de contratar e licitar com a Administração Pública.
Tomada de contas especial	Processo formalizado, com rito próprio, que visa apurar responsabilidade por omissão ou irregularidade no dever de prestar contas ou por dano causado ao erário; sua finalidade é a apuração dos fatos, a identificação dos responsáveis, a quantificação do dano e a obtenção do respectivo ressarcimento.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

c) assegurar a efetividade da auditoria interna: a auditoria interna deve oferecer serviços objetivos de avaliação e consultoria, desenvolvidos para se aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliações, assessoria e conhecimentos objetivos baseados em risco. Para tanto, deve partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para se avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

Quadro 32 - Palavras-chaves da prática “Assegurar a efetividade da auditoria interna” não localizadas nas resoluções do CSJT

Palavra-chave	Conceito extraído do RBG-TCU
Processo de gestão de riscos	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos
Universo de auditoria	Consiste em todas as áreas de risco que podem estar sujeitas a auditoria. Inclui projetos e iniciativas relativos ao plano estratégico da organização e pode ser organizado por unidades de negócios, linhas de produtos ou serviços, processos, programas, sistemas ou controles.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

5.1.4 Quarta sugestão

Constatou-se, nesta pesquisa, conforme evidencia a Figura 12, que não foi identificada resolução do CSJT que mantenha relação textual exclusivamente com o mecanismo Liderança; isto é: não existe resolução do CSJT que trate diretamente da implementação de estruturas e de processos de governança relacionados às seguintes práticas: Estabelecer o modelo de governança; Promover a integridade; e Promover a capacidade da liderança.

Conclui-se, portanto, que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança do mecanismo Liderança estão contempladas apenas parcialmente ou não estão presentes nas resoluções do CSJT.

Portanto, sugere-se às administrações dos Tribunais Regionais do Trabalho que elaborem políticas organizacionais orientando a implementação de estruturas e de processos de governança relacionados à liderança, em consonância com as seguintes práticas de governança do RBG-TCU:

a) estabelecer o modelo de governança: esse modelo deve contemplar diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas para a implementação de

uma boa governança adequada ao tamanho, à complexidade e ao perfil de risco da organização, contribuindo, assim, para que seu sistema de governança funcione de forma eficaz, a fim de assegurar que seus objetivos atendam ao interesse público e assegurem o adequado balanceamento de poder e a segregação de funções para tomadas de decisões críticas.

b) promover a integridade: a integridade refere-se à adoção e ao alinhamento das ações da organização e do comportamento de seus agentes a padrões éticos, valores e expectativas esperados pela sociedade, de modo a se construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas, mediante a implantação de programas de integridade pública e dando apoio e suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública.

c) promover a capacidade da liderança: as competências das pessoas que exercem cargos de liderança na organização são essenciais para o alcance dos resultados esperados; para tanto, é necessário definir as competências necessárias da liderança, além dos critérios de seleção ou de escolha a serem observados. Devem ser estabelecidas políticas de sucessão de lideranças, bem como diretrizes para avaliação de desempenho dos líderes.

5.2 Robô de Coleta Automatizada de Atos Normativos

Nesta pesquisa, conforme já apresentado no capítulo relativo ao método de pesquisa, foi desenvolvido um programa de computador, denominado robô CAUAN, com a finalidade de automatizar a coleta, a extração e a tabulação do conteúdo das resoluções publicadas, pelo CNJ e pelo CSJT, em seus portais eletrônicos. Esse programa foi classificado como um robô de raspagem de dados, visto que é capaz de simular a navegação humana nos portais eletrônicos para coletar e organizar, automaticamente, as informações e os conteúdos das resoluções dos conselhos em formato estruturado.

O robô CAUAN permite aos interessados nas resoluções do CNJ e do CSJT obter informações atualizadas periodicamente sobre a situação desses normativos, incluindo se estão vigentes, foram alterados ou revogados. Além disso, os conteúdos das resoluções são coletados, extraídos e tabulados em planilhas, o que permite que seus usuários realizem buscas textuais por termos específicos em todas

as resoluções coletadas de uma só vez. Isso proporciona ganho de eficiência, já que, do modo como esses normativos são divulgados atualmente pelos conselhos, é necessário acessar cada um, individualmente, para se realizar as pesquisas desejadas. Com o auxílio do robô CAUAN, os usuários podem realizar suas buscas de maneira mais rápida e precisa, tendo facilitado, assim, o acesso e o uso das informações necessárias para seus trabalhos e estudos.

O robô CAUAN é composto por dois módulos distintos e autônomos, sendo o primeiro para a “Coleta Automatizada de Atos Normativos do CNJ” e, o outro, para a “Coleta Automatizada de Atos Normativos do CSJT”. Esses módulos trabalham em conjunto para criar um banco de dados contendo informações atualizadas sobre os atos normativos desses dois órgãos.

O primeiro módulo – “Coleta Automatizada de Atos Normativos do CNJ” – é composto por três funcionalidades. A primeira delas tem por objetivo coletar todas as resoluções publicadas, pelo CNJ, diretamente em seu portal eletrônico de atos normativos, disponível em <https://atos.cnj.jus.br>. Após a coleta, essas resoluções são salvas no repositório de dados parametrizado no código-fonte do robô, junto a uma planilha eletrônica contendo as seguintes informações: número da resolução, ementa, situação, data de publicação e endereço eletrônico. A outra funcionalidade consiste em extrair e tabular os conteúdos das resoluções do CNJ. Para tanto, é gerada uma planilha eletrônica na qual cada linha contém um artigo das resoluções coletadas, contendo o número da resolução e o texto do artigo. Por fim, a terceira funcionalidade tem por objetivo localizar palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT coletadas, gerando uma planilha eletrônica contendo as relações textuais estabelecidas por localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT.

O segundo módulo, denominado “Coleta Automatizada de Atos Normativos do CSJT”, é composto por três funcionalidades. A primeira funcionalidade tem por objetivo coletar todas as resoluções publicadas pelo CSJT diretamente em sua biblioteca digital, denominada JusLaboris, disponível em <https://juslaboris.tst.jus.br>. Essas resoluções são salvas no repositório de dados parametrizado no código-fonte do robô, junto a uma planilha eletrônica contendo as seguintes informações: número da resolução, ementa, situação, data de publicação e endereço eletrônico. A segunda funcionalidade consiste em extrair e tabular os conteúdos das resoluções do CSJT em uma planilha eletrônica na qual cada linha contém um artigo das

resoluções coletadas, contendo o número da resolução e o texto do artigo. Por fim, a terceira funcionalidade tem por objetivo localizar palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT coletadas, gerando uma planilha eletrônica contendo as relações textuais estabelecidas após a localização das palavras-chaves nos artigos das resoluções do CSJT.

Juntos, esses dois módulos do robô CAUAN fornecem uma solução inovadora e eficiente para coleta automatizada de informações sobre atos normativos do CNJ e do CSJT. Com a utilização dessa solução tecnológica, os interessados por esses atos podem economizar tempo e esforço na busca por informações atualizadas, além de garantir maior confiabilidade e precisão desses dados.

Dessa forma, o robô CAUAN, ao estabelecer as relações textuais após a localização das palavras-chaves entre as práticas de governança do RBG-TCU e os artigos das resoluções do CNJ e do CSJT, proporciona maior eficiência e precisão na organização das informações, reduzindo o tempo e o esforço necessários para essa tarefa. Com isso, o pesquisador pode se concentrar na análise e na interpretação dos resultados.

Os códigos-fontes do robô CAUAN estão disponíveis no repositório¹⁸ de dados desta pesquisa, cumprindo ressaltar que esse robô foi desenvolvido em linguagem de programação Python, o que pode impedir seu uso por pessoas que não tenham conhecimento em programação. Contudo, essa situação pode ser superada com a criação de uma interface gráfica para aprimorar a sua usabilidade, ou com a execução de seu código-fonte, de forma automatizada, diretamente em um servidor do aplicativo Python. Ambas as abordagens requerem atuação de equipe de desenvolvedores de sistemas informatizados, com conhecimento da linguagem de programação Python.

¹⁸ Disponível em: https://rebrand.ly/dados_pesquisa_resolucao_cnj_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 15 abr. 2023.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo principal identificar o grau de consonância textual das resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em relação ao conteúdo textual das práticas de governança pública organizacional descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (RBG-TCU) e o grau de consonância textual das resoluções do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) em relação ao conteúdo textual das práticas de governança pública organizacional descritas no *Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública* do Tribunal de Contas da União (RBG-TCU). Para tanto, com vistas a alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, de cunho descritivo, aplicando-se a técnica de Análise de Conteúdo nos documentos coletados, visando-se estabelecer relações textuais entre as práticas de governança do TCU e os conteúdos das resoluções do CNJ e do CSJT.

