

Gestão das Demandas de Governança, Transparência e Prestação de Contas nos Tribunais Brasileiros

Governança e legitimidade em sistemas de justiça

Luiz Henrique Tacconi (Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Analista Judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - TRT-PR)

RESUMO

Introdução: este artigo aborda os temas de Governança Corporativa, Governança Pública, Conformidade (*Compliance*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Transparência no Poder Judiciário, além de demonstrar a legitimidade para a aplicação nos tribunais brasileiros. Apresenta também a estrutura do Poder Judiciário da União e compara, com base em dados públicos, o desempenho dos Tribunais Regionais do Trabalho nas últimas edições do Levantamento de Governança do Tribunal de Contas da União, do Ranking da Transparência e do Prêmio de Qualidade, ambos elaborados pelo Conselho Nacional de Justiça. **Método:** propõe uma metodologia que abrange a identificação, atribuição, diagnóstico e melhoria contínua do processo de trabalho, além da disponibilização de uma ferramenta para o gerenciamento e aplica a metodologia proposta em um Tribunal Regional do Trabalho. **Resultados:** compara a situação inicial com a situação após a aplicação da metodologia, indicando a evolução do atendimento de 25% para 88% em pouco mais de seis meses. Destaca também que os resultados proporcionaram clareza, visão holística e melhorias ao processo de *compliance* da organização. **Conclusão:** constata a importância dos temas citados para a Administração Pública Federal e a complexidade no gerenciamento. Finaliza com a proposição de melhorias no desenvolvimento do conceito e a continuidade das pesquisas, relacionadas à Tese de Doutorado do autor.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Governança Pública; transparência; prestação de contas; conformidade.

Managing the Demands of Governance, Transparency and Accountability in Brazilian Courts

ABSTRACT

Introduction: this paper addresses the themes of Corporate Governance, Public Governance, Compliance, Accountability and Transparency in the Poder Judiciário, in addition to demonstrating the legitimacy for application in Brazilian courts. It also presents the structure of the Poder Judiciário da União and compares, based on public data, the performance of the Tribunais Regionais do Trabalho in the latest editions of the Levantamento de Governança of Tribunal de Contas da União, the Ranking da Transparência and the Prêmio de Qualidade, both developed by the Conselho Nacional de Justiça. **Method:** proposes a methodology that covers the identification, attribution, diagnosis and continuous improvement of the business process, besides the availability of a tool for management and applies the proposed methodology in a Tribunal Regional do Trabalho. **Results:** compares the initial situation with the situation after the application of the methodology, indicating the evolution of attendance from 25% to 88% in

1

a little over six months. It also highlights that the results provided clarity, holistic vision and improvements to the organization's compliance process. **Conclusion:** notes the importance of the themes cited for the Administração Pública Federal and the complexity in management. It ends with the proposition of improvements in the development of the concept and the continuity of research, related to the author's Doctoral Thesis.

Keywords: Corporate Governance; Public Governance; transparency; accountability; compliance.

Introdução

A complexidade dos conceitos e a alta quantidade de demandas relacionadas à Governança, Transparência e Prestação de Contas na Administração Pública Federal (APF) torna a conformidade difícil de ser interpretada, alcançada e comunicada.

Nos tribunais brasileiros o desafio é destacado na Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 por meio de seus atributos de valor e macrodesafios (CNJ, 2020a). A transparência e a prestação de contas das tomadas de decisões permitem que a sociedade acompanhe a utilização de recursos e que haja a responsabilização dos agentes públicos em caso de danos ao erário. Adiciona-se também que, existindo a publicidade, é possível o compartilhamento de boas práticas de gestão entre os órgãos públicos. Como no exemplo citado do Poder Judiciário, composto por mais de 90 organizações, mesmo consideradas suas respectivas particularidades, todas partilham da mesma missão institucional: realizar justiça.

Antes de apresentar as definições sobre governança no setor público é necessário conceituar a Governança Corporativa, que é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre as partes interessadas, como por exemplo acionistas, conselhos e órgãos de fiscalização e controle. Princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, complexos de serem materializados nos processos de trabalho das organizações, são transformados em recomendações objetivas por meio da utilização de boas práticas de governança (IBGC, 2015).

Monks e Minow (2011) defendem que a Governança Corporativa é a estrutura que objetiva assegurar que as diretrizes e os limites sejam estabelecidos para garantir o necessário para a geração sustentável de valor.

A Governança Pública, conceito oriundo principalmente da Governança Corporativa, é a aplicação de práticas de liderança, estratégia e controle, que proporciona à administração e às partes interessadas de uma organização avaliar, direcionar e monitorar a gestão visando maximizar a entrega de valor (TCU, 2020).

Segundo a Organização para Cooperação dos Países em Desenvolvimento (OECD, 2020), o propósito da Governança Pública é a identificação de oportunidades de melhorias de desempenho e geração de valor, abstendo-se de controles desnecessários, da falta de foco em resultados, da burocracia e de processos de trabalho onerosos. A governança trata-se, portanto, de um conjunto de características comportamentais (valores), práticas e instrumentos de política e gestão. Segundo Carmo (2020), a boa governança é um direito do cidadão. Assim, enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. Em concordância, segundo Taconi (2014), a governança assegura que os objetivos estratégicos e de negócio das organizações sejam alcançados, avaliando as necessidades das partes interessadas, as condições e a tomada de decisão.

Em consonância, para a efetividade da governança nas organizações faz-se necessária a conformidade (*compliance*), a prestação de contas (*accountability*) e a transparência. É destacado por Blok (2020) que o termo *compliance*, originário do inglês *to comply*, refere-se ao ato de efetivar o cumprimento, de estar em conformidade com normas e regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à imagem institucional e jurídico.

