

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL

**GUIA DE GOVERNANÇA  
E GESTÃO DO  
CONSELHO E DA  
JUSTIÇA FEDERAL DE  
1º E 2º GRAUS**

# Conselho da Justiça Federal

## COMPOSIÇÃO

### Membros Efetivos

Ministro **João Otávio de Noronha**

Presidente

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura**

Vice-Presidente e Corregedora-Geral da Justiça Federal

Ministro **Sebastião Alves dos Reis Junior**

Ministro **Ricardo Villas Bôas Cueva**

Ministro **Antonio Carlos Ferreira**

Desembargador Federal **Carlos Eduardo Maul Moreira Alves**

Presidente do Tribunal Regional Federal da 1ª Região

Desembargador Federal **Reis Friede**

Presidente do Tribunal Regional Federal da 2ª Região

Desembargador Federal **Mairan Gonçalves Maia Júnior**

Presidente do Tribunal Regional Federal da 3ª Região

Desembargador Federal **Victor Luiz dos Santos Laus**

Presidente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região

Desembargador Federal **Vladimir Souza Carvalho**

Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região

### Membros Suplentes

Ministro **Marco Aurélio Gastaldi Buzzi**

Ministro **Marco Aurélio Bellizze**

Ministra **Assusete Magalhães**

Desembargador Federal **Kassio Nunes Marques**

Desembargador Federal **Messod Azulay**

Desembargadora Federal **Consuelo Yatsuda Moromizato Yoshida**

Desembargadora Federal **Luís Alberto d'Azevedo Aurvalle**

Desembargador Federal **Lázaro Guimarães**

### Com direito a assento e voz

Presidente da Associação dos Juízes Federais - AJUFE

Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB

Juíza Federal **Simone dos Santos Lemos Fernandes**

Secretária-Geral

### Elaboração

Secretaria de Estratégia e Governança

Subsecretaria de Modernização da Gestão

Subsecretaria de Gestão Estratégica

### Revisão

Centro de Revisão de Documentos e Publicações

### Diagramação e Capa

Assessoria de Comunicação Social e de Cerimonial

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	4
Objetivo do Guia	5
<b>CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA E GESTÃO</b>	6
O que é Governança	6
O que é Gestão	6
Conexão entre Governança e Gestão	6
Funções da Governança	7
Importância de uma Boa Governança	8
<b>CAPÍTULO 2 - PRINCÍPIOS E DIRETRIZES</b>	9
Princípios	9
Diretrizes	10
<b>CAPÍTULO 3 - SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO</b>	12
<b>Instâncias Externas de Governança</b>	14
<b>Instâncias Externas de Apoio à Governança</b>	14
<b>Instâncias Internas de Governança</b>	14
Plenário do Conselho da Justiça Federal	14
Corregedoria-Geral da Justiça Federal	14
Plenários dos Tribunais Regionais Federais	15
Corregedorias Regionais dos Tribunais Regionais Federais	15
Conselhos de Administração dos Tribunais Regionais Federais	15
Presidência do Conselho da Justiça Federal e dos Tribunais Regionais Federais	15
<b>Instâncias Internas de Apoio à Governança</b>	15
Secretaria-Geral do CJF e Diretorias-Gerais dos TRFs e Diretores de Foro	16
Diretores das Seções e Subseções Judiciárias do 1º grau	16
Órgãos colegiados de Apoio	16
Unidades de Auditoria Interna	16
Sistemas de Gestão Administrativa da Justiça Federal	16

Sistema de Estratégia e Desenvolvimento Institucional	16
Sistema de Gestão Documental e Informação	16
Sistema de Tecnologia da Informação	17
Sistema de Gestão de Pessoas	17
Sistema de Administração Orçamentária e Financeira	17
Sistema de Auditoria Interna	17
<b>CAPÍTULO 4 – MECANISMOS E COMPONENTES</b>	<b>18</b>
<b>Liderança</b>	<b>18</b>
Pessoas e competências	19
Princípios e comportamentos	19
Liderança organizacional	20
Sistema de governança	20
<b>Estratégia</b>	<b>21</b>
Relacionamento com partes interessadas	21
Estratégia organizacional	22
Alinhamento transorganizacional	23
<b>Controle</b>	<b>23</b>
Gestão de riscos e controle interno	24
Auditoria interna	24
<i>Accountability</i> e transparência	25
<b>CAPÍTULO 5 – DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA – IGOV-JF</b>	<b>27</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>29</b>

## **APRESENTAÇÃO**

Com a necessidade de fortalecimento da confiança social nas instituições públicas, surgiu um movimento de constante transformação nos órgãos e nas entidades governamentais, para garantir que suas iniciativas fossem efetivas e estivessem, de fato, direcionadas ao atendimento do interesse público.