No que concerne a “Estabelecer relações textuais entre as resoluções do Conselho Nacional de Justiça e as práticas de governança pública organizacional descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União”, foram mapeadas 275 (duzentas e setenta e cinco) resoluções do CNJ em vigor, que foram dispostas em uma matriz, com dupla entrada, contendo 3.689 (três mil seiscentas e oitenta e nove) linhas. Do total de documentos analisados, 84 (oitenta e quatro) estavam relacionados, textualmente, com pelo menos uma prática de governança definida no RBG-TCU. Assim, foram estabelecidas 361 (trezentas e sessenta e uma) relações textuais entre as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça e as práticas de governança pública organizacional descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União. Essas relações resultaram das 2.108 (duas mil e cento e oito) relações textuais estabelecidas entre os artigos das resoluções do CNJ e as 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves relacionadas às orientações constantes do RBG-TCU para a promoção das práticas de governança.

A Análise Conteúdo realizada indicou que as resoluções do CNJ em vigor estão relacionadas, textualmente, com as práticas de governança pública organizacional Liderança, Estratégia e Controle dos mecanismos de governança. Esses dados permitem concluir que o CNJ tem fomentado, textualmente, a adoção

de boas práticas de governança pelos órgãos do Poder Judiciário; principalmente, em relação às práticas “Estabelecer o modelo de governança”, “Estabelecer a estratégia”, “Promover a estratégia”, “Monitorar o alcance dos resultados organizacionais”, “Promover a transparência” e “Garantir a *accountability*”, que apresentaram número maior de relações, em comparação com as demais.

Visando-se “[e]stabelecer relações textuais entre as resoluções do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e as práticas de governança pública organizacional descritas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União” (RBC-TCU), foram mapeadas 349 (trezentas e quarenta e nove) resoluções do CSJT em vigor, que foram dispostas em uma matriz, com dupla entrada, contendo 2.058 (duas mil e cinquenta e oito) linhas. Do total de documentos analisados, 68 (sessenta e oito) deles estavam relacionados, textualmente, com pelo menos uma prática de governança definida no RBG-TCU. Assim, foram estabelecidas 281 (duzentas e oitenta e uma) relações textuais entre as resoluções do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSTJT) e as práticas de governança pública organizacional descritas no *Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*, do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020). Essas relações resultaram das 1.742 (um mil, setecentas e quarenta e duas) relações textuais estabelecidas entre os artigos das resoluções do CSJT e as 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves relacionadas com orientações constantes do RBG-TCU para promoção das práticas de governança.

A Análise Conteúdo realizada indicou que as resoluções do CSJT em vigor estão relacionadas, textualmente, com práticas de governança pública organizacional Liderança, Estratégia e Controle dos mecanismos de governança. Esses dados evidenciam que o CSJT tem estimulado, textualmente, a adoção de boas práticas de governança pelos órgãos da Justiça do Trabalho; principalmente, em relação às práticas “Estabelecer o modelo de governança”, “Promover a integridade”, “Monitorar o desempenho das funções de gestão” e “Garantir a *accountability*”, o que evidencia preocupação com a transparência e com a eficiência na gestão dos órgãos da Justiça do Trabalho.

Com base no resultado da Análise de Conteúdo, criou-se um painel de dados¹⁹ para apresentar as relações identificadas entre as resoluções do CNJ, as resoluções do CSJT e as práticas de governança descritas no RBG-TCU. Esse

¹⁹ Disponível em: https://rebrand.ly/painel_resolucao_cnj_csjt_rbg-tcu. Acesso em: 17 abr. 2023.

painel de dados possibilita que os interessados acessem, diretamente e facilmente, informações relevantes acerca das resoluções do CNJ e do CSJT e suas relações com as práticas de governança pública organizacional propostas pelo TCU, permitindo, assim, consulta mais efetiva e precisa, possibilitando-lhes identificar quais resoluções estão relacionadas com boas práticas de governança propostas pelo TCU e avaliar a implementação dessas práticas em seu órgão. Além disso, os interessados poderão tomar decisões mais informadas e embasadas em relação à adoção de práticas de governança em suas organizações, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública.

Constatou-se, nesta pesquisa, que, das 157 (cento e cinquenta e sete) palavras-chaves relacionadas às práticas de governança, 40 (quarenta) palavras-chaves não foram identificadas nos artigos das resoluções do CNJ e 53 (cinquenta e três) não foram identificadas nos artigos das resoluções do CSJT. Esses resultados sugerem que algumas das orientações presentes no RBG-TCU para a implementação das práticas de governança podem estar contempladas apenas parcialmente, ou, mesmo, ausentes, nas resoluções do CNJ e do CSJT.

A ausência de determinadas palavras-chaves nos artigos das resoluções do CNJ e do CSJT indica lacunas na adoção de práticas de governança por parte dos órgãos sob a jurisdição desses conselhos. É possível, portanto, que algumas diretrizes contidas no RBG-TCU ainda não tenham sido devidamente incorporadas por esses órgãos ou que estejam implementadas parcialmente.

Dessa forma, é fundamental que os órgãos da Justiça do Trabalho, ao promoverem melhorias em suas estruturas e processos de governança, busquem adequação entre os conteúdos das resoluções do CNJ e do CSJT e as boas práticas de governança propostas pelo TCU. Essa adequação é necessária para se garantir que eventuais lacunas existentes, identificadas pelas ausências de relações textuais estabelecidas entre algumas palavras-chaves e os artigos desses normativos, sejam sanadas na implementação dessas práticas.

Ademais, é importante destacar que a adoção de boas práticas de governança pelos órgãos do Poder Judiciário é essencial para o fortalecimento da transparência, da eficiência e da efetividade das suas atividades. Nesse sentido, a busca por um alinhamento entre as normas do CNJ e do CSJT e as práticas propostas pelo TCU é passo importante para se garantir que esses objetivos sejam alcançados.

Diante de todo o exposto, espera-se que os resultados alcançados por esta pesquisa possam contribuir para que os órgãos da Justiça do Trabalho promovam aprimoramentos em suas estruturas de governança, com o objetivo de alinhar as Resoluções do CNJ e do CSJT às práticas propostas pelo TCU. Espera-se que dessas melhorias resultem maior eficiência e efetividade na prestação jurisdicional, bem como garantia de um ambiente institucional ético e transparente. Além disso, espera-se que os resultados desta pesquisa incentivem a realização de estudos semelhantes em outros segmentos do Poder Judiciário, contribuindo para a melhoria contínua dos processos de governança em todo o Poder Judiciário.

Mais especificamente, em relação ao Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir diretamente para o alcance do nível aprimorado do Índice de Governança e Gestão até 2025, por meio das relações²⁰ textuais estabelecidas entre os artigos das resoluções do CNJ e do CSJT e as práticas de governança pública organizacional descritas no RBG-TCU. Além disso, os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados como referência para orientar ações que visem ao fortalecimento do sistema de governança e das funções de gestão do TRT-MG. Essas ações podem incluir elaboração de planos de ação para implementação das boas práticas de governança identificadas nesta pesquisa. Adicionalmente, pode-se pensar na formulação de uma política de governança institucional que contemple as práticas recomendadas pelo TCU e as adapte às especificidades do TRT-MG.

Ressalta-se que a adoção de boas práticas de governança deve ser preocupação constante dos órgãos do Poder Judiciário, que devem estar atentos à evolução dessas práticas e buscar, continuamente, aprimorar seus sistemas de governança institucional. Somente assim será possível garantir a efetividade das atividades do Judiciário e a satisfação das expectativas da sociedade em relação à Justiça.