Peixe et. al (2015) constata que o termo *accountability* também não possui tradução literal em português, e que seu conceito abrange a tríade: transparência, responsabilidade e prestação de contas. Na visão do *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001) *accountability* é o processo de responsabilização dos gestores por suas ações, desempenho e resultados. A *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI, 1998) adiciona a este conceito a forma com que os recursos são geridos, fazendo com que os agentes e entidades públicos respondam inclusive de forma fiscal quanto a estes recursos.

Na administração pública a Prestação de Contas é caracterizada pelas informações fiscais e de cumprimento de determinações que às organizações apresentam a quem lhes tenha confiado recursos e delegado responsabilidades (Brasil, 2011). No que diz respeito às organizações públicas, a Prestação de Contas deve ocorrer de forma espontânea, proativa, clara e tempestiva, sendo estas responsabilizadas integralmente pelas consequências de seus atos e eventuais omissões (IBGC, 2015).

Já a transparência consiste em permitir que os cidadãos obtenham informações confiáveis e íntegras sobre a governança, ou seja, sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público em uma linguagem inteligível à sociedade, conforme preconiza a Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011). A adequada transparência proporciona confiabilidade às partes interessadas, pois as organizações transparentes divulgam informações sobre a governança e a gestão de forma proativa e voluntária, não apenas aquelas impostas por normativos (Slomski, 2008). A efetividade da transparência deve garantir que os cidadãos se sintam livres para buscar as informações, inclusive na forma de dados abertos (World Bank, 2017).

O conceito de transparência está associado à divulgação de informações e sua consequente utilização como instrumento de responsabilização dos agentes públicos (Loureiro et. al, 2008).

Definidos os conceitos iniciais, este artigo é constituído de mais quatro seções. A próxima conceituará como os temas de Governança, Transparência e Prestação de Contas são tratados nos tribunais brasileiros, com exemplos relacionados à Justiça do Trabalho. A terceira seção apresentará uma metodologia desenvolvida pelo autor para tratamento destes temas e seus respectivos atendimentos. A quarta seção reunirá os resultados após a aplicação da metodologia em um tribunal brasileiro. A quinta e última seção discorrerá as considerações finais e a continuidade em trabalhos subsequentes a este.

Governança, Transparência e Prestação de Contas no Poder Judiciário

A legitimidade para aferir a Governança, Transparência e Prestação de Contas nos tribunais brasileiros cabe ao Tribunal de Contas da União (TCU) e ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Dentre as principais estratégias para estes fins estão o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública (TCU, 2021), o Ranking da Transparência do Poder Judiciário (CNJ, 2021a) e o Prêmio CNJ de Qualidade (CNJ, 2021b).

Para a compreensão do tratamento das demandas no poder público é necessário o esclarecimento de responsabilidades. O Tribunal de Contas da União é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades

públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade. Encontram-se sob a jurisdição do TCU órgãos, pessoas e entidades que utilizam, arrecadam, guardam, gerenciam, aplicam ou administram dinheiros, bens e valores públicos federais ou pelos quais a União responde. Destacam-se entre as organizações prestadoras de contas as instituições de ensino, tribunais, estatais, ministérios, fundações e bancos (TCU, 2020).

As diretrizes quanto à transparência e ao controle no Poder Judiciário cabem ao Conselho Nacional de Justiça. O CNJ é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Possui como missão institucional promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira. É de atribuição do CNJ prezar pela transparência e controle na política judiciária, na gestão, na prestação de serviços ao cidadão, na moralidade e na eficiência dos serviços judiciais. Em 2019 o Poder Judiciário contava com um total de 446.142 pessoas em sua força de trabalho e teve despesa total acima de 100 bilhões de reais (CNJ, 2020b).

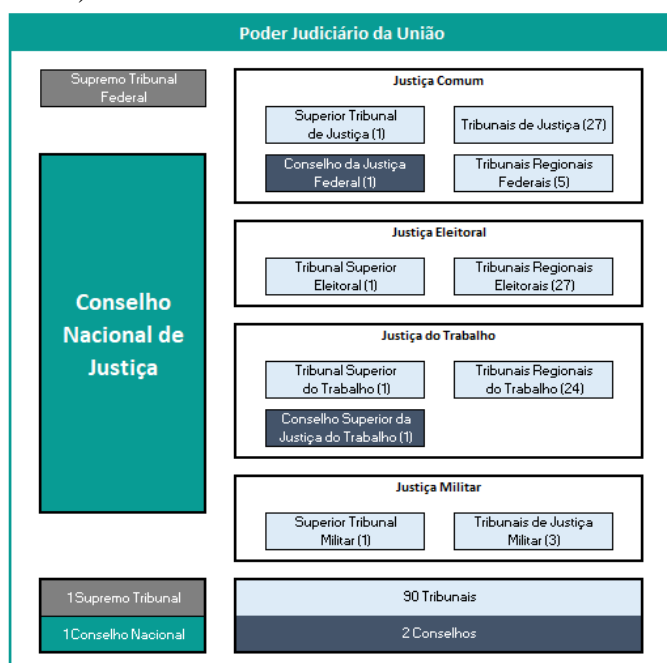


Figura 1: Estrutura do Poder Judiciário

Fonte: elaborado pelo autor

O Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública (TCU, 2021) é um questionário aplicado a todos os órgãos da APF que visa conhecer a situação da governança no setor público e estimular as organizações a adotarem boas práticas, tratando de temas como: liderança, estratégia, gestão de pessoas, tecnologia da informação, contratações e orçamento.