Nessa perspectiva, o Tribunal de Contas da União passou a recomendar, em especial nos Acórdãos n. 358/2017, n. 588/2018 e n. 2.699/2018, a adoção de ações voltadas ao aperfeiçoamento da governança e da gestão pública, além de promover pesquisa, desde 2013, sobre a situação de governança e gestão nas organizações federais públicas, de maneira a identificar os pontos mais vulneráveis e introduzir melhorias nessas áreas.

No âmbito do Poder Judiciário, frente a um cenário marcado pelo excessivo número de demandas judiciais, a governança exerce importante papel na busca de melhorias. Um exemplo disso é o tratamento dado à governança como um dos macrodesafios a serem alcançados na consecução da estratégia nacional do Poder Judiciário.

Este guia descreve os principais conceitos, princípios, diretrizes e boas práticas de governança, além de tratar também da estrutura e composição da governança do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus.

O trabalho está dividido em cinco partes. Na primeira, apresentam-se os objetivos e conceitos básicos sobre governança e gestão; na segunda, princípios e diretrizes; na terceira, o sistema de governança e gestão, na quarta, os mecanismos e componentes; e na quinta, o diagnóstico de governança.

Para cada componente dos mecanismos de governança, foram sugeridas iniciativas que possibilitarão, de forma clara e objetiva, exemplificar boas práticas de governança e de gestão.

## **OBJETIVO DO GUIA**

O Guia de Governança e Gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus tem como objetivos: estabelecer os princípios básicos, as diretrizes e as responsabilidades a serem observadas para o fortalecimento da governança institucional, assim como disseminar a cultura de governança, de controles internos, de gestão de riscos e de conformidade.

Pretende, ainda, servir como ferramenta de consulta, orientação e estímulo para o desenvolvimento contínuo dos processos de aperfeiçoamento institucional com a implementação de boas práticas de governança e gestão de modo que as ações organizacionais estejam alinhadas às expectativas da sociedade.

# **CAPÍTULO 1**

## **GOVERNANÇA E GESTÃO**

Os termos “governança” e “gestão” têm sido largamente utilizados na administração pública em razão da tendência global de buscar meios para otimizar a aplicação dos recursos e potencializar a produtividade, facilitando os caminhos rumo ao alcance de bons resultados de modo mais efetivo, eficiente e transparente.

### **O que é Governança?**

A palavra “governança” deriva do vocábulo grego “kubernân” que significa pilotar, conduzir, dirigir e pode ter diversas interpretações a depender do enfoque. Governança pode significar governo, o órgão superior da administração pública a quem cabe a condução política geral do país. Todavia, também pode expressar o conjunto de regras e práticas que têm como objetivo garantir o cumprimento dos deveres e atender aos interesses da sociedade e dos demais envolvidos naquela atividade.

Para fins desse guia, refere-se ao “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, garantindo uma atuação eficiente da Administração”.

### **O que é Gestão?**

A gestão pode ser entendida como o conjunto de ações e estratégias planejadas para contribuir com o desempenho organizacional, utilizando diversos recursos disponíveis, tais como: estruturais, financeiros, tecnológicos, humanos etc.

### **Conexão entre Governança e Gestão**

Cabe dizer que tanto a governança pública quanto a gestão fazem parte do mesmo sistema, colaborando de maneiras distintas para o alcance dos resultados, conforme se pode verificar na figura n. 1.

A governança está intimamente ligada aos processos de tomada de decisão, direção, comunicação, controle, monitoramento, avaliação e prestação de contas.

A gestão está relacionada à execução, controle e ação, ao funcionamento do dia a dia de programas, políticas, processos e procedimentos organizacionais, cuidando para que suas ações sejam executadas com eficácia e eficiência.

Figura n. 1:



Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>

### Funções de Governança e Gestão

A governança e a gestão desempenham papéis distintos e complementares com vistas ao alcance dos resultados pretendidos, preocupando-se, por um lado, com o processo decisório e sua efetividade e, por outro, com a execução das ações de maneira eficiente.

Figura n. 2:

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



## **Importância de uma Boa Governança**

A implementação de práticas de governança é uma estratégia essencial para aumentar o desempenho e a eficiência organizacional e permite:

- direcionar para que as decisões tomadas observem os pilares: estratégico, ético e o legal;
- incentivar o uso eficiente de recursos e o reforço da responsabilidade pela utilização destes;
- promover a comunicação entre as partes interessadas;
- incentivar a prestação de contas e a transparência das ações e tomada de decisões;
- gerenciar conflitos internos;
- aperfeiçoar a administração e entrega de serviços de qualidade;
- desburocratizar, racionalizar, modernizar a gestão e a integração dos serviços públicos;
- monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas públicas;
- favorecer a articulação entre instituições e coordenar processos para melhoria da integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público;
- incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração;
- auxiliar na manutenção de processo decisório orientado pelas evidências;
- motivar a tomada de decisão considerando a avaliação dos ambientes interno e externo da organização e os diferentes interesses da sociedade;
- fomentar ações voltadas à promoção da confiabilidade, a exemplo de planejamento a longo prazo, gestão de riscos, medidas de controle, auxiliando os órgãos a lidar com as incertezas de uma forma consistente e previsível.

