



O Papel do *Compliance* para o Desenvolvimento Sustentável do Poder Judiciário Brasileiro

Igor da Silva Gomes,
Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE)
Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7)

Legitimidade e reputação institucional em organizações de Justiça

RESUMO: O combate à corrupção e o fortalecimento de instituições públicas eficazes, responsivas e transparentes figuram entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU. Comprometido com eles, o Judiciário brasileiro estabeleceu metas voltadas à transparência, prestação de contas e responsabilização na gestão judiciária. Destarte, este ensaio teórico busca responder como as políticas de *compliance* podem contribuir para o desenvolvimento sustentável do Judiciário na Sociedade da Informação. Objetiva-se, portanto, analisar a transposição do instituto privatista para a lógica publicista, destacando sua relevância para a consolidação de uma cultura de conformidade e para a ampliação da legitimidade institucional. Metodologicamente, adota-se o método dedutivo e realiza-se uma revisão narrativa da literatura. A pertinência do estudo decorre da necessidade de ressignificação das práticas administrativas judiciais diante de um cenário contemporâneo marcado pelo uso intensivo das tecnologias da informação e da inteligência artificial. Constatou-se que uma possibilidade de êxito nos programas de *compliance* no Judiciário depende da integração de aportes teóricos e práticos oriundos de experiências privatistas, adaptados às especificidades públicas, aliados ao emprego de tecnologias digitais. Essas ferramentas são fundamentais tanto para a propagação da cultura de conformidade quanto para o processamento de dados em larga escala, permitindo a identificação de desvios e pontos sensíveis de forma eficiente. A atuação coordenada e exemplar da alta gestão do órgão judiciário mostra-se imprescindível para superação de resistências e a ampliação do engajamento coletivo. Conclui-se, assim, que a prática privatista, quando adequada, pode ser aplicada ao Judiciário, contribuindo diretamente para o alcance dos ODS.

Palavras-chave: Combate à Corrupção; Integridade; Transparência; Sustentabilidade; Judiciário;

1 Introdução

O Poder Judiciário brasileiro assumiu o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Entre as metas priorizadas, destacam-se a adoção de boas práticas de

modernização administrativa, a promoção da transparência, o combate à corrupção, o fortalecimento da governança institucional e a consolidação de padrões de integridade.

Essa iniciativa representa um avanço significativo para a abertura e a ressignificação da atuação do Poder Judiciário na Sociedade da Informação, considerando que, historicamente, esse poder sempre se mostrou mais resistente a transformações e influências externas em sua administração.

A adoção de práticas oriundas da iniciativa privada, com o objetivo de modernizar e impulsionar procedimentos próprios do setor público – característica típica do modelo organizacional da Administração Pública gerencial – tem sido amplamente estimulada no âmbito do sistema de Justiça, uma vez que traz diversos benefícios para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), assegurando maior transparência e controle das atividades.

A utilização de políticas de *compliance*, originalmente concebidas no âmbito empresarial, mas devidamente adaptadas à realidade do setor público judiciário, configura-se como uma estratégia eficaz para a concretização dos ODS, especialmente ao promover a transparência das ações institucionais, ampliar a responsabilização dos agentes do sistema de Justiça e difundir uma cultura organizacional pautada na conformidade normativa.

Nesse sentido, o presente ensaio teórico tem como problemática a seguinte indagação: como as políticas de *compliance*, sob a ótica dos ODS da Agenda 2030 da ONU, podem contribuir para o desenvolvimento sustentável do Poder Judiciário na Sociedade da Informação?

A partir dessa problemática, objetiva-se analisar a transposição do instituto privatista do *compliance* empresarial para a lógica publicista que rege o funcionamento do Poder Judiciário, a fim de compreender em que medida tal importação pode contribuir para o fortalecimento de uma cultura de conformidade normativa, bem como para a ampliação da legitimidade institucional, da confiança social e da segurança jurídica refletida nas ações do sistema de Justiça brasileiro.

Metodologicamente, adota-se o método de pesquisa dedutivo, por meio da realização de revisão narrativa da literatura especializada sobre o tema, a fim de conferir robustez teórica aos argumentos apresentados e, a partir de proposições gerais, alcançar conclusões específicas e fundamentadas acerca da problemática em estudo.

Este ensaio teórico mostra-se relevante tanto para o escopo temático do Encontro de Administração da Justiça (ENAJUS) 2025 quanto para os debates acadêmicos e práticos no campo jurídico, ao propor reflexões sobre a necessidade de ressignificação de práticas e procedimentos judiciais no contexto contemporâneo, marcado pela inserção intensiva de Tecnologias da Informação e Comunicação e de Inteligência Artificial em múltiplos setores sociais.