Apresenta-se, por meio de **dados públicos** disponibilizados pelo TCU e CNJ, os comparativos utilizando como exemplo a Justiça do Trabalho (JT). Ressalta-se que os gráficos das Figuras 2, 3 e 4 foram elaborados com o intuito de apresentar uma visão holística da JT, sendo que a linha guia e suas oscilações caracterizam apenas um efeito de posicionamento da última aplicação do questionário, não a evolução contínua.

Os resultados do levantamento realizado pelo TCU em 2021 não foram disponibilizados até a presente data e as pontuações do Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) na aplicação

do Índice de Governança Pública em 2018, último disponível para consulta, podem ser verificadas na Figura 2.

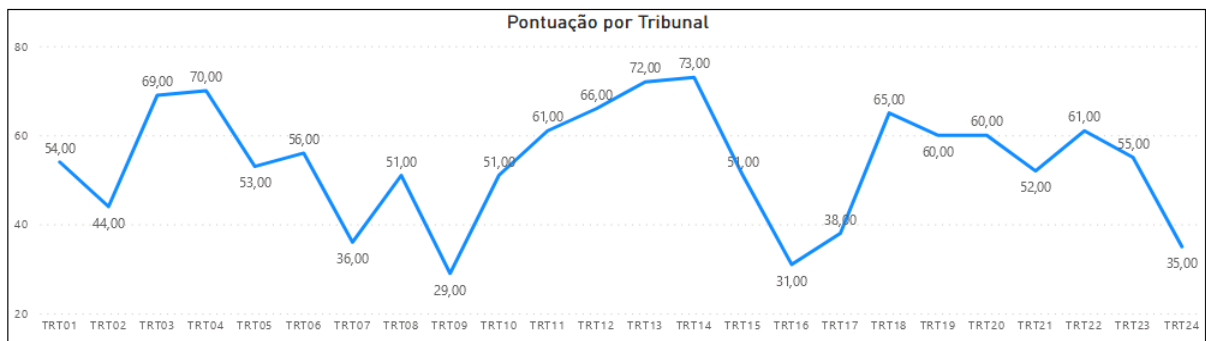


Figura 2: Pontuações dos TRTs no Índice de Governança Pública (iGovPub) em 2018
Fonte: elaborado pelo autor

O Ranking da Transparência do Poder Judiciário (CNJ, 2021a) é aferido anualmente e busca avaliar e valorizar os tribunais e conselhos que mais se destacam no fornecimento de informação de forma clara e organizada. O questionário consiste em nove eixos temáticos: Gestão; Audiências e Sessões; Serviço de Informações ao Cidadão; Tecnologia da Informação e Comunicação; Gestão Orçamentária; Licitações, Contratos e Instrumentos de Cooperação; Gestão de Pessoas; Auditoria e Prestação de Contas, e; Sustentabilidade e Acessibilidade.

A última aplicação foi realizada em 2021 tendo como diretrizes a Portaria CNJ 101/2021 e o resultado na JT pode ser verificado na Figura 3.

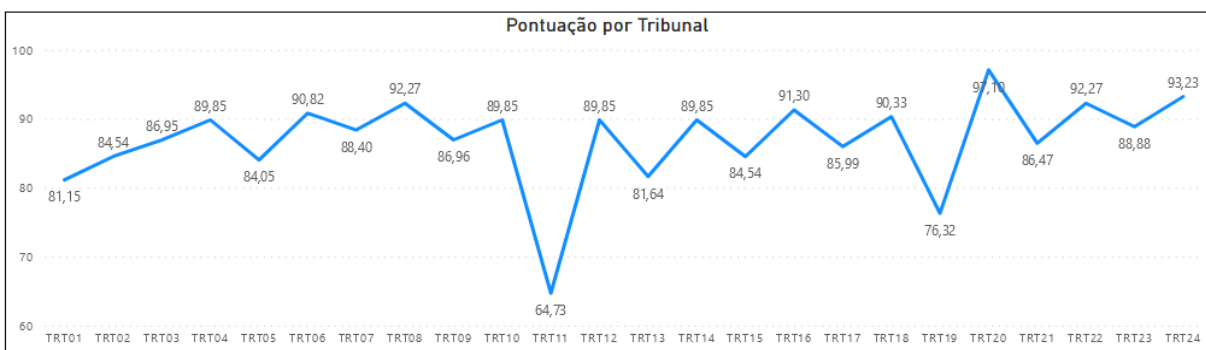


Figura 3: Pontuações dos TRTs no Ranking da Transparência do Poder Judiciário em 2021
Fonte: elaborado pelo autor

Já o Prêmio CNJ de Qualidade (CNJ, 2021b) tem como objetivo estimular o desenvolvimento de mecanismos de gestão e governança, buscando fortalecer o sistema de justiça, contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional e reconhecer o desempenho dos tribunais que compõem o Poder Judiciário no Brasil. O questionário é apresentado em quatro eixos: Governança; Produtividade; Transparência, e; Dados e Tecnologia. É possível interpretar que o Prêmio CNJ de Qualidade desempenha um papel de reconhecimento de *compliance* dos tribunais brasileiros, pois todos os itens do questionário possuem fundamentação legal em resoluções disponibilizadas pelo Conselho, ou seja, a atribuição da nota final demonstra o quanto cada tribunal está em conformidade com as diretrizes do Judiciário.