## CAPÍTULO 2

### PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

#### Princípios

Os princípios de governança e gestão representam a origem, a base de sustentação em que se podem extrair intenções e concepções da norma.

#### São princípios da governança institucional:

**Eficiência:** diretamente relacionada à racionalidade e à produtividade, significa realizar as atividades com qualidade, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma e com o menor custo possível. Implica a melhoria da relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

**Impessoalidade:** implica o dever de agir com imparcialidade impedindo discriminações e privilégios indevidamente dispensados, garantindo que as partes interessadas sejam tratadas de maneira igualitária.

**Confiabilidade:** credibilidade atribuída aos serviços prestados em razão da segurança associada ao processo de interação com as partes interessadas.

**Legitimidade:** critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada das normas. Não basta a verificação do cumprimento da lei, mas se o interesse público, o bem comum foi alcançado.

**Equidade:** promover a equidade consiste em garantir condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos e que as partes interessadas participem e sejam tratadas de maneira imparcial e igualitária.

**Probidade:** agir com integridade, zelo, economia e observância às regras do órgão ao utilizar, arrecadar e gerenciar bens e valores públicos.

**Transparência:** refere-se ao comprometimento com a garantia de acesso a dados de interesse público pelo cidadão, por meio da divulgação dos resultados, das atividades e de informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade, sendo fundamental para melhorar a visão e a confiança externa e interna.

**Accountability:** prestar contas da atuação e da responsabilização dos agentes, garantindo clareza, concisão, compreensibilidade e tempestividade àquela, e admissão integral das consequências e das omissões dela advindas.

Importa, também, a relação entre as decisões, condutas e competências e seus respectivos responsáveis, mantendo uma linha transparente e objetiva entre as justificativas e os resultados e os agentes públicos que dela tomarem parte.

**Integridade:** corresponde à capacidade da organização de mitigar desvios éticos, fraudes e corrupção na tomada de decisões e nos processos de trabalho, a fim de garantir a entrega dos resultados esperados pela sociedade.

**Capacidade de resposta:** representa a competência de uma instituição pública em atender, de forma eficiente e eficaz, às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações.

É um viabilizador para o desenvolvimento da organização e a entrega dos serviços públicos essenciais, sendo considerado um dos princípios mais importantes dentre os estabelecidos pela política de governança.

**Melhoria regulatória:** representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, com base em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas.

## **Diretrizes**

Na aplicação dos princípios e alcance do objetivo, as unidades do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus deverão alinhar suas iniciativas às seguintes **diretrizes:**

- direcionar ações para o alcance de resultados que visem à prestação de serviços de excelência e ao atendimento das demandas da sociedade por meio de soluções tempestivas e inovadoras que considerem a limitação de recursos e a mudança de prioridades;
- viabilizar a simplificação administrativa, a modernização da gestão e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados de modo eletrônico;

- acompanhar o desempenho e avaliação da geração, da implementação e dos resultados das iniciativas e projetos prioritários, para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
- realizar ações ativas e planejadas de diálogo com a sociedade e de prestação de contas a ela, bem como de engajamento efetivo com organizações parceiras e partes interessadas;
- incorporar padrões elevados de conduta ética na atuação dos atores da governança, em consonância com as funções e as atribuições designadas;
- tomar decisões com rigor e transparência a respeito da forma e do fundamento de cada uma delas;
- estabelecer formalmente funções, competências e responsabilidades das estruturas institucionais;
- promover edição e revisão de atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
- favorecer a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e de resultados, de maneira a fortalecer o acesso público à informação;
- promover a implementação do gerenciamento de riscos;
- implementar controles internos fundamentados na gestão de riscos;
- providenciar que a auditoria interna seja independente e que os auditores sejam proficientes, objetivos e zelosos ao executar suas atribuições.

## **CAPÍTULO 3**

### **SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO**

Partindo do entendimento de que a governança envolve relacionamentos, o modo de interação entre as partes pode ser descrito como “sistema de governança e gestão”, que corresponde à maneira como as estruturas se organizam, interagem e procedem para dar suporte à tomada de decisão.

Nesse sistema estão envolvidas as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos), o fluxo de informação e o comportamento de pessoas envolvidas na avaliação e no direcionamento e monitoramento organizacional.

De modo resumido, o sistema de governança e gestão da Justiça Federal pode ser assim representado:

# SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Figura n. 3



Fonte: Adaptação feita a partir da figura 5 do Referencial Básico de Governança do TCU, 2ª versão, 2014, p. 28.

## **Instâncias Externas de Governança**

Referem-se aos órgãos incumbidos pela Constituição Federal de exercer o controle, a fiscalização e a regulação dos órgãos públicos sob as respectivas jurisdições. São autônomos e independentes, não estando vinculados apenas a uma organização como, por exemplo, o Congresso Nacional, o Tribunal de Contas da União e o Conselho Nacional de Justiça.