Sugere-se, por conseguinte, para pesquisa futura, a realização de estudos que investiguem os fatores que influenciam a adoção e a implementação de práticas de governança nos órgãos da Justiça do Trabalho, bem como os impactos dessas práticas na efetividade da prestação jurisdicional. Ademais, é importante que sejam realizadas pesquisas que analisem a evolução das práticas de governança ao longo do tempo, com o objetivo de se verificar o grau de aderência dos órgãos da Justiça

²⁰ Disponível em: https://rebrand.ly/painel_resolucao_cnj_csjt_rbg-tcu. Acesso em: 17 abr. 2023.

do Trabalho às orientações do CNJ e do CSJT, a exemplo da avaliação realizada, pelo TCU, por meio do IGG. Por fim, também seria interessante explorar os desafios enfrentados pelos órgãos da Justiça do Trabalho na implementação de práticas de governança e quais as melhores estratégias para superá-los.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOCHENEK, Antônio César; DALAZOANA, Vinícius; RISSETTI, Vinícius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. **Revista de Direito GV**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 535-554, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1808-24322013000200007>. Acesso em: 18 maio 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2021**: ano base 2020. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 18 maio 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução n. 1909, de 20 de junho de 2017**. Aprova o Regimento Interno do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Brasília, DF: Conselho Superior da Justiça do Trabalho, 2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/107030>. Acesso em: 18 maio 2021.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Plano Estratégico da Justiça do Trabalho**. Brasília, DF: Conselho Superior da Justiça do Trabalho, 2021a. Disponível em: http://www.csjt.jus.br/documents/955023/0/PE+JT+2021-2026+Consolidado_v.11+%2816-03%29.pdf/a1e14e62-7ec0-66f9-a462-7b02365c0678?t=1615926693346. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução n. 259, de 14 de fevereiro de 2020**. Aprova o Modelo de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (MGE-JT) de 1º e 2º graus. Brasília, DF: Conselho Superior da Justiça do Trabalho, 2020a. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/168294>. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - SLTI. **Cartilha Técnica para Publicação de Dados Abertos no Brasil**. v. 1.0. Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - SLTI, 2016. Disponível em: <http://www.governoaberto.sp.gov.br/wp->

content/uploads/2016/02/Cartilha_Tecnica.pdf *apud* TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Plano Estratégico do TRT-MG 2021-2026**. Belo Horizonte, MG: TRT3, 2021b. Disponível em: https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/download/PEI_TRT_2021_2026_v1.pdf. Acesso em: 21 jul. 2021.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Relatório de Gestão 2020**. Belo Horizonte, MG: TRT3, 2020b. Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/transparencia/prestacao-de-contas/prestacao-de-contas-ordinaria-anual-1/prestacao-de-contas-ordinaria-anual>. Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Relatório de Gestão 2021**. Belo Horizonte, MG: TRT3, 2021c. Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/transparencia/prestacao-de-contas/prestacao-de-contas-ordinaria-anual-1/prestacao-de-contas-ordinaria-anual>. Acesso em: 16 maio 2022.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Proposta de Iniciativa Estratégica (PINE) - Projeto**. Belo Horizonte, MG, TRT3, 2022. Disponível em: https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/gestao-estrategica/projetos/downloads/portfolio-estrategico/PINE_Governanca_Aprimorada.pdf. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Resolução Administrativa n. 237, de 10 de outubro de 2019**. Belo Horizonte, MG: TRT3, 2019. Disponível em: <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/13384>; Acesso em: 24 mar. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. *In*: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Org.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHANG, Chia-Hui; KAYED, M.; GIRGIS, M. R.; SHAALAN, K. F. A Survey of Web Data Extraction Systems. **IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering**, v. 18, n. 10, 28 ago. 2006. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/1683775>. Acesso em: 15 maio 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Universidade de Brasília, Brasília, DF, v. 17, n. 3, p. 89-108, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34046/governanca-publica--ensaiando-uma-concepcao>. Acesso em: 22 mar. 2023.

FERRARA, Emilio; DE MEO, Pasquale; FIUMARA, Giacomo; BAUMGARTNER, Robert. Web Data Extraction, Applications and Techniques: A Survey. **ACM Computing Surveys (Under Review)**, v. 70, 05 jun. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228095933_Web_Data_Extraction_Applications_and_Techniques_A_Survey. Acesso em: 15 maio 2023.

FILGUEIRAS, F. Além da transparência: *accountability* e política da publicidade. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, Centro de Estudos da Cultura Contemporânea, São Paulo, n. 84, p. 65-94, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64452011000300004>. Acesso: 22 mar. 2023.

GABRIEL, M. L. D. Métodos Quantitativos em Ciências Sociais: Sugestões para Elaboração do Relatório de Pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, v. 12, n. 28, p. 348-369, out./dez. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33622/metodos-quantitativos-em-ciencias-sociais-sugestoes-para-elaboracao-do-relatorio-de-pesquisa/i/pt-br>. Acesso em: 30 ago. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOGLE. **Looker Studio**. Disponível em: <https://looker.com/products/looker-studio>. Acesso em: 18 abr. 2023.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução de Roberto Galman e Kátia Aparecida Roque. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 09 nov. 2021.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. IFAC Public Sector Committee. Study 13. Nova Iorque,

ago. 2001. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 05 mar. 2023.

IIA. INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **International Professional Practices Framework (IPPF)**. Altamonte Springs: IIA Global, 2017. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202017%20English.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas - REA**, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr.-jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a13.pdf>. Acesso em: 04 maio 2022.

JENSEN, C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X?via%3Dihub>. Acesso em: 28 nov. 2022.

LIMA, João Alberto de Oliveira. **Modelo genérico de relacionamentos na organização da informação legislativa e jurídica**. Orientador: Murilo Bastos da Cunha. 2008. 289 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: http://eprints.rclis.org/11352/1/tese_Joao_Lima_FINAL.pdf. Acesso em: 28 nov. 2022.

LINHARES, L. C. C. M.; BADY, T. K. N. Governança pública em organizações federais: uma comparação sobre os mecanismos e práticas de governança propostos pelo TCU. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - SemeAd, 22., 2019. **Anais [...]**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, nov. 2019. Disponível em: https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1923. Acesso em: 16 maio 2022.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública & Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 31 jul. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.

MICROSOFT. **Power BI - Features**. Disponível em: <https://powerbi.microsoft.com>. Acesso em: 18 abr. 2023.

OLIVEIRA, Eduardo Matos. Aonde chega o Judiciário? Uma avaliação da expansão da Justiça do Trabalho no Brasil (2003-2010). **Opinião Pública**, Campinas, SP, v. 24, n. 2, p. 456-485, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-01912018242456>. Acesso em: 18 maio 2022.

PMI. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute - PMI, 2017.

PYTHON.ORG. **Python Programming Language**. Disponível em: <https://www.python.org/>. Acesso em: 18 abr. 2023.

RAMALHO, Beatriz Almeida; OLIVEIRA, Paula Renata Pantoja de; LIMA, Guilherme Vinicius de Medeiros; CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues. A aplicação da Governança Corporativa na gestão pública. ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 7, 2021, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: Sociedade Brasileira de Administração Pública, DF, ago. 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/82>. Acesso em: 17 maio 2022.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227979762_The_New_Governance_Governing_Without_Government. Acesso em: 23 mar. 2023.

RHODES, R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. **Organization Studies**, v. 28, n. 8, p. 1-22, maio 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233870082_Understanding_Governance_Policy_Networks_Governance_Reflexivity_and_Accountability. Acesso em: 23 mar. 2023.

RIBEIRO, Leandro Molhano; ARGUELHES, Diego Werneck. O Conselho no Tribunal: Perfil quantitativo das ações contra o CNJ junto ao STF. **Direito & Práxis**, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 6, n. 12, p. 464-503, 2015. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/14928/14047>. Acesso em: 18 maio 2022.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Acesso em: 23 mar. 2023.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas**

Revista Eletrônica, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: <http://arquivo.revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>. Acesso em: 31 ago. 2022.

SILVA, C. S. L.; VIEIRA, C. K.; LAUXEN, S. de L.; PERANZONI, V. C. A prática da série de caso como método analítico na abordagem mista. **Revista DI@LOGUS**, Cruz Alta, RS, v. 9, n. 3, p. 7-19, set./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.33053/dialogus.v9i3.19>. Acesso em: 31 ago. 2022.

SILVA, José Afonso. **Curso de direito constitucional positivo**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>. Acesso em: 20 maio 2022.

TENENBAUM, A. A.; LANGSAM, Y.; AUGENSTEIN, M. J. **Estruturas de Dados Usando C**. Tradução de Cristina Félix de Souza; revisão técnica e adaptação dos programas de Roberto Carlos Mayer. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2009.

TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. *Accountability e Independência Judiciais: uma Análise da Competência do Conselho Nacional de Justiça*. **Revista de Sociologia e Política**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 21, n. 45, p. 29-46, mar. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782013000100004>. Acesso em: 18 maio 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão n. 588/2018 - TCU - Plenário**. 2018. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2293227%22>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão n. 2164/2021 - TCU - Plenário**. 2021. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2499065%22>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Competências**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/>. Acesso em: 20 maio 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional>. Acesso em: 20 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Regimento Interno do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional Unidade Associada da Universidade Federal de Viçosa**. Viçosa, Universidade Federal de Viçosa, 2021. Disponível em: <https://www.profiap.ufv.br/wp-content/uploads/2016/07/Regimento-Interno-do-PROFIAP.pdf>. Acesso em: 12 maio 2022.