Os resultados da aplicação realizada pelo CNJ em 2021, que teve como diretriz a Portaria CNJ 135/2021, não foram disponibilizados até a presente data e as pontuações do Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) no ano de 2020, podem ser verificadas na Figura 4.

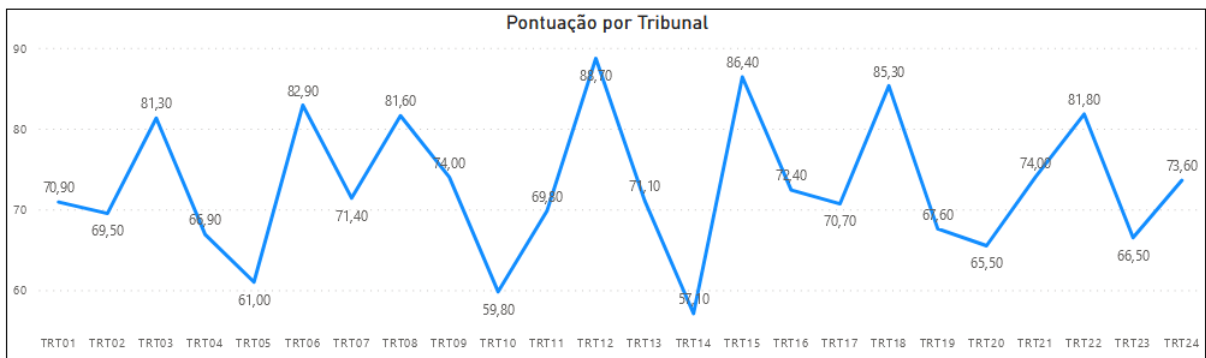


Figura 4: Pontuações dos TRTs no Prêmio CNJ de Qualidade em 2020
Fonte: elaborado pelo autor

Reafirma-se, de forma geral, que os temas destes questionários são em maior parte oriundos de determinações dos órgãos superiores e de controle, ou seja, o cumprimento dos questionários geralmente reflete o *compliance* dos tribunais quanto aos seus respectivos normativos.

Apresentados os conceitos, é identificado que existem diferentes orientações, com estruturas e critérios de avaliação próprios. Os questionários são divididos em diversas temáticas, práticas e aplicações, mas que representam, em sua menor granularidade, perguntas que os responsáveis devem responder se atendem ou não determinado quesito. Após esta análise, e tratando os 3 temas citados com um padrão único, resulta-se em cerca de 700 perguntas, denominadas neste trabalho como **itens de controle**. Portanto, estabelece-se o problema específico: como gerenciar e dar transparência no atendimento dos mais de 700 itens de controle nos tribunais brasileiros?

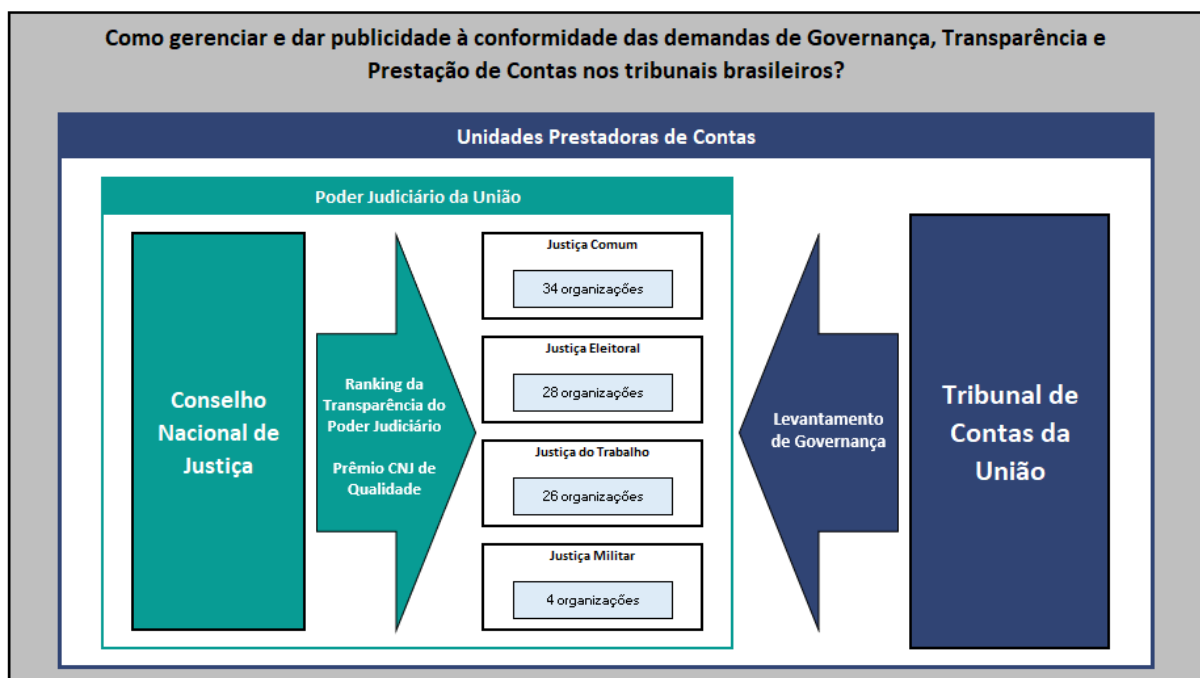


Figura 5. Representação Gráfica do Problema de Pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

Método

Definido o problema, foi necessário o estabelecimento de um processo para o atendimento que abrangesse desde a identificação dos itens de controle e seus respectivos ciclos de vida dentro da organização até a prestação de informações aos órgãos superiores e de controle.