**Instâncias Externas de Apoio à Governança** são instituições encarregadas em avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos característicos dessas estruturas são as auditorias independentes e o controle social organizado.

## **Instâncias Internas de Governança**

Compreende as estruturas responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir quando 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. No caso da Justiça Federal, são elas:

### **Plenário do Conselho da Justiça Federal**

Constituído pelo Presidente, pelo Vice-Presidente, por três Ministros do Superior Tribunal de Justiça e pelos Presidentes dos Tribunais Regionais Federais.

Têm assento no Conselho da Justiça Federal, sem direito a voto, os Presidentes do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB e da Associação dos Juízes Federais do Brasil – AJUFE.

A este órgão compete estabelecer as diretrizes estratégicas e controlar sua execução, bem como exercer a supervisão dos sistemas administrativos no âmbito da Justiça Federal.

### **Corregedoria-Geral da Justiça Federal**

Dirigida pelo Ministro do Superior Tribunal de Justiça eleito Corregedor-Geral da Justiça Federal, conforme o Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça.

Compete a essa instância a supervisão técnica e o controle da execução das deliberações do Plenário; receber e apurar as reclamações e denúncias sobre os magistrados e serviços judiciários auxiliares e promover sindicâncias, inspeções e correições para apurá-las; instaurar processo administrativo por infração que envolva juízes federais de 2º grau.

### **Plenários dos Tribunais Regionais Federais**

Órgãos colegiados existentes nas estruturas dos Tribunais Regionais Federais, constituídos pelo total dos magistrados que integram a corte, com competência, entre outras, de estabelecer as diretrizes estratégicas do órgão e controlar e avaliar a sua execução.

### **Corregedorias Regionais dos Tribunais Regionais Federais**

São órgãos dos Tribunais Regionais Federais encarregados por fiscalizar e orientar os serviços judiciários, no aspecto administrativo, aferir a padronização e a uniformização das atividades, de modo a assegurar o regular funcionamento da Justiça e a disciplina forense na primeira instância da Justiça Federal.

### **Conselhos de Administração dos Tribunais Regionais Federais**

Órgãos colegiados com atribuições administrativas não previstas na competência do Plenário ou do presidente. Responsáveis pelo estabelecimento de normas e diretrizes e controle, avaliação e organização dos serviços administrativos, além daquelas atribuídas pelo Plenário. São, geralmente, constituídos pelos membros mais antigos do Tribunal.

### **Presidências do Conselho da Justiça Federal e dos Tribunais Regionais Federais**

Compostas pelos gestores máximos dos respectivos órgãos, com competências definidas em regimento interno.

## **Instâncias Internas de Apoio à Governança**

Referem-se a estruturas responsáveis pela comunicação entre as partes interessadas internas e externas à administração, assim como auditorias internas que monitoram riscos e controles internos, registrando e comunicando possíveis disfunções identificadas à alta administração.



## **Secretaria-Geral do CJF e Diretorias-Gerais dos TRFs e Diretorias de Foro**

São compostas por integrantes da alta administração, a quem compete o planejamento, a coordenação, a orientação, o controle e a avaliação das atividades das unidades que lhes são subordinadas, observadas, respectivamente, as diretrizes do presidente e as orientações do Plenário.

## **Diretores das Seções e Subseções Judiciárias do 1º grau**

Exercem a gestão administrativa das respectivas Seções e Subseções Judiciárias, nas áreas de gestão de pessoas, administração de obras, compras de bens e serviços, administração orçamentária e financeira, entre outras.

## **Órgãos colegiados de apoio**

Órgãos colegiados que compõem a estrutura de governança e gestão da Justiça Federal, conforme composições e atribuições estabelecidas em regulamentação própria.

## **Unidades de Auditoria Interna**

A Constituição Federal, no art. 74, determina a obrigatoriedade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário em manter um sistema de controle interno a fim de, entre outras funções, comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal.

Compete às unidades de auditoria interna avaliar a governança, a gestão de riscos os controles internos administrativos, bem como a gestão financeira, contábil, operacional, patrimonial e de pessoal no âmbito dos respectivos órgãos.

## **Sistemas de Gestão Administrativa da Justiça Federal**

Correspondem aos conjuntos de estruturas organizacionais, divididos por função administrativa, que se comunicam para viabilizar as atividades de administração judiciárias relativas a recursos humanos, gestão documental e de informação, administração orçamentária e financeira, controle interno e informática, além de outras que necessitem de coordenação central e de padronização.

### ➤ **Sistema de Estratégia e Desenvolvimento Institucional**

Tem por objetivo estabelecer o planejamento estratégico nacional e definir diretrizes para a gestão estratégica, de processos e de desenvolvimento institucional, contribuindo para a qualidade da prestação jurisdicional.

➤ **Sistema de Gestão Documental e Informação**

Compreende as atividades relacionadas à coordenação da gestão documental, que consiste no gerenciamento dos acervos de documentos administrativos e de processos judiciais e à administração da informação documental, que, por sua vez, se traduz no conjunto de informações nas unidades operacionais e nas bases de dados bibliográficas, legislativas, normativas, jurisprudenciais e arquivísticas da Justiça Federal.