VIEIRA, Luciano José Martins; PINHEIRO, Ivan Antônio. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial, 2004. v. 2.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development. Worldwide Governance Indicators (WGI)**. 2020. Disponível em: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>. Acesso em: 05 maio 2023.

APÊNDICE A – Relação textual entre as Resoluções do CNJ e as práticas de Liderança²¹

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança		
				Estabelecer o modelo de governança	Promover a integridade	Promover a capacidade da liderança
7	Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências.	18/10/2005	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/187		X	
16	Estabelece critérios para a composição e eleição do Órgão Especial dos Tribunais e dá outras providências.	30/05/2006	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/208	X		
46	Cria as Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário e dá outras providências.	18/12/2007	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/167	X		
60	Institui o Código de Ética da Magistratura Nacional.	19/09/2008	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/127		X	
102	Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos.	15/12/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/69	X		
106	Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau.	06/04/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/168	X	X	X
111	Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências.	06/04/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/130	X		X
125	Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	29/11/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156	X	X	X
135	Dispõe sobre a uniformização de normas relativas ao procedimento administrativo disciplinar aplicável aos magistrados, acerca do rito e das penalidades, e dá outras providências.	13/07/2011	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/95	X	X	
156	Proíbe a designação para função de confiança ou a nomeação para	08/08/2012	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156	X	X	

²¹ Disponível em: https://rebrand.ly/apendice_resolucoes_cnj_rbg_tcu. Acesso em: 13 abr. 2023.

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança		
				Estabelecer o modelo de governança	Promover a integridade	Promover a capacidade da liderança
	cargo em comissão de pessoa que tenha praticado os atos que especifica, tipificados como causa de inelegibilidade prevista na legislação eleitoral, e dá outras providências.		us.br/atos/detalhar/56			
182	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).	17/10/2013	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/1874	X	X	X
185	Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento.	18/12/2013	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/1933	X		X
192	Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.	08/05/2014	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2012	X		X
194	Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências.	26/05/2014	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2020	X		X
195	Dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências.	03/06/2014	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2022	X		X
207	Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário.	15/10/2015	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2189	X		
215	Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.	16/12/2015	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2236	X	X	X
219	Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências.	26/04/2016	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2274	X		X
221	Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça.	10/05/2016	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2279	X		X
227	Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	15/06/2016	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2279	X	X	X

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança		
				Estabelecer o modelo de governança	Promover a integridade	Promover a capacidade da liderança
			har/2295			
235	Dispõe sobre a padronização de procedimentos administrativos decorrentes de julgamentos de repercussão geral, de casos repetitivos e de incidente de assunção de competência previstos na Lei 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), no Superior Tribunal de Justiça, no Tribunal Superior Eleitoral, no Tribunal Superior do Trabalho, no Superior Tribunal Militar, nos Tribunais Regionais Federais, nos Tribunais Regionais do Trabalho e nos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, e dá outras providências.	13/07/2016	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2312	X		
240	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.	09/09/2016	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2342	X	X	X
270	Dispõe sobre o uso do nome social pelas pessoas trans, travestis e transexuais usuárias dos serviços judiciários, membros, servidores, estagiários e trabalhadores terceirizados dos tribunais brasileiros.	11/12/2018	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/2779		X	
303	Dispõe sobre a gestão dos precatórios e respectivos procedimentos operacionais no âmbito do Poder Judiciário.	18/12/2019	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/3130	X		X
305	Estabelece os parâmetros para o uso das redes sociais pelos membros do Poder Judiciário.	17/12/2019	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/3124	X	X	
308	Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria.	11/03/2020	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/3288	X	X	
309	Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário - DIRAUD-Jud e dá outras providências.	11/03/2020	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/3289	X	X	X
324	Institui diretrizes e normas de Gestão de Memória e de Gestão Documental e dispõe sobre o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário -- Proname.	30/06/2020	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/3376	X	X	X
325	Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências.	29/06/2020	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/3365	X		X

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança		
				Estabelecer o modelo de governança	Promover a integridade	Promover a capacidade da liderança
332	Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências	21/08/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429	X		
333	Determina a inclusão de campo/espaco denominado Estatística na página principal dos sítios eletrônicos dos órgãos do Poder Judiciário indicados nos incisos I-A a IV, VI e VII do art. 92 da Constituição Federal e dá outras providências.	21/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3488	X		
334	Institui o Comitê Consultivo de Dados Abertos e Proteção de Dados no âmbito do Poder Judiciário.	21/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3489	X		
335	Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.	29/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496	X		
344	Regulamenta o exercício do poder de polícia administrativa no âmbito dos tribunais, dispendo sobre as atribuições funcionais dos agentes e inspetores da polícia judicial.	09/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3460	X	X	
347	Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário.	13/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518	X	X	X
350	Estabelece diretrizes e procedimentos sobre a cooperação judiciária nacional entre os órgãos do Poder Judiciário e outras instituições e entidades, e dá outras providências.	27/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3556			X
351	Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação.	28/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557	X	X	X
354	Dispõe sobre o cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial e dá outras providências.	19/11/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3579			X
363	Estabelece medidas para o processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais a serem adotadas pelos tribunais.	12/01/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3668	X		

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança		
				Estabelecer o modelo de governança	Promover a integridade	Promover a capacidade da liderança
370	Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).	28/01/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706	X	X	X
395	Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.	07/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973	X		
396	Institui a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ)	07/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3975	X	X	X
400	Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.	16/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986	X	X	X
401	Dispõe sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares, e regulamenta o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão.	16/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3987	X	X	X
407	Institui o Plano Complementar de Comunicação Interna dos Tribunais.	18/08/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4064	X		
410	Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário.	23/08/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073	X	X	X
432	Dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais, da Ouvidoria Nacional de Justiça e dá outras providências.	27/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4213	X	X	
433	Institui a Política Nacional do Poder Judiciário para o Meio Ambiente.	27/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4214	X		
435	Dispõe sobre a política e o sistema nacional de segurança do Poder Judiciário e dá outras providências.	28/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4216	X	X	
440	Institui a Política Nacional de Promoção à Liberdade Religiosa e Combate à Intolerância no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.	07/01/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/detal	X		

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança		
				Estabelecer o modelo de governança	Promover a integridade	Promover a capacidade da liderança
			har/4304			
462	Dispõe sobre a gestão de dados e estatística, cria a Rede de Pesquisas Judiciárias (RPJ) e os Grupos de Pesquisas Judiciárias (GPJ) no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	06/06/2022	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/4577	X		X
468	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.	15/07/2022	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/4663	X		X
469	Estabelece diretrizes e normas sobre a digitalização de documentos judiciais e administrativos e de gestão de documentos digitalizados do Poder Judiciário.	31/08/2022	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/4719	X	X	X
470	Institui a Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância.	31/08/2022	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/4712	X		
471	Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado à Alta Litigiosidade do Contencioso Tributário no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	31/08/2022	https://atos.cnj.us.br/atos/detalhar/4720	X		

APÊNDICE B - Relação textual entre as Resoluções do CNJ e as práticas de Estratégia²²

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
76	Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências.	12/05/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110		X		
85	Dispõe sobre a Comunicação Social no âmbito do Poder Judiciário.	08/09/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/98		X	X	
95	Dispõe sobre a transição dos cargos de direção nos Órgãos do Poder Judiciário.	29/10/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/64		X		X
102	Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos.	15/12/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/69		X		X
106	Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau.	06/04/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/168		X		X
111	Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências.	06/04/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/130		X	X	X
125	Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	29/11/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156		X	X	X
159	Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário.	12/11/2012	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/972		X		
182	Dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e	17/10/2013	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1874	X	X	X	X