O processo deveria compreender tanto a interpretação dos normativos externos, quanto o inventário dos temas e realização de diagnóstico, mas ao mesmo tempo fazia-se necessária a publicidade a todos os envolvidos, para que fosse possível acompanhar as etapas de desenvolvimento das soluções, visando a melhoria contínua. Para tanto, foi elaborado um processo para atendimento dividido em 6 etapas, conforme demonstrado na Figura 6.

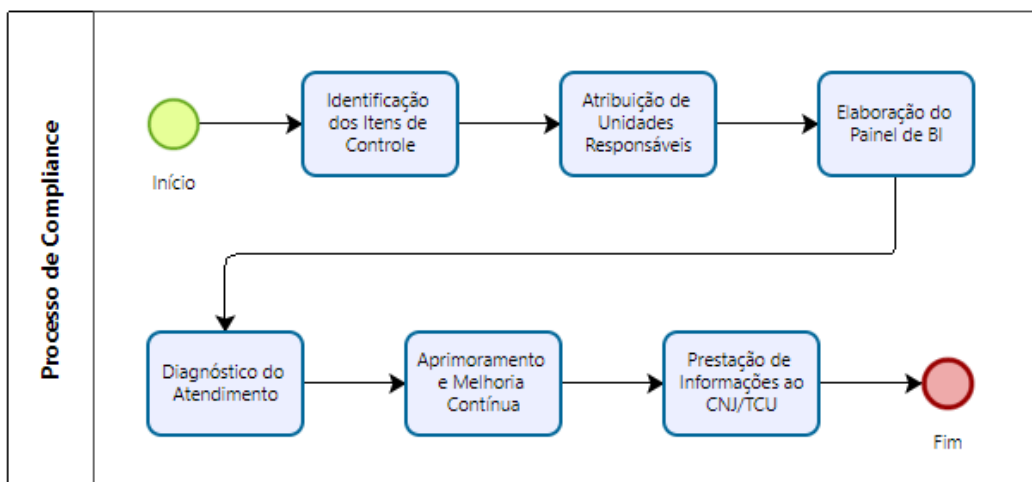


Figura 6. Processo de *Compliance*

Fonte: elaborado pelo autor

Na primeira etapa, **Identificação dos Itens de Controle**, foi desenvolvida uma matriz que permitiu a visualização sistêmica e homogênea de todos os itens de controle, ou seja, foi necessária a realização de um inventário, pois era incabível cobrar controle, gerenciamento e melhoria no que não era nem sequer medido.

Esta identificação deu-se por meio da interpretação dos normativos do TCU e do CNJ, traduzindo conceitos complexos de serem materializados nos processos de trabalho da organização em iniciativas objetivas, possíveis de serem realizadas e acompanhadas.

Um dos maiores desafios dá-se por estes questionários geralmente ocorrem uma vez ao ano e serem enviados aos tribunais com um prazo exíguo para a prestação de contas. Esta situação dificulta a elaboração de planos de ação para atendimento a partir do momento em que são recebidas as demandas e que os resultados sejam alcançados até a data de envio. Portanto era necessária uma mudança cultural dentro da organização.

Para a aplicação o principal foco era a evolução no atendimento das demandas, ou seja, uma mudança de gestão, que fosse alterada de eventos (uma vez no ano) para processos de trabalho (contínuos, ao longo do ano).

A fim de materializar estas mudanças, foram identificadas as unidades internas e os contatos para atendimento, portanto, após elaborada a matriz com todos os itens de controle foi iniciada a segunda etapa, **Atribuição de Unidades Responsáveis**, para que houvesse internamente o apoio na realização do diagnóstico e o mapeamento da situação atual de todos os temas.

Esta etapa consistiu, primeiramente, na identificação da área gestora à qual correspondiam os itens de controle. Como exemplo, determinado item relacionado às capacitações foram atribuídos à unidade “Gestão de Pessoas”, itens relacionados às contratações foram atribuídos à unidade “Gestão de Contratos”, e assim por diante.

Atribuídas as áreas responsáveis, a continuação desta etapa consistiu no estabelecimento dos servidores que respondiam aos temas, como forma de contato para a prestação de informações e para a condução dos planos de ações para atendimento.

Após realizado o inventário, e tendo em mãos os pontos de contatos para que sejam acompanhados os atendimentos das demandas, havia a necessidade da comunicação e publicidade do que tinha sido acordado até o momento. Portanto, de modo a compartilhar e comunicar uma visão única e central da matriz identificada, foi iniciada a terceira etapa, **Elaboração do Painel de BI**, proporcionando controle e transparência do status atual e evolução. Neste painel foi possível apresentar itens de controle, índices, unidades e servidores responsáveis e o status de atendimento de cada item.

Partindo da situação em que todos os envolvidos no processo partilhavam de uma visão sistêmica das demandas, tendo não só a clareza de quais demandas eram solicitadas pelos órgãos superiores e de controle, mas também, internamente à estas demandas, o que devia ser feito e a quem estava atribuído o atendimento, foi iniciada a etapa de verificação deste atendimento.

Para analisar o cumprimento dos itens de controle foi iniciada a quarta etapa, **Diagnóstico do Atendimento**, solicitando às áreas responsáveis a apresentação de quais itens estavam atendidos.

Após este desenvolvimento foi elaborado um fluxo de atendimento dos itens de controle, para que fosse possível determinar, dentre outras possibilidades, se o item ainda estava sendo identificado e atribuindo responsável, se já estava em análise ou em atendimento pela área identificada, se havia necessidade de deliberação para o atendimento, se o item estava atendido, ou ainda, se havia algum impedimento para o atendimento.