Destaca-se, desde logo, que o ensaio pretende apresentar breves reflexões pós-críticas acerca da utilização dos programas de *compliance* pelo Judiciário na Sociedade da Informação, com o objetivo de ampliar os debates e discussões em torno dessa temática em ascensão. É imprescindível a manutenção desse diálogo permanente, voltado a qualificar e estimular a

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Brasília	 Universidade Potiguar
	 1 2 3 4 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Direito
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



produção científica nacional sobre experiências privatistas, originalmente concebidas no direito estrangeiro e posteriormente importadas à realidade publicista, a fim de verificar seus resultados.

2 A utilização das políticas de *compliance* pelo Poder Judiciário brasileiro

A implementação de políticas de *compliance* ganhou destaque no setor público a partir da transição da Administração Pública burocrática para a gerencial, esta última orientada pela lógica de gestão por resultados, caracterizada pela fiscalização rigorosa dos recursos públicos e pela adoção de práticas típicas da administração do setor privado (Aguiar, 2018).

A aplicação desse mecanismo no contexto da Administração Pública passou a ser denominada de *compliance* público (Coelho, 2017), sendo uma prática que vem se consolidando em diversos países latino-americanos, como é o caso do Uruguai e do Chile (Accifonte, 2019).

Diante desse cenário, destaca-se que, assim como os demais órgãos que integram a estrutura administrativa do Estado, o Poder Judiciário está constitucionalmente vinculado aos princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência —, além de valores fundamentais como prestação de contas, integridade, probidade e responsividade.

Ao assumir o compromisso com a Agenda 2030 da ONU, o Judiciário passou a ser instado a promover um processo contínuo de modernização e aperfeiçoamento institucional, alinhando-se às exigências de um novo paradigma de desenvolvimento social. O combate à corrupção no âmbito do Poder Judiciário pode ser significativamente fortalecido pela incorporação de políticas de *compliance*, uma vez que estas têm por finalidade assegurar que a organização — pública ou privada — atue de forma ética e responsável, cumprindo sua função social e resguardando sua reputação institucional (Coelho, 2017).

O *compliance*, para além de um instrumento de adequação normativa, envolve também estratégias voltadas ao atingimento da missão, visão e valores da organização (Ribeiro & Diniz, 2015), podendo, nesse sentido, ser plenamente adaptado à realidade do Poder Judiciário. Conforme destaca Accifonte (2019), a aplicação do *compliance* no setor público pode contribuir diretamente para a superação da crise de legitimidade decorrente de episódios de corrupção em instituições estatais, exercendo, assim, papel fundamental no fortalecimento da confiança e da credibilidade dos jurisdicionados em relação às instituições judiciais.

Entretanto, para que uma política de *compliance* seja efetiva, é imprescindível o engajamento institucional, devendo a iniciativa partir da alta administração do Poder Judiciário — o chamado *tone at the top* —, uma vez que a postura e o exemplo da cúpula administrativa são determinantes para o fortalecimento de uma cultura organizacional ética e comprometida com a integridade. Nesse sentido, Schwartz, Dunfee, & Kline (2005) enfatizam que o tom ético estabelecido pela liderança é central para o ambiente moral da organização como um todo.

Do mesmo modo, a forma de comunicação da gestão superior deve ser clara e efetiva quanto ao tom ético a ser observado por todo o órgão judiciário, evidenciando, de forma



genuína, o compromisso real com o cumprimento das normas de conduta em todos os escalões hierárquicos. A literatura estrangeira reforça essa relevância ao destacar, no âmbito empresarial, a centralidade da liderança na consolidação de uma cultura organizacional íntegra, veja-se.

Top management, especially CEOs, set the tone. It is hard to imagine that if a CEO was really committed to running an ethical firm that is, to the firm doing what it (and she) says the firm is doing—that she could not successfully convey that message within the firm. It seems at least worth investigating, if not actually likely, that notwithstanding companies' codes of ethics and stated ethical values, notably including top-level pronouncements, the CEO in a firm that experiences a scandal is somehow countermanding or diluting the firm's pro-ethics messages. Indeed, intuition strongly suggests that something of the sort is going on, and the detailed reports that emerge after some of the better-known scandals evidence that countermanding or diluting messages are being conveyed and received (and acted upon) (Contreras, Dey, & Hill, 2020).