22 Disponível em: https://rebrand.ly/apendice_resolucoes_cnj_rbg_tcu. Acesso em: 13/04/2023.

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).						
184	Dispõe sobre os critérios para criação de cargos, funções e unidades judiciárias no âmbito do Poder Judiciário.	06/12/2013	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1917			X	X
185	Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento.	18/12/2013	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933		X		X
192	Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.	08/05/2014	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012		X	X	X
194	Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências.	26/05/2014	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2020		X	X	X
195	Dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências.	03/06/2014	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2022		X		X
207	Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário.	15/10/2015	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189	X	X	X	X
215	Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.	16/12/2015	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2236	X	X	X	X
221	Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça.	10/05/2016	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2279		X	X	
227	Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	15/06/2016	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295		X	X	X
236	Regulamenta, no âmbito do Poder Judiciário, procedimentos relativos à alienação judicial por meio eletrônico, na forma preconizada pelo art. 882, § 1º, do novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015).	13/07/2016	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2313		X		X
240	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas	09/09/2016	https://atos.cnj.jus.br/	X	X	X	X

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	no âmbito do Poder Judiciário.		atos/detalhar/2342				
270	Dispõe sobre o uso do nome social pelas pessoas trans, travestis e transexuais usuárias dos serviços judiciários, membros, servidores, estagiários e trabalhadores terceirizados dos tribunais brasileiros.	11/12/2018	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2779		X		X
280	Estabelece diretrizes e parâmetros para o processamento da execução penal nos tribunais brasileiros por intermédio do Sistema Eletrônico de Execução Unificado – SEEU e dispõe sobre sua governança.	09/04/2019	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2879		X		
294	Regulamenta o programa de assistência à saúde suplementar para magistrados e servidores do Poder Judiciário.	18/12/2019	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3129		X		
303	Dispõe sobre a gestão dos precatórios e respectivos procedimentos operacionais no âmbito do Poder Judiciário.	18/12/2019	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3130		X		
305	Estabelece os parâmetros para o uso das redes sociais pelos membros do Poder Judiciário.	17/12/2019	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3124	X			
308	Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria.	11/03/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3288	X	X	X	X
309	Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências.	11/03/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289	X	X	X	X
324	Institui diretrizes e normas de Gestão de Memória e de Gestão Documental e dispõe sobre o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário – Proname.	30/06/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3376	X	X	X	X
325	Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências.	29/06/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365		X		X
331	Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário –	20/08/2020	https://atos.cnj.jus.br/		X		

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal.		atos/detalhar/3428				
332	Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências	21/08/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429		X		
333	Determina a inclusão de campo/espço denominado Estatística na página principal dos sítios eletrônicos dos órgãos do Poder Judiciário indicados nos incisos I-A a IV, VI e VII do art. 92 da Constituição Federal e dá outras providências.	21/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3488		X		
335	Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.	29/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496		X	X	X
339	Dispõe sobre a criação e funcionamento do Comitê Executivo Nacional dos Núcleos de Ações Coletivas - NAC, dos Núcleos de Ações Coletivas - NACs e dos cadastros de ações coletivas do Superior Tribunal de Justiça, do Tribunal Superior do Trabalho, dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais Regionais do Trabalho, dos Tribunais de Justiça estaduais e do Distrito Federal e dos Territórios.	08/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3454			X	
344	Regulamenta o exercício do poder de polícia administrativa no âmbito dos tribunais, dispondo sobre as atribuições funcionais dos agentes e inspetores da polícia judicial.	09/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3460	X	X	X	
345	Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências.	09/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512		X		

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
347	Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário.	13/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518	X	X	X	X
350	Estabelece diretrizes e procedimentos sobre a cooperação judiciária nacional entre os órgãos do Poder Judiciário e outras instituições e entidades, e dá outras providências.	27/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3556		X	X	X
351	Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação.	28/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557		X	X	X
358	Regulamenta a criação de soluções tecnológicas para a resolução de conflitos pelo Poder Judiciário por meio da conciliação e mediação.	02/12/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3604		X		
363	Estabelece medidas para o processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais a serem adotadas pelos tribunais.	12/01/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3668		X		
370	Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).	28/01/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706	X	X	X	X
383	Cria o Sistema de Inteligência de Segurança Institucional do Poder Judiciário e dá outras providências.	25/03/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3829		X		
390	Dispõe sobre a extinção de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações e serviços digitais, que foram substituídos ou se encontram inoperantes, fixa regras para a criação de novas soluções de tecnologia e dá outras providências.	06/05/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3914		X		X
395	Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.	07/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973		X	X	
396	Institui a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ)	07/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3975	X	X	X	X
400	Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito	16/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/	X	X	X	X

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	do Poder Judiciário.		atos/detalhar/3986				
401	Dispõe sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares, e regulamenta o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão.	16/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3987	X	X	X	X
407	Institui o Plano Complementar de Comunicação Interna dos Tribunais.	18/08/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4064		X		
408	Dispõe sobre o recebimento, o armazenamento e o acesso a documentos digitais relativos a autos de processos administrativos e judiciais	18/08/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4065	X			
410	Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário.	23/08/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073	X		X	
428	Dispõe sobre procedimentos e rotinas quanto ao uso do Cadastro de Entidades Devedoras Inadimplentes de Precatórios (CEDINPREC), sistema informatizado por meio do qual serão centralizadas as informações relativas à não liberação tempestiva de recursos para o pagamento de parcelas mensais indispensáveis ao cumprimento do regime especial de que tratam os artigos 101 a 105 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT).	20/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4191		X		X
432	Dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais, da Ouvidoria Nacional de Justiça e dá outras providências.	27/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4213			X	
433	Institui a Política Nacional do Poder Judiciário para o Meio Ambiente.	27/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4214		X		
435	Dispõe sobre a política e o sistema nacional de segurança do Poder Judiciário e dá outras providências.	28/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4216	X	X	X	
440	Institui a Política Nacional de Promoção à Liberdade	07/01/2022	https://atos.cnj.jus.br/		X		

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	Religiosa e Combate à Intolerância no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.		atos/detalhar/4304				
441	Institui o Programa Nacional “Visão Global do Poder Judiciário”.	24/12/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4297			X	
443	Dispõe sobre a aplicação e disseminação dos conhecimentos sobre a Plataforma Digital do Poder Judiciário nos editais de concursos públicos, seleções e capacitações para cargos de tecnologia da informação e comunicação dos órgãos do Poder Judiciário.	17/01/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4317		X		X
462	Dispõe sobre a gestão de dados e estatística, cria a Rede de Pesquisas Judiciárias (RPJ) e os Grupos de Pesquisas Judiciárias (GPJ) no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	06/06/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4577		X		X
468	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.	15/07/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4663	X	X	X	X
469	Estabelece diretrizes e normas sobre a digitalização de documentos judiciais e administrativos e de gestão de documentos digitalizados do Poder Judiciário.	31/08/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4719	X	X	X	X
470	Institui a Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância.	31/08/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4712		X	X	X
471	Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado à Alta Litigiosidade do Contencioso Tributário no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	31/08/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4720		X	X	

APÊNDICE C - Relação textual entre as Resoluções do CNJ e as práticas de Controle²³

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
60	Institui o Código de Ética da Magistratura Nacional.	19/09/2008	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/127	X	X		
64	Dispõe sobre o afastamento de magistrados para fins de aperfeiçoamento profissional, a que se refere o artigo 73, inciso I, da Lei Complementar n.º 35, de 14 de março de 1979 (Lei Orgânica da Magistratura Nacional).	16/12/2008	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/122		X		
65	Dispõe sobre a uniformização do número dos processos nos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências.	16/12/2008	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/119	X			
73	Dispõe sobre a concessão e pagamento de diárias no âmbito do Poder Judiciário.	28/04/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/117	X			
76	Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências.	12/05/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/110	X	X		
83	Dispõe sobre a aquisição, locação e uso de veículos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro e dá outras providências.	10/06/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/102		X		
95	Dispõe sobre a transição dos cargos de direção nos Órgãos do Poder Judiciário.	29/10/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/64		X		
98	Dispõe as provisões de encargos trabalhistas a serem pagos pelos Tribunais às empresas contratadas para prestar serviços de forma contínua no âmbito do	10/11/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/59				X

²³ Disponível em: https://rebrand.ly/apendice_resolucoes_cnj_rbg_tcu. Acesso em: 13/04/2023.