Devido à complexidade e ao quantitativo de itens, foi elaborado um cronograma com planos de ação para atendimento dos itens que foram identificados no diagnóstico como não atendidos, o que representou a quinta etapa, **Aprimoramento e Melhoria Contínua**. Nesta etapa os responsáveis confirmaram os itens que já estavam atendidos e reportaram a complexidade e os requisitos para que fossem também atendidos os demais itens, descrevendo como por exemplo, prazo e recursos necessários, se haviam impedimentos, ou mesmo se por algum motivo identificado posteriormente, o item não se aplicava ao Tribunal em questão.

De posse destas informações, atribuída internamente a responsabilidade pelo atendimento, realizado o diagnóstico, proporcionada a transparência da situação atual e iniciado a processo de melhoria contínua, foi possível atender os critérios necessários para enviar os dados aos órgãos superiores, culminando na sexta etapa, **Prestação de Informações ao CNJ/TCU**. Conforme mencionado na quinta etapa, o processo desenvolvido visa à melhoria contínua, pois mesmo que prestadas às informações aos órgãos superiores, a complexidade no atendimento faz com que os tribunais dificilmente atinjam as pontuações máximas. Por estas razões a publicação dos resultados finais e, eventuais esclarecimentos dos não cumprimentos, favorecem a utilização destes como insumos para a melhoria das pontuações a cada aplicação dos questionários nos tribunais brasileiros.

Resultados

Os principais resultados alcançados após a conclusão das seis etapas permitiram, além da identificação do cumprimento, a visualização de forma centralizada e o grau de atendimento de cada demanda. O impacto destes resultados é que estes proporcionaram a comunicação clara e concisa do que era solicitado e como estava seu atendimento. A evolução em pouco tempo de aplicação da solução permitiu vislumbrar a melhoria na comunicação e evolução em todos os temas. A visualização da ferramenta desenvolvida é apresentada na Figura 7.

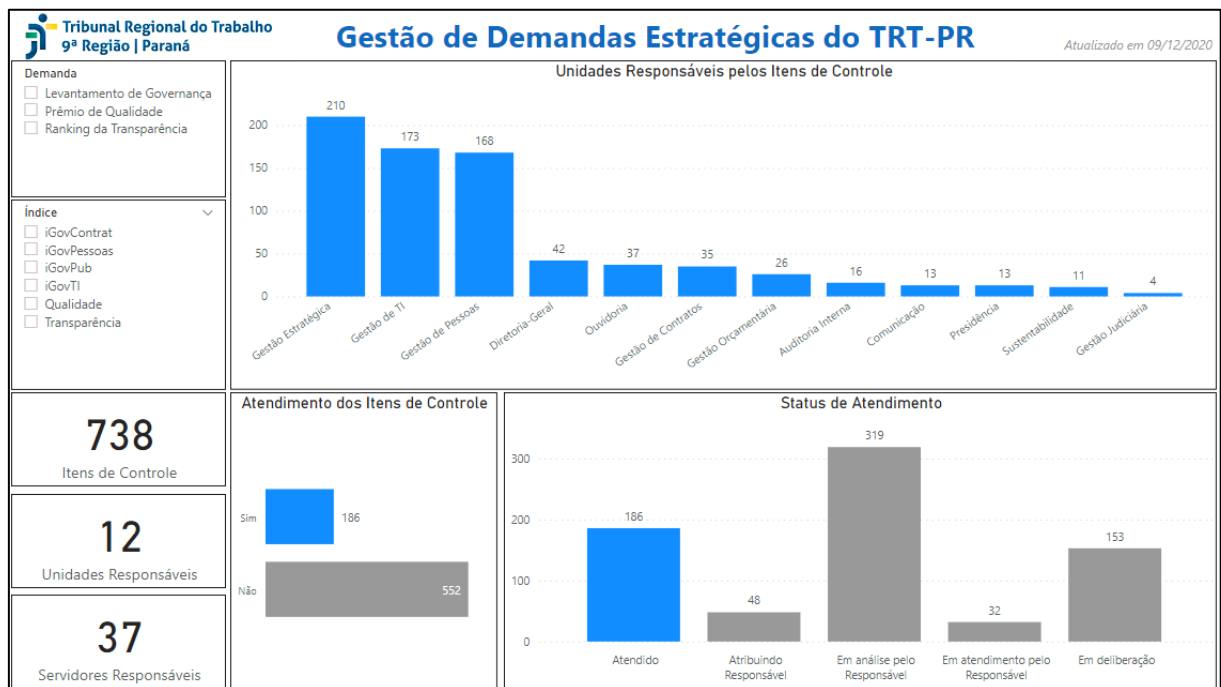


Figura 7. Painel Gestão de Demandas Estratégicas do TRT-PR (dezembro de 2020)

Fonte: elaborado pelo autor

A aplicação do processo apresentado neste trabalho foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT-PR). O desenvolvimento partiu da necessidade identificada em aprimorar a Gestão Estratégica e a Governança da organização no que diz respeito às demandas dos órgãos superiores e de controle nestes respectivos temas. A pontuação perante os demais tribunais foi utilizada como incentivo para a mensuração do desempenho do TRT-PR, mas não obstante, para a evolução do Regional. Independentemente do resultado alcançado, as contribuições podem ser constatadas por meio dos relatórios e informações periódicas prestadas às unidades.

