



## **Acrópole:** **O sistema para organização das decisões colegiadas no STJ**

Elaine Nóbrega Borges (STJ) e Tereza Cristina Jurema Garrido (STJ)

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

### **RESUMO**

Instituído em 1989, o Superior Tribunal de Justiça foi criado com uma estrutura funcional hierárquica padrão, comum aos órgãos públicos, contemplando concepções que favorecem a construção de cadeias de comando leves e ágeis por meio da hierarquização das unidades de linha em níveis escalonados. Contudo, com a evolução dos anos e diante de diversas questões institucionais geradas em função da complexidade da sociedade e em sua demanda ao Tribunal, houve uma necessidade crescente de coordenar as diferentes áreas especializadas para que interagissem em forma de colegiados, visando construir soluções mais sistêmicas e duradouras.

A falta de regulação da atuação colegiada fez com que o processo de trabalho de criação e finalização desses grupos não fosse tratado, sendo identificados, em 2022, um total de 589 normativos vigentes instituindo grupos, equipes, comissões e comitês, de forma indistinta, e sem concluir a sua atuação a partir da entrega do resultado esperado.

Assim, um trabalho de saneamento e organização do modelo foi fundamental para estruturar os colegiados e fazer com que eles tivessem melhor gestão sobre as decisões tomadas, conclusão dos trabalhos quando necessário, e interação mais efetiva com a estrutura hierárquica, evitando o emperramento dos trabalhos. , Nesse cenário, foi criado o sistema Acrópole.

### **Introdução**

Desde sua criação, o Superior Tribunal de Justiça, corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, foi organizado como uma instituição de estrutura funcional hierárquica tradicional. Contudo, para além da estrutura funcional, havia a necessidade de instituição de colegiados numa composição matricial que pudesse envolver diferentes áreas técnicas, não subordinadas hierarquicamente, para propor ações coordenadas e, portanto, mais efetivas. Por exemplo, na área de gestão de





peçoas, decisões tomadas a partir do envolvimento das unidades de saúde, ética, capacitação, segurança e acessibilidade eram necessárias para uma visão mais abrangente da solução. No caso de tecnologia da informação, uma área inicialmente unida agora encontrava-se dividida com a especialização da Inteligência Artificial. Desta forma, historicamente foram sendo implementados colegiados, a qualquer tempo, para resolver problemas pontuais ou demandas regulamentadas por lei, como a instituição do Grupo de Pesquisa Judiciária, demanda do Conselho Nacional de Justiça, ou mesmo o Comitê de Proteção de Dados Pessoais, definido em lei.

Nesse constante movimento de uma gestão cada vez mais participativa, por meio de colegiados atuantes voltados a entregas de maior valor público, em 2022 foram identificados 589 normativos vigentes relacionados e, aparentemente, ativos. Para além do risco de decisões antagônicas serem tomadas nessa estrutura não alinhada, era observada a necessidade de disciplinar a organização e o funcionamento dos colegiados das temáticas da governança; definir parâmetros conceituais nos normativos, além de fixar critérios para a criação, alteração ou extinção de colegiados. Outrossim, não existia um acompanhamento efetivo das produções desses colegiados, se haviam entregado o serviço ou produto esperado, se tinham decisões implementadas ou até mesmo se já haviam exaurido as suas atividades.

Este foi o cenário que embasou estudos para uma melhor organização das decisões colegiadas no STJ.

## Planejamento, desenvolvimento e implementação

Após a análise de todos os 589 documentos mencionados, um a um, e com foco na criação de um sistema de colegiados voltado à governança, foi elaborado um modelo de Governança Institucional, implementado pela [Resolução STJ/GP n. 22 de 28 de junho de 2023](#).

De acordo com o citado normativo, governança representa os mecanismos de liderança, de estratégia e de controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas efetivas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Ademais, o modelo de governança do STJ definiu os seus princípios orientadores como:

I – equidade: tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;



II – gestão participativa: adoção de processo decisório colaborativo, de forma colegiada, orientado pela estratégia do Tribunal e pela conformidade legal;

III – prestação de contas (*accountability*): informação sobre a situação das contas e da atuação do Tribunal de forma clara, precisa, tempestiva e com responsividade;

IV – responsabilidade: zelo pela viabilidade econômico-financeira e pela sustentabilidade do órgão, visando à sua longevidade;

V – transparência: acesso às informações, dados e resultados com clareza e tempestividade, de forma a possibilitar a confiança, a participação e o controle social.