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
	Poder Judiciário.						
102	Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos.	15/12/2009	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/69	X	X		
106	Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau.	06/04/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/168	X	X	X	
121	Dispõe sobre a divulgação de dados processuais eletrônicos na rede mundial de computadores, expedição de certidões judiciais e dá outras providências.	05/10/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/92	X			
125	Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	29/11/2010	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/156			X	
135	Dispõe sobre a uniformização de normas relativas ao procedimento administrativo disciplinar aplicável aos magistrados, acerca do rito e das penalidades, e dá outras providências.	13/07/2011	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/95		X		
146	Dispõe sobre o instituto da redistribuição de cargos efetivos dos quadros de pessoal dos órgãos do Poder Judiciário da União.	06/03/2012	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/83		X		
156	Proíbe a designação para função de confiança ou a nomeação para cargo em comissão de pessoa que tenha praticado os atos que especifica, tipificados como causa de inelegibilidade prevista na legislação eleitoral, e dá outras	08/08/2012	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/56		X	X	

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
	providências.						
170	Regulamenta a participação de magistrados em congressos, seminários, simpósios, encontros jurídicos e culturais e eventos similares.	26/02/2013	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/1685	X	X		
182	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).	17/10/2013	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/1874				X
185	Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento.	18/12/2013	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/1933			X	
192	Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.	08/05/2014	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/2012		X		
195	Dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências.	03/06/2014	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/2022	X	X		
215	Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.	16/12/2015	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/2236	X	X	X	
221	Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça.	10/05/2016	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/2279	X	X	X	
227	Regulamenta o teletrabalho no âmbito do	15/06/2016	https://atos.cnj.jus.br/atos/de/atos/2279	X	X		

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
	Poder Judiciário e dá outras providências.		talhar/2295				
240	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.	09/09/2016	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/2342	X	X	X	X
272	Institui codificação padronizada de rubricas e cria a Lista Unificada de Rubricas de Pagamento dos Magistrados.	18/12/2018	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/2790	X	X		
303	Dispõe sobre a gestão dos precatórios e respectivos procedimentos operacionais no âmbito do Poder Judiciário.	18/12/2019	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3130	X	X		
308	Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria.	11/03/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3288	X	X		X
309	Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário - DIRAUD-Jud e dá outras providências.	11/03/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3289	X	X	X	X
324	Institui diretrizes e normas de Gestão de Memória e de Gestão Documental e dispõe sobre o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário - Proname.	30/06/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3376	X	X	X	
331	Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário - DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário - SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal.	20/08/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3428	X			
332	Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências	21/08/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3429	X	X		X

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
333	Determina a inclusão de campo/espço denominado Estatística na página principal dos sítios eletrônicos dos órgãos do Poder Judiciário indicados nos incisos I-A a IV, VI e VII do art. 92 da Constituição Federal e dá outras providências.	21/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3488	X			
334	Institui o Comitê Consultivo de Dados Abertos e Proteção de Dados no âmbito do Poder Judiciário.	21/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3489	X			
335	Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.	29/09/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3496			X	
347	Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário.	13/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3518	X	X	X	X
351	Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação.	28/10/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3557	X	X		
358	Regulamenta a criação de soluções tecnológicas para a resolução de conflitos pelo Poder Judiciário por meio da conciliação e mediação.	02/12/2020	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3604	X	X		X
363	Estabelece medidas para o processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais a serem adotadas pelos tribunais.	12/01/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3668	X	X		
370	Estabelece a Estratégia Nacional de	28/01/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de	X	X	X	X

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
	Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).		talhar/3706				
395	Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.	07/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3973	X	X	X	
396	Institui a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ)	07/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3975	X	X		X
400	Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.	16/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3986	X	X	X	
401	Dispõe sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares, e regulamenta o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão.	16/06/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/3987	X	X	X	
408	Dispõe sobre o recebimento, o armazenamento e o acesso a documentos digitais relativos a autos de processos administrativos e judiciais	18/08/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/4065	X			
410	Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário.	23/08/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/4073	X	X		X
432	Dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais, da Ouvidoria Nacional de Justiça e dá outras providências.	27/10/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/4213	X	X	X	
441	Institui o Programa Nacional "Visão Global do Poder Judiciário".	24/12/2021	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/4297	X			
443	Dispõe sobre a aplicação e disseminação dos conhecimentos sobre a Plataforma Digital do Poder Judiciário nos editais de concursos públicos, seleções e capacitações para cargos de tecnologia da	17/01/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/de-talhar/4317				X

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
	informação e comunicação dos órgãos do Poder Judiciário.						
447	Institui a Doutrina de Inteligência de Segurança Institucional do Poder Judiciário e dá outras providências.	29/03/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/destalhar/4457	X			
455	Institui o Portal de Serviços do Poder Judiciário (PSPJ), na Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), para usuários externos.	27/04/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/destalhar/4509	X	X	X	
462	Dispõe sobre a gestão de dados e estatística, cria a Rede de Pesquisas Judiciárias (RPJ) e os Grupos de Pesquisas Judiciárias (GPJ) no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	06/06/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/destalhar/4577		X		
468	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.	15/07/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/destalhar/4663	X			X
469	Estabelece diretrizes e normas sobre a digitalização de documentos judiciais e administrativos e de gestão de documentos digitalizados do Poder Judiciário.	31/08/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/destalhar/4719	X	X	X	
470	Institui a Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância.	31/08/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/destalhar/4712	X			
471	Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado à Alta Litigiosidade do Contencioso Tributário no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	31/08/2022	https://atos.cnj.jus.br/atos/destalhar/4720	X	X	X	

APÊNDICE D - Relação textual entre as Resoluções do CSJT e as práticas de Liderança²⁴

Nº	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança		
				Estabelecer o modelo de governança	Promover a integridade	Promover a capacidade da liderança
69	Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho.	28/06/2010	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/7397	X	X	X
70	Dispõe, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º Graus, sobre: I - O processo de planejamento, execução e fiscalização de obras e de aquisição e locação de imóveis; II – Parâmetros e orientações para contratação de obras ...	29/09/2010	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/8870	X		
71	Institui a Política Nacional de Educação a Distância e Autoinstrução para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	29/09/2010	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/8871	X		
88	Dispõe sobre a Política de Gestão da Segurança Física dos Centros de Processamento de Dados dos Tribunais Regionais do Trabalho.	02/12/2011	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/24499	X	X	
92	Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	07/03/2012	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/20716	X	X	X
97	Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação da política de projetos e a criação e atuação dos escritórios de projetos no âmbito dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	27/03/2012	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/21216	X	X	X
107	Dispõe sobre o Serviço de Informações ao Cidadão no âmbito da Justiça do Trabalho de Primeiro e Segundo graus, nos termos previstos pela Lei n. 12527, de 18 de novembro de 2011.	02/07/2012	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/24937	X		X
117	Regulamenta a prestação de serviço voluntário por	09/11/2012	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/24937			X

²⁴ Disponível em: https://rebrand.ly/apendice_resolucoes_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 13/04/2023.

Nº	Ementa	Data de	Disponível em	Prática de governança		
	magistrados e servidores no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.		st.jus.br/handle/20500.12178/27520			
122	Institui o Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (SIGEST) no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	22/02/2013	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/29018			X
124	Regulamenta a concessão de diárias e a aquisição de passagens aéreas no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	01/03/2013	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/29159	X		
140	Dispõe sobre a utilização do Sistema de Investigação de Movimentações Bancárias (SIMBA) no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho.	02/09/2014	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/45529			X
141	Dispõe sobre as diretrizes para a realização de ações de promoção da saúde ocupacional e de prevenção de riscos e doenças relacionados ao trabalho no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	06/10/2014	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/48479		X	
145	Aprova o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2015 a 2020.	02/12/2014	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/53283	X		
146	Aprova o Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho para o período de 2015 a 2020.	02/12/2014	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/53331	X		
147	Regulamenta os critérios para a concessão da licença para capacitação, de que trata o art. 87 da Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990, aos servidores do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus.	10/03/2015	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/58630	X		
151	Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus, de forma facultativa, observada a legislação vigente.	08/06/2015	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/63630	X	X	X
156	Dispõe sobre a continuidade da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	03/12/2015	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/74497			X
158	Aprova o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho	03/12/2015	https://juslaboris.st.jus.br/handle/20500.12178/74497	X		X

Nº	Ementa	Data de	Disponível em	Prática de governança		
	(PETIC-JT) para o período de 2015 a 2020.		.500.12178/74502			
159	Institui a Política Nacional de Educação para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	18/12/2015	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/75331	X	X	X
163	Dispõe sobre as competências e as estruturas das Ouvidorias dos Tribunais Regionais do Trabalho.	26/02/2016	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/79992		X	
164	Disciplina o uso e a concessão de certificados digitais institucionais no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	04/04/2016	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/82542	X	X	
174	Dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito da Justiça do trabalho.	05/10/2016	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/95527	X	X	X
185	Dispõe sobre a padronização do uso, governança, infraestrutura e gestão do Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) instalado na Justiça do Trabalho.	05/04/2017	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/102716	X		X
202	Dispõe sobre a Gestão Orçamentária dos recursos alocados na área de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	05/09/2017	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/110812	X		X
229	Dispõe sobre as diretrizes para o desdobramento do objetivo estratégico "Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida", do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020.	03/12/2018	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/147512	X		X
230	Regulamenta os procedimentos referentes à concessão de licenças para tratamento de saúde, por motivo de doença em pessoa da família e por acidente em serviço de magistrados e servidores da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	03/12/2018	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/147493	X	X	
237	Institui a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	03/05/2019	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/154690	X	X	X
259	Aprova o Modelo de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (MGE-JT) de 1º e 2º graus.	19/02/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/16829	X	X	X