Como exemplo de melhoria, a Figura 7 apresentou a situação do atendimento das demandas no TRT-PR no mês de dezembro de 2020. Após pouco mais de 6 meses de acompanhamento este atendimento evoluiu de, aproximadamente, 25% para o total de 88%. Isso fez com que os itens de controle atendidos aumentassem de 186 para expressivos 657, e que os itens não atendidos diminuíssem de 552 para apenas 91.

Ressalta-se ainda que não foi necessária a disponibilização de recursos financeiros para esta evolução, mas que houve o empenho das unidades responsáveis na conscientização da importância deste projeto para a gestão da organização e para a imagem institucional do TRT-PR. O atendimento no mês de junho de 2021 pode ser observado na Figura 8.

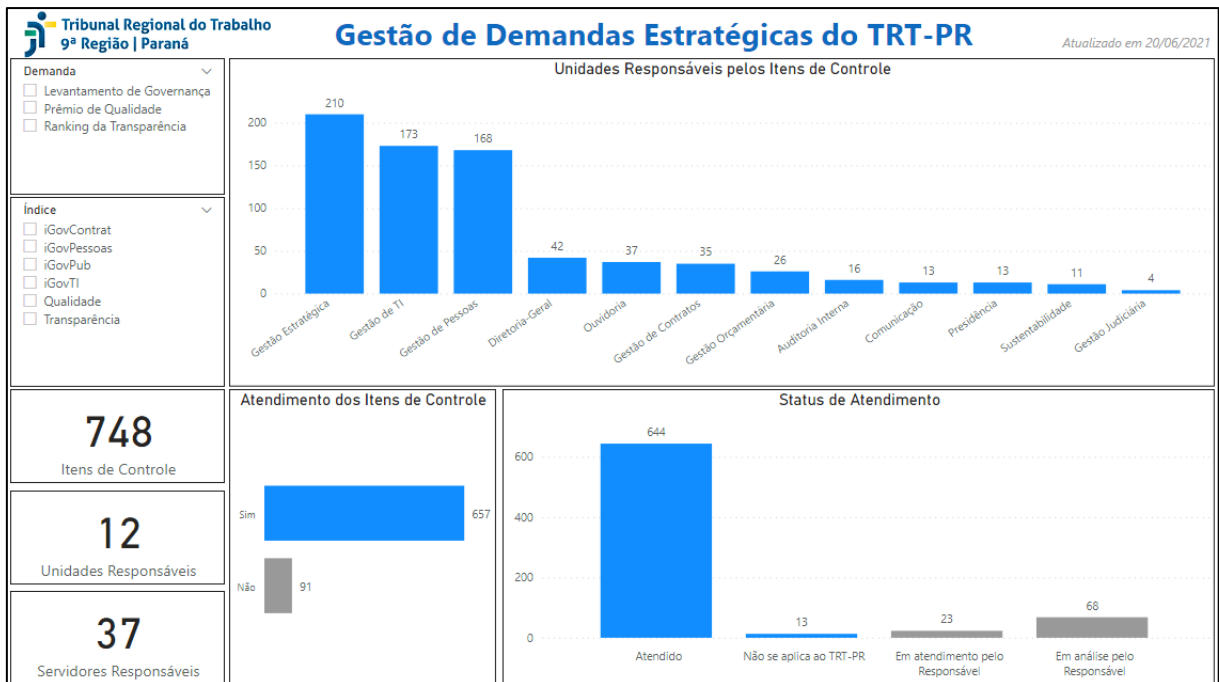


Figura 8. Painel Gestão de Demandas Estratégicas do TRT-PR (junho de 2021)

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se, conforme mencionado na metodologia de desenvolvimento, que os questionários podem sofrer alterações ao longo de suas edições, o que explica o aumento dos 738 itens de controle em dezembro de 2020 para 748 em junho de 2021. A evolução do atendimento dos itens de controles em cerca 6 meses utilizando a solução é destacada na Figura 9.

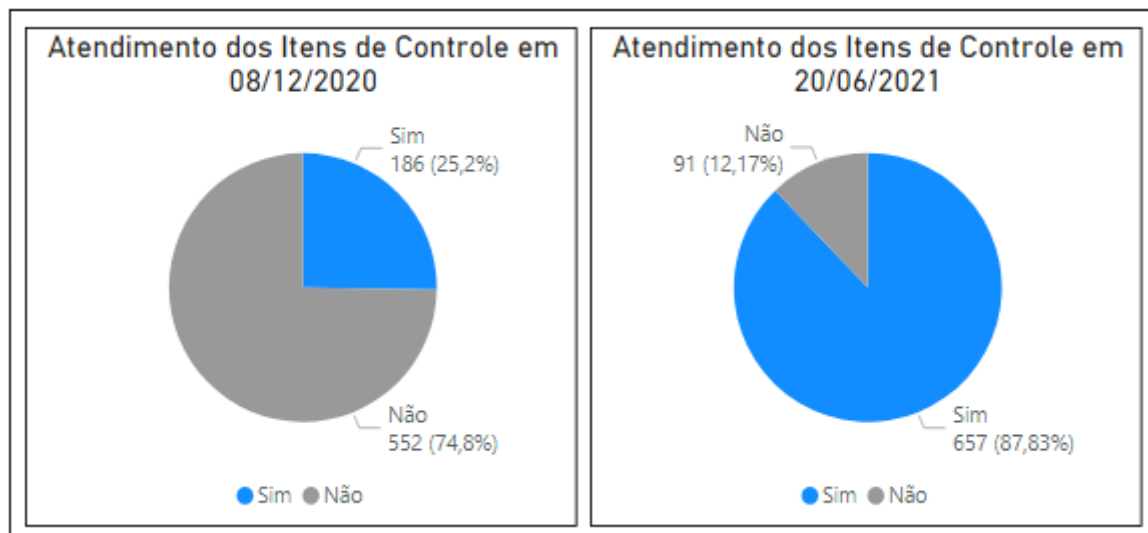


Figura 9. Evolução do atendimento das demandas em 6 meses de utilização da solução