Importa ressaltar que, além de instituir a **Política de Governança Institucional**, o modelo adotado estabeleceu o **Sistema de Governança e Gestão do STJ**, que consiste no conjunto de pessoas, colegiados, instrumentos, informações, estruturas administrativas e processos de trabalho que apoiam a definição, a implementação e a atuação da governança institucional, o qual está representado no diagrama a seguir:



Vale destacar que, para a construção desse modelo, foi considerada a diferença básica entre governança e gestão, termos que não devem ser confundidos, pois são complementares. Enquanto a governança tem a função direcionadora, a gestão assume o posto de realizadora. Trocando em miúdos, o compromisso da governança é oferecer uma base sólida para uma gestão eficaz e sustentável, por meio do estabelecimento de





políticas, diretrizes e estratégias, da avaliação e do monitoramento do desempenho da organização. A gestão, por sua vez, tem a responsabilidade de implementar as políticas e estratégias estabelecidas pela governança. É função da gestão alocar recursos, tomar decisões operacionais, planejar, executar e controlar as atividades para alcançar os objetivos e metas traçados.

Dessa forma, no âmbito da governança, regulamentou a estrutura de colegiados temáticos do Tribunal, como estruturas organizadas de forma interativa, estruturada e regulada com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais e conferir suporte à tomada de decisão. Foram então definidas 9 áreas temáticas da governança, representadas pelos seguintes colegiados:

- I – Comitê de Governança de Compliance e Integridade;
- II – Comitê de Governança de Dados e Informação;
- III – Comitê de Governança de Direitos Humanos;
- IV – Comitê de Governança da Estratégia;
- V – Comitê de Governança do Orçamento, Contratações e Aquisições;
- VI – Comitê de Governança de Pessoas;
- VII – Comitê de Governança da Prestação Jurisdicional;
- VIII – Comitê de Governança da Segurança da Informação;
- IX – Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e da Comunicação.

É importante destacar que esses comitês são colegiados de natureza permanente, compostos por magistradas, magistrados ou titulares de unidades, todos com responsabilidades estabelecidas por ato normativo. Eles possuem a função de aprovar diretrizes e propostas de ações e/ou documentos encaminhados por outros colegiados subordinados a eles, relacionados às suas respectivas áreas temáticas, além de definir e monitorar diretrizes sobre os temas sob sua jurisdição.

Assim, para garantir a boa governança institucional, fator decisivo para encorajar o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos, tendo por objetivo a geração de valor público para a sociedade, compete a cada comitê temático:

- I – elaborar e manter atualizados os atos normativos relacionados à sua área da governança;





II – definir e monitorar as diretrizes da governança relacionadas ao tema de sua competência;

III – promover as melhores práticas de governança relacionadas ao tema de sua competência nas unidades administrativas do STJ;

IV – realizar a revisão periódica das práticas de governança de sua competência;

V – propor ações de capacitação sobre o tema governança e suas práticas;

VI – monitorar o funcionamento dos colegiados de gestão relacionados;

VII – cumprir outras atribuições relativas à governança que lhe forem conferidas pelo Comitê Executivo de Governança.

Em políticas individualizadas, cada comitê temático foi instituído com componentes e escopo próprios. Esta é a estrutura de governança que, junto com os colegiados da alta administração, traça diretrizes para o modelo adotado.

Junto a ela, está a estrutura de gestão, composta pelos colegiados de gestão e pelas próprias unidades organizacionais especializadas que, em termos gerais, devem planejar e controlar as ações a serem implementadas de acordo com as diretrizes de governança institucional.

Paralelamente ao estabelecimento do sistema de governança e gestão, voltou-se a atenção ao estudo do grande número de atos normativos identificados, a partir do qual foi constituído e regulamentado o funcionamento dos colegiados do Superior Tribunal de Justiça, conforme a Instrução Normativa STJ/GDG n. 18 de 16 de agosto de 2023. Nela foram definidos os tipos de colegiado adotados na Corte e padronizada a nomenclatura:

V – colegiado: agrupamento de pessoas com papéis interdependentes instituído por ato normativo sob a forma de comitê, comissão ou grupo de trabalho, para propor diretrizes, estratégias e ações de governança e/ou gestão relativas a temas gerais ou específicos, ou para realizar atividades orientadas por resultados;

VI – colegiado consultivo: colegiado de caráter técnico-consultivo, podendo ser temporário ou com duração indeterminada conforme o ato que o institua, composto por agrupamento de indivíduos designados para o desempenho de competências e atribuições de natureza não deliberativa;

VII – colegiado deliberativo: colegiado de duração indeterminada composto por agrupamento de indivíduos designados para o desempenho de competências e atribuições de governança e gestão sobre temática específica com poder de decisão;