Nº	Ementa	Data de	Disponível em	Prática de governança		
			4			
260	Aprova o Modelo de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (MGE-CSJT).	19/02/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/168295	X	X	X
282	Aprova o Estatuto de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho e o Código de Ética das Unidades de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho.	08/03/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/182590	X	X	X
292	Dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (PGTIC).	01/06/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/186791	X	X	X
296	Dispõe sobre a padronização da estrutura organizacional e de pessoal e sobre a distribuição da força de trabalho nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	09/07/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/189332	X		
307	Dispõe sobre o estágio de estudantes no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e institui o Sistema de Gestão de Estagiários (GEST).	07/10/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/192702			X
309	Estabelece diretrizes e orientações para a formulação de Políticas de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho.	07/10/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/192731	X	X	
311	Institui o Sistema de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho (SIAUD-JT).	07/10/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/192714	X	X	
315	Regulamenta, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, as Resoluções ns. 291/CNJ, de 23 de agosto de 2019; 344/CNJ, de 9 de setembro de 2020; 379/CNJ, de 15 de março de 2021; 380/CNJ, de 16 de março de 2021; ...	03/12/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/195974	X	X	X
321	Institui a Nova Política de Comunicação Social no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e cria o Manual de Comunicação	16/02/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/19713	X	X	X

Nº	Ementa	Data de	Disponível em	Prática de governança		
	Social e Redação Jornalística da Justiça do Trabalho.		<u>2</u>			
324	Dispõe sobre o Programa Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho – Programa Trabalho Seguro.	16/02/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/197202	X		X
325	Institui a Política de Governança dos Colegiados Temáticos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).	16/02/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/197201	X	X	X
331	Dispõe sobre as diretrizes para concepção, manutenção e gestão dos Sistemas Nacionais adotados pelos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau.	05/05/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20500.12178/200434	X		X

APÊNDICE E - Relação textual entre as Resoluções do CSJT e as práticas de Estratégia²⁵

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
47	Uniformiza a denominação dos cargos efetivos dos Quadros de Pessoal da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, bem como dispõe sobre o reenquadramento dos servidores nos respectivos cargos.	07/04/2008	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/3311				X
69	Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho.	28/06/2010	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/7397		X	X	X
70	Dispõe, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º Graus, sobre: I - O processo de planejamento, execução e fiscalização de obras e de aquisição e locação de imóveis; II – Parâmetros e orientações para contratação de obras ...	29/09/2010	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/8870		X	X	
71	Institui a Política Nacional de Educação a Distância e Autoinstrução para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	29/09/2010	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/8871		X		
88	Dispõe sobre a Política de Gestão da Segurança Física dos Centros de Processamento de Dados dos Tribunais Regionais do Trabalho.	02/12/2011	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/24499	X	X		X
92	Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	07/03/2012	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/20716		X	X	X
97	Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação da política de projetos e a criação e atuação dos escritórios de projetos no âmbito dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	27/03/2012	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/21216	X	X	X	X
110	Dispõe sobre o instituto da remoção dos servidores dos	31/08/2012	https://juslaboris.tst		X		X

²⁵ Disponível em: https://rebrand.ly/apendice_resolucoes_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 13/04/2023.

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	quadros de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.		.jus.br/handle/20.500.12178/26228				
117	Regulamenta a prestação de serviço voluntário por magistrados e servidores no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	09/11/2012	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/27520		X		X
122	Institui o Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (SIGEST) no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	22/02/2013	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/29018		X	X	X
132	Regulamenta o Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) de magistrados e servidores no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	16/12/2013	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/35203		X		X
138	Dispõe sobre o estabelecimento de Núcleos de Pesquisa Patrimonial no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho e define objetivos de atuação.	27/06/2014	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/39539		X		
140	Dispõe sobre a utilização do Sistema de Investigação de Movimentações Bancárias (SIMBA) no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho.	02/09/2014	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/45529		X		
141	Dispõe sobre as diretrizes para a realização de ações de promoção da saúde ocupacional e de prevenção de riscos e doenças relacionados ao trabalho no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	06/10/2014	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/48479	X	X	X	X
145	Aprova o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2015 a 2020.	02/12/2014	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/53283		X		X
146	Aprova o Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho para o período de 2015 a 2020.	02/12/2014	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/53331		X	X	X
147	Regulamenta os critérios para a concessão da licença para capacitação, de que trata o art. 87 da Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990, aos servidores do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus.	10/03/2015	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/58630		X		X

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
151	Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus, de forma facultativa, observada a legislação vigente.	08/06/2015	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/63630		X	X	X
156	Dispõe sobre a continuidade da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	03/12/2015	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/74497		X		X
157	Aprova a revisão do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2016 a 2020.	03/12/2015	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/74530		X		
158	Aprova o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho (PETIC-JT) para o período de 2015 a 2020.	03/12/2015	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/74502		X	X	X
159	Institui a Política Nacional de Educação para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	18/12/2015	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/75331		X	X	X
164	Disciplina o uso e a concessão de certificados digitais institucionais no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	04/04/2016	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/82542		X		X
165	Regulamenta o instituto da substituição no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	18/04/2016	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/83793		X		
174	Dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito da Justiça do trabalho.	05/10/2016	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/95527		X		
178	Aprova a revisão do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2017 a 2020.	09/03/2017	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/101738		X		
185	Dispõe sobre a padronização do uso, governança, infraestrutura e gestão do Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) instalado na Justiça do Trabalho.	05/04/2017	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/102716		X	X	X
196	Dispõe sobre a concessão do Adicional de Qualificação	05/09/2017	https://juslaboris.tst		X		

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	aos servidores ocupantes de cargos efetivos dos quadros de pessoal dos Tribunais Regionais do Trabalho.		.jus.br/handle/20.500.12178/110849				
202	Dispõe sobre a Gestão Orçamentária dos recursos alocados na área de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	05/09/2017	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/110812		X		X
210	Aprova a revisão do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020, para o período de 2018 a 2020.	30/11/2017	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/121169		X		
218	Dispõe sobre o uso da Língua Brasileira de Sinais (Libras) no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus para atendimento de pessoas surdas ou com deficiência auditiva.	02/04/2018	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/128269			X	
222	Dispõe sobre diretrizes para a implantação de boas práticas de retenção de talentos no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	31/08/2018	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/143909		X		X
229	Dispõe sobre as diretrizes para o desdobramento do objetivo estratégico "Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida", do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020.	03/12/2018	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/147512		X	X	X
230	Regulamenta os procedimentos referentes à concessão de licenças para tratamento de saúde, por motivo de doença em pessoa da família e por acidente em serviço de magistrados e servidores da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	03/12/2018	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/147493		X	X	X
233	Aprova a revisão do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020 para o período de 2019 a 2020.	28/02/2019	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/151273		X		
237	Institui a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	03/05/2019	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/154690	X			

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
238	Institui o Programa de Assistência à Mãe Nutriz na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	02/05/2019	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/154650		X		X
243	Dispõe sobre a Logomarca Única da Justiça do Trabalho, o Manual da Identidade Visual, a Gestão da Identidade Visual da Justiça do Trabalho e a Padronização de Exibição dos Conteúdos nas Páginas Iniciais dos Portais dos ...	03/07/2019	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/158390		X		X
257	Aprova a revisão do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho (PETIC-JT) 2015 – 2020, com aplicabilidade para o ano de 2020.	19/02/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/168350		X		X
258	Aprova a revisão do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020 para o ano de 2020.	19/02/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/168394		X		
259	Aprova o Modelo de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (MGE-JT) de 1º e 2º graus.	19/02/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/168294	X	X	X	X
260	Aprova o Modelo de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (MGE-CSJT).	19/02/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/168295	X	X	X	X
262	Referenda o Ato Conjunto n. 6.GP.GVP.CGJT, de 5 de maio de 2020, que consolida e uniformiza, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, a regulamentação do trabalho remoto temporário, do funcionamento dos ...	18/06/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/173719		X		
264	Referenda o Ato Conjunto n. 1.GP.VP.CGJT, de 19 de março de 2020, que suspende a prestação presencial de serviços no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus e estabelece protocolo para a prestação presencial ...	18/06/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/173700		X		
269	Regulamenta a realização de sessões de julgamento em meio telepresencial no âmbito do Conselho Superior da	03/07/2020	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/173700		X		