➤ **Sistema de Tecnologia da Informação**

Tem o objetivo de garantir a governança de Tecnologia da Informação, sob aspectos da legalidade, legitimidade, eficiência, eficácia, economicidade, celeridade, uniformidade, compatibilidade e interoperabilidade, bem como outros aspectos correlatos com a gestão de TI.

➤ **Sistema de Gestão de Pessoas**

Tem por objetivo promover, a partir de políticas, diretrizes e normas, a gestão de pessoas, no que concerne a servidores e magistrados, contribuindo para a qualidade da prestação jurisdicional.

➤ **Sistema de Administração Orçamentária e Financeira**

Tem por objetivo coordenar as atividades de planejamento, orçamento e finanças, contribuindo para a eficiência na gestão de recursos alocados.

➤ **Sistema de Auditoria Interna**

Tem por objetivo zelar pela gestão orçamentária, financeira e patrimonial sob os aspectos da legalidade, legitimidade, eficiência, eficácia e economicidade, bem como executar outros procedimentos correlatos com as funções de auditoria.

## CAPÍTULO 4

### MECANISMOS E COMPONENTES

Os mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) referem-se a elementos fundamentais para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, de modo a possibilitar o alcance dos objetivos institucionais.

Para atender as demandas sociais é fundamental fortalecer esses mecanismos como forma de reduzir o distanciamento entre Estado e sociedade.

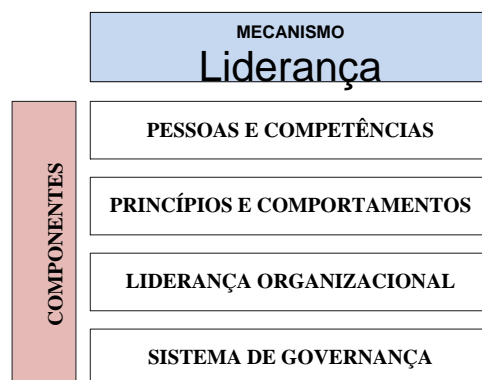
A sociedade deve exercer o papel de principal interessada nos resultados da prestação de serviços do Estado e demandar dele novas estruturas de governança que possibilitem a ela o desempenho de funções de avaliação, direcionamento e monitoramento de ações.



### Liderança

O mecanismo de liderança refere-se ao conjunto de ações humanas desempenhadas nos principais cargos organizacionais, de modo a assegurar a existência de condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: integridade, competência, responsabilidade e motivação.

Possui quatro componentes essenciais: pessoas e competências; princípios e comportamentos; liderança organizacional; e sistema de governança. Cada um desses componentes dispõe de práticas a eles atreladas.



### ➤ **Pessoas e competências**

As pessoas constituem o principal ativo organizacional, pois é a partir delas que os procedimentos são executados. Sendo assim, é de fundamental importância a implantação de políticas, métodos e práticas de gestão, potencializando as competências para o alcance dos objetivos organizacionais.

No que se refere à governança, existem boas práticas que possibilitam a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol do aperfeiçoamento das competências.

#### **Práticas relativas a pessoas e competências**

1. Implementar Plano de Capacitação, de modo a permitir que servidores e magistrados aprimorem conhecimentos, habilidades e atitudes, sustentáculos à adequada consecução da missão institucional.
2. Dispor de programa regular de capacitação de servidores e/ou magistrados, incluindo todos os temas necessários para garantir uma boa governança.
3. Definir e divulgar critérios para a seleção de membros da alta administração e gestores.
4. Dispor de programa de sucessão, que garanta a continuidade das ações estratégicas e a manutenção da boa governança.
5. Estabelecer e divulgar sistema de avaliação de desempenho para alcance de melhores resultados e da governança e da gestão.
6. Garantir um ambiente de trabalho saudável, que permita aos servidores e magistrados a mobilização adequada de suas competências em prol do cumprimento da missão institucional do órgão.

### ➤ **Princípios e comportamentos**

Na busca pela qualidade na prestação de seus serviços, a Administração deve contar com pessoas que possuam as competências necessárias de conhecimentos, habilidades, atitudes e que demonstrem elevados padrões de conduta ética, integridade, observando e cumprindo a lei.

## **Práticas relativas a princípios e comportamentos**

1. Adotar código de ética e conduta aplicável a toda organização, inclusive aos membros da alta administração e colegiados superiores.
2. Revisar regularmente a aplicação das práticas e procedimentos do código de ética e conduta.
3. Manter unidade ou comitê responsável pela elaboração, atualização e monitoramento da observância do código de ética e conduta adotado pela instituição.
4. Promover divulgação do código de ética e conduta organizacional, de modo a dar conhecimento ao corpo funcional.

### **➤ Liderança organizacional**

Decorre da aplicação dos princípios da coordenação, da delegação de competência e do modelo de governança adotado.