VIII – colegiado interinstitucional: colegiado formado por integrantes de diferentes instituições que pode ser temporário ou com duração indeterminada conforme o ato que o institua;

IX – comitê: colegiado de duração indeterminada formado por ministros(as), magistrados (as) e/ou titulares de unidade com responsabilidades definidas em ato normativo e com a função de aprovar diretrizes e propostas de ações e/ou documentos encaminhados por colegiados vinculados sobre determinada temática, além de definir e monitorar diretrizes sobre o tema proposto;

X – comissão: colegiado formado por indicados(as) com responsabilidades definidas em ato normativo e com a função de elaborar ou assessorar propostas de ações e/ou documentos a serem aprovadas pelo comitê ou autoridade competente referente ao tema proposto; e

XI – grupo de trabalho: colegiado temporário formado por indicados(as), sob a coordenação de um(a) deles(as) que se orienta por resultados para analisar demanda definida no ato instituidor e realizar entregas sob a forma de estudo, relatório, parecer ou proposta de normatização, tendo que elaborar relatório final de atividades ao término de seu trabalho, assinado por seus membros.

A norma regulamenta e apresenta a estrutura de cada um deles e lista os passos para a sua formalização, além de criar uma nova figura institucional: a Equipe de Secretariado e Apoio – ESA, para apoiar na execução das atividades dos colegiados.

Visando dar publicidade ao novo procedimento proposto, foi realizado um evento no auditório do Tribunal, voltado a todo o público interno, onde foi solicitado apoio das unidades para revisão do material levantado até aquele momento.





Com o estudo realizado, a revisão dos normativos e realocação de colegiados foi possível revogar 386 normas, que se encontravam desatualizadas, e revisar outras 23, que continuaram vigentes.

Para apresentar, organizar e agilizar o trabalho desses colegiados, criou-se um ambiente de gestão virtual denominado: **Acrópole**. Trata-se de um aplicativo, desenvolvido por uma equipe de servidores e estagiários do próprio Tribunal, por meio da plataforma Microsoft Power Apps. Com o Acrópole foi possível ter uma visão institucional dos colegiados vigentes, de sua subordinação, seus integrantes, bem como das respectivas normas instituidoras. Assim, ao entrar no sistema, cada pessoa consegue visualizar os colegiados, conhecê-los, e verificar se faz parte de algum deles.

Concomitantemente, foi incluída no Sistema Eletrônico de Informações – SEI uma nova *Base de Conhecimento* com orientações para auxiliar na elaboração e na alteração de atos normativos, detalhando o processo de trabalho e os modelos de documentos pertinentes, como o quadro comparativo, que pode ser usado na revisão de normas já existentes, e o memorial, que traz o histórico com a justificativa da elaboração, enumerando os impactos trazidos para o STJ. Tudo isso visando melhorar a governança dos atos normativos institucionais e otimizar a gestão, fixando critérios para a criação, alteração e extinção de colegiados.

Naquele momento, o problema da multiplicidade de colegiados, atribuições e tipos de constituição foi sanado. Persistia outra questão: como torná-los mais atuantes e com controle das próprias decisões e demandas?

Assim, na etapa seguinte, de desenvolvimento do aplicativo, houve o tratamento dessas questões, com a criação do módulo de Gestão de Integrante. Nele, pode-se fazer a gestão dos itens que se encontram em tratamento ou mesmo já analisados pelo colegiado.





No fluxo de trabalho, a ESA usa o aplicativo para marcar reuniões que podem ser síncronas ou assíncronas; presenciais, virtuais ou híbridas. As reuniões síncronas demandam as pessoas conectadas ao mesmo tempo, realizando a discussão de itens da pauta. Os itens são atualizados, deliberados e ao fim dessas reuniões já se pode fazer a geração da ata, com aprovação dos presentes, atribuindo responsabilidades e prazos de encerramento. Até a próxima reunião, os responsáveis pelo cumprimento podem entrar no aplicativo e reajustar o status do item. Assim, para a reunião seguinte, pode-se gerar pautas com os itens atualizados pelos responsáveis, dispensando o trabalho de ficar procurando deliberações em atas anteriores ou contactando responsáveis, para criar uma nova pauta com as pendências. Este modelo também facilita a geração dos relatórios dos trabalhos do colegiado, ao final de cada ano, para a prestação de contas.

Outra possibilidade que o módulo traz é a realização de reuniões assíncronas. Funcionam como um plenário virtual, onde itens são colocados para votação e os integrantes podem entrar no melhor momento para avaliar um documento, por exemplo, e dizer se concordam ou não com o proposto podendo também incluir sugestões em votos parciais. Ao final, os votos são consolidados pelo ESA e também é gerada uma ata automática com a decisão do colegiado.