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
	Justiça do Trabalho.		00.12178/174296				
282	Aprova o Estatuto de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho e o Código de Ética das Unidades de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho.	08/03/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/182590	X	X	X	X
286	Institui o Plano Plurianual de Obras e Aquisições de Imóveis da Justiça do Trabalho (PPOAI-JT).	08/04/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/184033		X		
290	Aprova o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2021 a 2026.	01/06/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/186814		X		
292	Dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (PGTIC).	01/06/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/186791	X	X	X	X
296	Dispõe sobre a padronização da estrutura organizacional e de pessoal e sobre a distribuição da força de trabalho nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	09/07/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/189332		X	X	X
301	Aprova o Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho para o período de 2021 a 2026.	14/09/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192154		X		
304	Dispõe sobre o funcionamento do Laboratório de Tecnologia para Recuperação de ativos, Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (LAB-LD), no âmbito da Justiça do Trabalho (Lab-JT).	07/10/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192687		X		
307	Dispõe sobre o estágio de estudantes no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e institui o Sistema de Gestão de Estagiários (GEST).	07/10/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192702		X		X
309	Estabelece diretrizes e orientações para a formulação de Políticas de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho.	07/10/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192731	X	X	X	X
311	Institui o Sistema de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho (SIAUD-JT).	07/10/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192731	X	X	X	

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Gerir riscos	Estabelecer a estratégia / Promover a estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho das funções de gestão
			00.12178/192714				
312	Dispõe sobre a instituição do Centro Nacional e dos Centros Regionais de Inteligência da Justiça do Trabalho.	03/11/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/194832		X		
315	Regulamenta, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, as Resoluções ns. 291/CNJ, de 23 de agosto de 2019; 344/CNJ, de 9 de setembro de 2020; 379/CNJ, de 15 de março de 2021; 380/CNJ, de 16 de março de 2021; ...	03/12/2021	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/195974	X	X	X	X
321	Institui a Nova Política de Comunicação Social no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e cria o Manual de Comunicação Social e Redação Jornalística da Justiça do Trabalho.	16/02/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/197132		X	X	
324	Dispõe sobre o Programa Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho – Programa Trabalho Seguro.	16/02/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/197202		X	X	X
325	Institui a Política de Governança dos Colegiados Temáticos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).	16/02/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/197201	X	X	X	X
331	Dispõe sobre as diretrizes para concepção, manutenção e gestão dos Sistemas Nacionais adotados pelos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	05/05/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/200434		X		X
335	Dispõe sobre a regulamentação, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, da utilização do saldo remanescente proveniente de cargos em comissão, decorrente da opção do servidor pela retribuição do cargo ...	28/06/2022	https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/202657		X		

APÊNDICE F - Relação textual entre as Resoluções do CSJT e as práticas de Controle²⁶

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
47	Uniformiza a denominação dos cargos efetivos dos Quadros de Pessoal da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, bem como dispõe sobre o reenquadramento dos servidores nos respectivos cargos.	07/04/2008	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/3311				X
69	Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho.	28/06/2010	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/7397	X	X		
70	Dispõe, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º Graus, sobre: I - O processo de planejamento, execução e fiscalização de obras e de aquisição e locação de imóveis; II – Parâmetros e orientações para contratação de obras ...	29/09/2010	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/8870		X		X
88	Dispõe sobre a Política de Gestão da Segurança Física dos Centros de Processamento de Dados dos Tribunais Regionais do Trabalho.	02/12/2011	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/24499				X
92	Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	07/03/2012	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/20716	X	X	X	
97	Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação da política de projetos e a criação e atuação dos escritórios de projetos no âmbito dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	27/03/2012	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/21216	X	X	X	
107	Dispõe sobre o Serviço de Informações ao Cidadão no âmbito da Justiça do Trabalho de Primeiro e Segundo graus, nos termos previstos pela Lei n. 12527, de 18 de novembro de 2011.	02/07/2012	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/24937	X	X		
117	Regulamenta a prestação de serviço voluntário por	09/11/2012	https://juslabo	X			

²⁶ Disponível em: https://rebrand.ly/apendice_resolucoes_csjt_rbg_tcu. Acesso em: 13 abr. 2023.

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
	magistrados e servidores no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.		ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/27520				
122	Institui o Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (SIGEST) no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	22/02/2013	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/29018	X	X	X	
124	Regulamenta a concessão de diárias e a aquisição de passagens aéreas no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	01/03/2013	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/29159	X			X
140	Dispõe sobre a utilização do Sistema de Investigação de Movimentações Bancárias (SIMBA) no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho.	02/09/2014	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/45529	X			
147	Regulamenta os critérios para a concessão da licença para capacitação, de que trata o art. 87 da Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990, aos servidores do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus.	10/03/2015	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/58630		X		
151	Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus, de forma facultativa, observada a legislação vigente.	08/06/2015	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/63630	X	X		
155	Dispõe sobre a Gratificação por Exercício Cumulativo de Jurisdição (GECJ) no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	27/10/2015	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/71289		X		X
159	Institui a Política Nacional de Educação para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	18/12/2015	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/75331		X		
163	Dispõe sobre as competências e as estruturas das Ouvidorias dos Tribunais Regionais do Trabalho.	26/02/2016	https://juslabo.ris.tst.jus.br/h		X		

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
			andle/20.500.12178/79992				
164	Disciplina o uso e a concessão de certificados digitais institucionais no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	04/04/2016	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/82542			X	
198	Regulamenta os procedimentos atinentes à concessão do auxílio-alimentação no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	05/09/2017	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/110791		X		
202	Dispõe sobre a Gestão Orçamentária dos recursos alocados na área de Tecnologia da Informação e Comunicação da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	05/09/2017	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/110812		X		
218	Dispõe sobre o uso da Língua Brasileira de Sinais (Libras) no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus para atendimento de pessoas surdas ou com deficiência auditiva.	02/04/2018	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/128269			X	
230	Regulamenta os procedimentos referentes à concessão de licenças para tratamento de saúde, por motivo de doença em pessoa da família e por acidente em serviço de magistrados e servidores da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	03/12/2018	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/147493	X	X		X
237	Institui a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	03/05/2019	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/154690		X	X	
259	Aprova o Modelo de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho (MGE-JT) de 1º e 2º graus.	19/02/2020	https://juslabo.ris.tst.jus.br/h	X	X	X	

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
			andle/20.500.12178/168294				
260	Aprova o Modelo de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (MGE-CSJT).	19/02/2020	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/168295	X	X	X	X
282	Aprova o Estatuto de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho e o Código de Ética das Unidades de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho.	08/03/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/182590	X	X	X	X
292	Dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (PGTIC).	01/06/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/186791	X	X	X	X
296	Dispõe sobre a padronização da estrutura organizacional e de pessoal e sobre a distribuição da força de trabalho nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	09/07/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/189332		X		
307	Dispõe sobre o estágio de estudantes no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e institui o Sistema de Gestão de Estagiários (GEST).	07/10/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192702	X	X		
309	Estabelece diretrizes e orientações para a formulação de Políticas de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho.	07/10/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192731	X	X		X

N.	Ementa	Data de publicação	Disponível em	Prática de governança			
				Promover a transparência	Garantir a accountability	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Assegurar a efetividade da auditoria interna
311	Institui o Sistema de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho (SIAUD-JT).	07/10/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/192714		X		X
315	Regulamenta, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, as Resoluções nºs. 291/CNJ, de 23 de agosto de 2019; 344/CNJ, de 9 de setembro de 2020; 379/CNJ, de 15 de março de 2021; 380/CNJ, de 16 de março de 2021; ...	03/12/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/195974		X		
319	Regulamenta o procedimento administrativo na instrução dos processos de provimento e vacância de cargos de Desembargador do Trabalho.	02/12/2021	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/195930		X		
321	Institui a Nova Política de Comunicação Social no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau e cria o Manual de Comunicação Social e Redação Jornalística da Justiça do Trabalho.	16/02/2022	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/197132	X	X	X	
325	Institui a Política de Governança dos Colegiados Temáticos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).	16/02/2022	https://juslabo.ris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/197201	X	X	X	