A alta administração deve estabelecer uma estrutura de unidades funcionais, nomear gestores e delegar autoridade para executar os planos em direção ao cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

A responsabilidade final pelos resultados alcançados permanece com a autoridade delegante. Sendo assim, a alta administração é encarregada pela definição e avaliação dos controles internos que mitigarão o risco do mau uso do poder delegado. Nesse caso, a auditoria interna atua como uma estrutura de apoio para tal finalidade.

## **Práticas relativas à liderança organizacional**

1. Ter a participação efetiva do representante máximo da administração na formulação da estratégia.
2. Designar, formalmente, os responsáveis por contratos, sistemas, indicadores, metas, projetos e outros mecanismos de gestão utilizados pelo órgão, acompanhando os resultados por eles apresentados.
3. Definir diretrizes para avaliar, direcionar e monitorar a gestão institucional, pela alta administração, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
4. Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.

## ➤ Sistema de governança

Refere-se ao modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter a boa governança, englobando as instâncias externas e internas de governança, o fluxo de informações, os processos de trabalho e as atividades relacionadas à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento do órgão.

### Práticas relativas ao sistema de governança

1. Definir formalmente a sua rede de governança colaborativa, de modo a favorecer o alinhamento estratégico e permitir que os propósitos da alta administração sejam adequadamente planejados, executados e avaliados.
2. Estabelecer as instâncias internas de governança, compreendendo a definição de papéis e responsabilidades da alta administração e das instâncias internas de apoio à governança.
3. Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.

## Estratégia

Envolve o relacionamento com partes interessadas, a definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e operações de unidades e organizações envolvidas na sua execução. O mecanismo estratégia possui três componentes: relacionamento com partes interessadas; estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional. Cada um desses componentes possui também práticas a eles atreladas.



## ➤ Relacionamento com partes interessadas

Um modelo de governança deve proporcionar a melhoria do atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e gestores. Para garantir esse alinhamento, é

essencial que o órgão esteja acessível às partes interessadas, para conhecer necessidades e demandas, avalie o desempenho e os resultados organizacionais; e seja transparente, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas.

### **Práticas relativas às partes interessadas**

1. Ter a participação efetiva de magistrados de 1º e 2º graus, servidores e atores externos na formulação da estratégia do órgão.
2. Promover, ao menos anualmente, encontro com magistrados e servidores para divulgação da estratégia, de modo a melhorar a comunicação, promovendo debate sobre eventuais medidas que devam ser tomadas para garantir um melhor desempenho institucional.
3. Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.
4. Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.

### **➤ Estratégia organizacional**

A organização, para cumprir bem sua função, deve traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, ampliar, de forma sistêmica e integrada, o bem-estar social e as oportunidades aos cidadãos, bem como adotar ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria, oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados.

### **Práticas relativas à estratégia organizacional**

1. Ao formular a estratégia, realizar a análise de cenário, considerando a estratégia nacional, de modo a favorecer o alinhamento da estratégia local à estratégia nacional.
2. Alinhar o orçamento à estratégia da organização.
3. Gerenciar processos de trabalho, compreendendo, entre outros, a identificação, o mapeamento, as melhorias, a publicação e outros, de modo a permitir maior clareza da função essencial do órgão, a partir da demonstração dos inter-relacionamentos dos processos vitais da organização.
4. Desenvolver e implantar inovações (produtos e serviços novos).
5. Realizar o gerenciamento de projetos, utilizando metodologia específica, de modo a permitir maior qualidade e alcance de melhores resultados.

6. Realizar o alinhamento e o desdobramento da estratégia em suas unidades, para favorecer o engajamento de toda a organização com os objetivos estratégicos definidos.
7. Realizar a avaliação da estratégia, por meio de Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), lideradas pelo presidente/diretor do foro ou comitê/comissão.
8. Avaliar, anualmente, a pertinência da estratégia em face da evolução do cenário externo, de modo a identificar fatores intervenientes.
9. Executar um plano de comunicação da estratégia, com vistas a aumentar o engajamento de servidores e magistrados em relação às prioridades definidas pela organização.
10. Adotar boas práticas na área de contratações públicas.

### ➤ **Alinhamento transorganizacional**

O setor público, para atender sua finalidade de garantir o bem comum, precisa ser capaz de coordenar múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais. Para isso, é importante manter a coerência e o alinhamento de estratégias e objetivos entre as organizações envolvidas, institucionalizar mecanismos de comunicação, colaboração e articulação entre os atores envolvidos para que os resultados esperados possam ser alcançados, o que requer, cada vez mais, o trabalho em conjunto dos órgãos públicos, podendo melhorar e sustentar abordagens colaborativas para atingir as metas nacionais, os objetivos ou os propósitos coletivos.