Por fim, ressalta-se que foi elaborado um guia metodológico denominado **A Governança no STJ**, documento disponível no [Portal do Tribunal](#), que apresenta a estrutura da governança institucional, apresenta os colegiados e traz outras informações relevantes sobre o tema. Este, aliás, está em vias de tradução para o espanhol, tendo em vista o interesse do Conselho da Magistratura de Buenos Aires, que possui acordo de cooperação com o STJ para questões de planejamento.

## Resultados Alcançados

Como salientado, o trabalho inicial de rever e realocar colegiados, revogou 386 normas e revisou 23. Na sequência do trabalho, outros ainda foram revogados e diversos ainda estão em fase de melhoria para adequação ao modelo vigente.

As informações sobre os colegiados do Tribunal estão agora sistematizadas e de mais fácil monitoramento, tendo as diversas unidades organizacionais demonstrado satisfação com o novo procedimento, em especial a área de documentação.

Os colegiados que efetivamente utilizam o Acrópole, conseguem ter uma visão mais geral dos itens pendentes e podem atualizar a situação quando necessário, gerando um banco de informação sobre o que cada um tem feito. Ao final do ano, espera-se que o





processo de trabalho implementado traga, de forma automatizada, o relatório final das realizações.

A consulta das informações no sistema Acrópole, a qualquer tempo, por colaboradores, servidores, gestores e magistrados, é outro diferencial dessa ferramenta de governança, que foi disponibilizada na intranet, com vistas a facilitar o acesso de todos.

## Conclusões e recomendações

No momento, buscando evoluir o modelo, está em desenvolvimento um aplicativo para celular onde a votação poderá ser feita de forma mais rápida. A intenção é criar um canal com a instituição de modo que as pessoas ou unidades que não fazem parte do colegiado também possam propor itens para discussão, como questões para serem tratadas pelo Comitê Gestor de Proteção de Dados, por exemplo.

Com o impacto desse novo sistema para organização das decisões colegiadas no STJ, há ainda a expectativa de aumento gradual da maturidade no tema **governança**, dado medido anualmente por um indicador de desempenho estratégico do Tribunal, que monitora inúmeras práticas de governança institucional.

Concluiu-se que um sistema de governança eficiente, que prioriza a eficácia estratégica, a excelência operacional, uma gestão participativa por meio de colegiados efetivos e a geração de valor, fundamenta-se no estabelecimento de relações claramente definidas entre os membros da organização.

## Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcupublica-a-3-edicao-doreferencial-basico-degovernanca-organizacional.htm/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0. Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ). Instrução Normativa STJ/GDG n. 18 de 16 de agosto de 2023. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de colegiados no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, 2023. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/177305>. Acesso em: 20 mai. 2024.





BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ). Resolução STJ/GP n. 22 de 28 de junho de 2023. Institui a Política de Governança Institucional e altera o Sistema de Governança e Gestão no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, 2023. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/176997>. Acesso em: 20 mai. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ). Portaria STJ/ GP n. 311 de 22 de junho de 2023. Institui a representação gráfica da Cadeia de Valor do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, 2023. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/176988>. Acesso em: 20 mai. 2024. Brasil. Superior Tribunal de Justiça. A governança no STJ / Superior Tribunal de Justiça, Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília: Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2024. Disponível em [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/189404/A\\_Governanca\\_no\\_STJ.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/189404/A_Governanca_no_STJ.pdf). Acesso em: 01 ago. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021. v. 2. Disponível em: <https://stj.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770625/>. Acesso em: 17 mai. 2024.

GIACOMELLI, Giancarlo et al. Governança Corporativa. Porto Alegre: Sagah, 2017. Disponível em: <https://stj.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/>. Acesso em: 17 mai. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 21 mar. 2024.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar N. Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020. Disponível em: <https://stj.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555500479/>. Acesso em: 17 mai. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. São Paulo: GENAtlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://stj.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 17 mai. 2024. MAZZALI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. Governança corporativa. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

MINTZBERG, Henry. Managing: Desvendando o dia a dia da gestão. 1. ed. Bookman, 2009.





MINTZBERG, Henry et al. Safari de estratégia. Disponível em: STJ Minha Biblioteca. 2. ed. Grupo A, 2010.

ROSSETTI, José, P. e ADRIANA Andrade. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://stj.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/>. Acesso em: 17 mai. 2024.

TEIXEIRA, F.T.; GOMES, R.C. Governança Pública: uma revisão conceitual. Revista Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519- 550, out/dez 2019.