Fonte: elaborado pelo autor

Considerações Finais

Este trabalho, que partiu de uma deficiência ocasionada pela abstração dos conceitos dos questionários dos órgãos superiores e pela ausência de uma ferramenta prática de gestão,

está em fase inicial de desenvolvimento e em aprimoramento constante. Quanto à continuidade da pesquisa, este trabalho está relacionado à Tese de Doutorado do autor.

Nas próximas atualizações da ferramenta está prevista a migração da matriz de atendimento, que está disposta em planilhas, para uma plataforma mais robusta e que permita, dentre outras funcionalidades, a elaboração de alertas periódicos de revisão pelas áreas responsáveis. Ressalta-se que tais aprimoramentos já eram previstos desde o começo do desenvolvimento, mas que no momento inicial o foco foi elaborar o conceito da solução, sem se restringir a determinada tecnologia, ou seja, a diretriz foi o atendimento das necessidades dos tribunais, para que após isso seja identificada ou desenvolvida uma ferramenta própria definitiva. Novas funcionalidades também são idealizadas na ferramenta, como permitir uma visão gerencial dos temas e seus respectivos resultados, a visão tática pelas unidades para facilitar o acompanhamento do atendimento pelos seus servidores e também, a gestão de riscos, detalhando em cada item de controle se estes impactam recursos, cumprimento de determinações ou a imagem institucional da organização, bem como a probabilidade de ocorrência.

Destaca-se também que não foram encontradas outras ferramentas para este fim na Administração Pública Federal, e que o modelo desenvolvido neste trabalho pode ser utilizado por outros tribunais ou organizações públicas.

Dentre os principais desafios encontrados é que não há uma padronização dos questionários, e que estes podem ser alterados anualmente e sem prévio aviso, dificultando o estabelecimento de metas e indicadores. Outro fator preponderante é que os órgãos de controle informem o que se espera com cada tema e como estes serão avaliados. Os tribunais ficam por muitas vezes desorientados, pois a discricionariedade no atendimento pode levar a interpretações errôneas, além de disporem desnecessariamente de recursos que poderiam ser utilizados em outras frentes de aprimoramento da governança e gestão.

Por fim, é destacado que Governança, Transparência, *Compliance* e *Accountability* são buscas contínuas, sempre em evolução, e nunca um produto ou resultado final a ser conquistado. O conceito apresentado neste artigo, já aplicado a um tribunal brasileiro, proporciona transparência à parte dos anseios da sociedade para com a governança das instituições públicas, e que estas instituições transformem os recursos utilizados em benefícios à população.

Referências

- BLOK, Marcella. *Compliance e Governança Corporativa*. (2020). Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- BRASIL. Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 8 set. 2021.
- CARMO, R. C. Direito Fundamental à Boa Governança. (2020). Disponível em: <https://irbcontas.org.br/artigo/direito-fundamental-a-boa-governanca/>. Acesso em: 8 set. 2021.
- CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. (2020a). Disponível em <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em: 8 set. 2021.

- CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Justiça em Números 2020. (2020b). Disponível em <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 8 set. 2021.
- CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Ranking da Transparência do Poder Judiciário. (2021a). Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/transparencia-cnj/ranking-da-transparencia/ranking-da-transparencia-2021/>. Acesso em: 8 set. 2021.
- CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Prêmio CNJ de Qualidade. (2021b). Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 8 set. 2021.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de Governança Corporativa. (2015). 5ª ed. São Paulo: IBGC.
- IFAC (*International Federation of Accountants*). (2001). *Governance in the Public Sector: a governing body perspective*. New York: IFAC.
- INTOSAI (*International Organization of Supreme Audit Institutions*). *The Lima declaration of guidelines on auditing precepts*. (1998). Vienna: INTOSAI.
- LOUREIRO, M.; TEIXEIRA, M.; PRADO, O. Construção de instituições democráticas no Brasil contemporâneo: transparência das contas públicas. 2008. Revista Organização & Sociedade, v. 15, n. 47, pp. 107-119. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000400006>.
- MONKS, R., MINOW, N. *Corporate Governance*. (2011). 5ª ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*). *Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well*. (2020). Paris: OECD.
- PEIXE, B. C. S., ROSA FILHO, C., PASSOS, G. A. Governança pública e *accountability*: Uma análise bibliométrica das publicações científicas nacionais e internacionais. (2018). Revista Contemporânea De Contabilidade, 15(36), 77-96. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p77>.
- SLOMSKI, V. Governança corporativa e governança na gestão pública. (2008). São Paulo: Atlas.
- TACONI, L. H. Gaia Catálogo de Serviços de TI: Um *framework* para construção de catálogo de serviços de TI. (2014). Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) Universidade Estadual de Londrina - UEL. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000197643>. Acesso em: 8 set. 2021.
- TCU (Tribunal de Contas da União). Levantamento de Governança. (2021). Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 8 set. 2021.
- TCU (Tribunal de Contas da União). Referencial Básico de Governança Pública Organizacional. (2020). 3ª ed. Brasília: TCU.
- WORLD BANK. *World Development Report: governance and the law*. (2017). Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 8 set. 2021.