#### **Práticas relativas ao alinhamento transorganizacional**

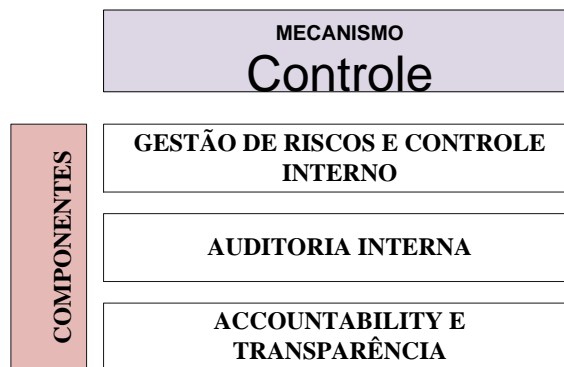
1. Realizar cooperação com outros órgãos, oferecendo ou solicitando apoio técnico/gerencial para resolver, de forma sistêmica, demandas judiciais e administrativas, a fim de promover o debate de ideias que visem à promoção de soluções compartilhadas para os problemas críticos.
2. Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.
3. Compartilhar boas práticas e ações conjuntas.

## **Controle**

Compreende o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

O mecanismo controle possui três componentes: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; *accountability* e transparência.





### ➤ **Gestão de riscos e controle interno**

Gestão de riscos é o instrumento de governança que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar eventos negativos ou positivos que tenham o potencial de afetar os objetivos institucionais.

Controles internos consistem em um conjunto de procedimentos adotados para garantir eficiência, confiabilidade, proteção dos ativos e cumprimento de políticas, regras e normas e regulamentos.

Gerenciar riscos é administrar ganhos e perdas relevantes para a instituição, por meio de mecanismos que os detectem, previnam ou minimizem (controles internos).

### **Práticas relativas à gestão de riscos e controles internos**

1. Implementar a gestão de riscos como ferramenta estratégica e definir os responsáveis por coordená-la.
2. Implantar a Política de Gestão de Riscos.
3. Implementar meios para aperfeiçoamento dos controles internos administrativos.

### ➤ **Auditoria interna**

Para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos implantados pelos gestores, a alta administração pode contar com os serviços de avaliação e de consultoria prestados pela auditoria interna do órgão. Trata-se de uma atividade independente desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

## **Práticas relativas à auditoria interna**

1. Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
2. Adotar medidas a fim de que a função de auditoria interna contribua para a melhoria dos processos de governança, de gestão e de gerenciamento de riscos e controles, assim como o estabelecimento de diretrizes para o planejamento dos trabalhos.
3. Estabelecer, pela unidade de auditoria interna, canal permanente de comunicação com as áreas responsáveis pelo recebimento de denúncias do órgão e de outras instâncias públicas que detenham essa atribuição, de forma a subsidiar a elaboração do planejamento e a realização dos trabalhos.

### ➤ **Accountability e transparência**

Conferem diligência e responsabilidade aos membros da alta administração e dos conselhos de administração a prestarem contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, garantindo clareza, concisão, compreensibilidade e acesso a dados de interesse público pelo cidadão, por meio de resultados, das atividades e de informações confiáveis relevantes e tempestivas à sociedade.

## **Práticas relativas à accountability e transparência**

1. Divulgar, independentemente de requerimentos, em local de fácil acesso, informações de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas pelo órgão, de modo a favorecer o atendimento ao princípio da publicidade, garantindo maior transparência, acessibilidade, integralidade e integridade das informações referentes à gestão administrativa e financeira do órgão.
2. Manter disponíveis, atualizadas e em formato de dados abertos, todas as informações sobre o desempenho do órgão (produtividade de magistrados, congestionamento, metas e outras relacionada à atividade jurisdicional, assim como dados orçamentários, de pessoas contratações e outros relacionados à área administrativa).
3. Monitorar e avaliar a imagem da organização perante as partes interessadas, cuidando para que ações de melhoria sejam implementadas sempre que necessário.

4. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.
5. Promover pesquisa de satisfação com os usuários, solicitando sugestões de melhoria a fim de possibilitar a sua adequação às expectativas dos destinatários.

## CAPÍTULO 5

### DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA – IGOV-JF

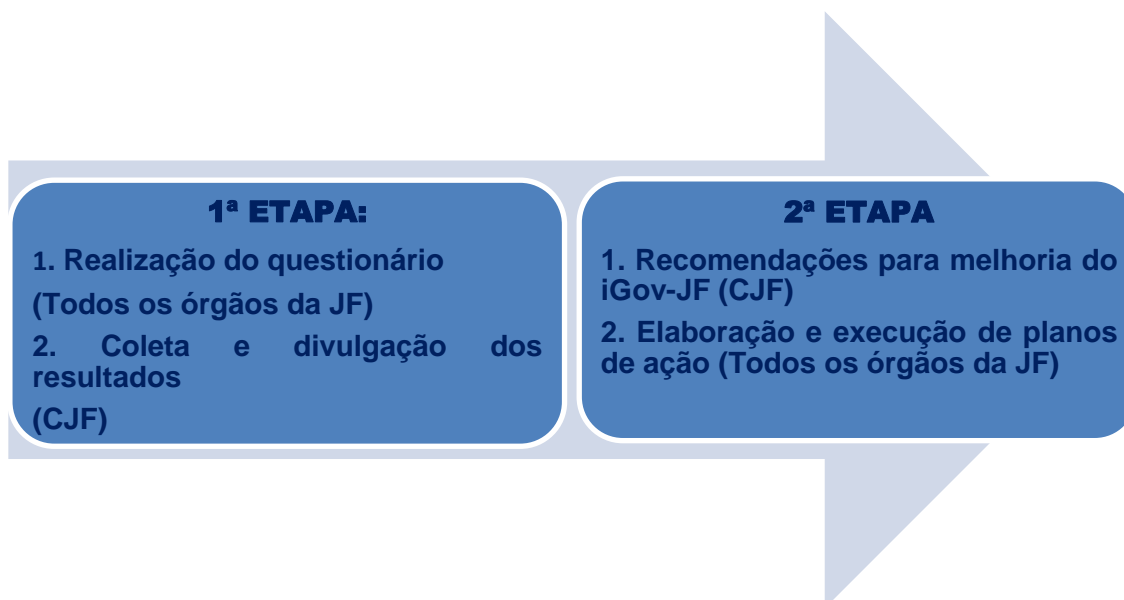
A partir das práticas recomendadas nos mecanismos e componentes previstos neste Guia, foi elaborado questionário com o intuito de obter respostas que traduzam a real situação da governança nos órgãos da Justiça Federal.

A coleta dos dados do questionário possibilita a obtenção do índice geral de governança das unidades judiciárias da Justiça Federal – iGov-JF, instituído por meio da Resolução n. CJF-RES-2016/00400, de 4 de maio de 2016.

O diagnóstico obtido pelo iGov-JF permite a verificação de quais são os pontos fortes e quais são as práticas que ainda precisam ser implementadas para que os órgãos da Justiça Federal aprimorem seus mecanismos de governança e gestão.

É realizado anualmente, com alternância de duas etapas:

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



Por ser instrumento vinculado à governança e gestão, é de fundamental importância a participação da alta administração, magistrados e servidores na obtenção das respostas e na formulação das ações que propiciarão a melhoria do iGov-JF.

## GLOSSÁRIO

- **alta administração:** conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção-geral da organização;
- **controles internos:** conjunto de normas, atividades, estrutura, processos, sistemas, indicadores criados para mitigar os riscos e assegurar o alcance dos objetivos institucionais;
- **efetividade:** diz respeito à capacidade da organização de produzir, com qualidade, sustentabilidade e custos reduzidos, os resultados pretendidos a médio e longo prazos e de promover impactos positivos na sociedade em decorrência de suas ações;
- **estruturas de governança:** instâncias de decisão e interlocução identificadas no intuito de sistematizar o processo de condução das políticas de governança e gestão das organizações;
- **ética:** rege a tomada de decisões, caracterizada pelo respeito e pelo compromisso para com o bem, a dignidade, a lealdade, o decoro, o zelo, a responsabilidade, a justiça, a isenção, a solidariedade e a equidade;
- **gestão:** conjunto de práticas de planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento de atividades em consonância com a direção definida pela governança, a fim de atingir os objetivos organizacionais;
- **governança:** 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 valor para a sociedade;
- **governança X gestão:** governança e gestão são funções complementares. Enquanto esta faz o manejo dos recursos colocados à disposição da organização e busca o alcance dos objetivos estabelecidos, a governança provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e das demais partes interessadas;
- **integridade:** corresponde à capacidade da organização de mitigar desvios éticos, fraudes e corrupção na tomada de decisões e nos processos de trabalho, a fim de garantir a entrega dos resultados esperados pela sociedade;
- **melhoria regulatória:** representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, com base em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas;
- **partes interessadas:** organização, grupo ou pessoa envolvida, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária, seja por ser afetada pelas práticas de governança da instituição.

## **REFERÊNCIAS**

**Resoluções CJF n. 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, todas de 11 de dezembro de 2009** – dispõem sobre os sistemas de recursos humanos, gestão documental e de informação, administração orçamentária e financeira, controle interno e informática, da Justiça Federal.

**Resolução n. CJF-RES-2014/00313, de 22 de outubro de 2014** - dispõe sobre a Gestão da Estratégia da Justiça Federal e dá outras providências.

**Resolução CJF n. 620, de 12 de fevereiro de 2020** - dispõe sobre a aprovação do Estatuto de Atividade de Auditoria Interna do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

**Resolução CNJ n. 195, de 3 de junho de 2014** - dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus.

**Resolução Administrativa n. 33, de 16 de dezembro de 2019 – TRF – BA** - dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.

**Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008** - dispõe sobre a composição e a competência do Conselho da Justiça Federal.

**Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017** - dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**Guia da Política de Governança Pública - 2018.** Controladoria Geral da União.

**Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública/Tribunal de Contas da União.** 2ª Versão. 2014.