Com efeito, a reformulação da cultura organizacional mostra-se, portanto, essencial não apenas para a implementação de boas práticas de *compliance*, mas também para sua manutenção e consolidação ao longo do tempo, promovendo uma atuação funcional mais transparente, eficiente e responsável em todos os escalões da instituição.

Diversos tribunais brasileiros têm desenvolvido experiências positivas nesse campo, destacando-se os exemplos dos Tribunais de Justiça de Minas Gerais, do Ceará e do Rio de Janeiro, que instituíram sistemas internos de integridade fundamentados em políticas de *compliance*.

A experiência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, inaugurada em 2019, consiste na implementação de um programa de integridade fundamentado em premissas como o comprometimento da alta gestão do órgão, a elaboração de um código de conduta para servidores, a promoção de capacitação contínua, bem como o monitoramento e a gestão periódica de riscos (TJMG, 2020).

O Tribunal de Justiça do Ceará, por sua vez, instituiu um Comitê de Integridade por meio da Resolução nº 41/2022, atribuindo-lhe competência para assessorar a criação do Sistema de Integridade do órgão. O Comitê orienta-se por valores como transparência, *compliance*, prestação de contas e governança pública (TJCE, 2022). A Resolução do TJCE, ainda, cuidou de apresentar uma definição para o *compliance*, compreendendo-o como:

[...] conjunto de mecanismos e procedimentos de controle interno, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva do código de conduta ética, das políticas e das diretrizes com objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados por membros ou servidores(as) do Poder Judiciário. (TJCE, 2022).

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA FEDERAL DO BRAZILIA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	





No âmbito normativo, ainda, o TJCE editou uma Política de Governança das Contratações Públicas (Resolução nº 24/2021); instituiu uma Rede de Governança Colaborativa (Resolução nº 12/2022); aprovou uma Política Geral de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais (Resolução nº 40/2022) e promoveu a reestruturação e o fortalecimento da estrutura de sua Ouvidoria Geral (Resolução nº 19/2023), com o propósito de ampliar o canal de comunicação com o jurisdicionado, o que repercute diretamente no programa de integridade.

De forma semelhante, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) buscando fortalecer a interlocução com a população e ampliar o controle social em seu sistema de integridade, instituiu um Canal de Denúncia de Integridade para o órgão (Ato normativo TJRJ nº 3/2024). O referido canal destina-se ao recebimento de manifestações relativas a infrações ao Código de Ética dos servidores e colaboradores, sendo gerido pela Divisão de *Compliance* e Integridade Institucional, vinculada à Secretaria Geral de Governança, Inovação e *Compliance* do órgão (TJRJ, 2024).

Com efeito, esse movimento acompanha as diretrizes nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na Resolução nº 410/2021, que buscou fomentar uma cultura de integridade no âmbito de todo o Poder Judiciário, ancorada em pilares como transparência, prestação de contas, responsabilização e adoção de boas práticas institucionais. A medida objetiva contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e para o fortalecimento da responsabilidade social do Poder Judiciário.

A normatização promovida pelo CNJ assume relevância por servir de parâmetro a todos os tribunais do país, ao instituir, em âmbito nacional, uma política judiciária de integridade uniforme e coerente com os objetivos estratégicos do Judiciário brasileiro.

Ressalta-se, contudo, que os efeitos práticos do estabelecimento e estruturação de programas de integridade nos órgãos judiciários, fundamentados em políticas de *compliance* e governança pública, dependem também de monitoramento contínuo, revisões periódicas e adaptações organizacionais, uma vez que a mudança de paradigma cultural demanda tempo, direcionamento consistente e permanente alinhamento ao interesse público.

A adesão contínua das sucessivas gestões da alta administração judiciária ao programa de integridade deve ter como diretriz a consolidação dessa política como elemento permanente da estrutura normativa do órgão. Tal medida busca evitar retrocessos e enfraquecimentos decorrentes de mudanças na gestão superior, assegurando a preservação dos resultados alcançados e o fortalecimento do componente cultural institucional.

3 Breves reflexões pós-críticas sobre a utilização do instituto

A primeira reflexão necessária acerca da utilização de políticas de *compliance* pelo Poder Judiciário decorre de sua origem privatista. O instituto, originalmente concebido no âmbito empresarial, guarda raízes no direito privado e na lógica de mercado. No entanto, seus objetivos e finalidades apresentam semelhanças com aqueles perseguidos pela administração judiciária, especialmente no que se refere ao desenvolvimento sustentável e ao atendimento das finalidades institucionais.



A adequada adaptação do instituto à realidade publicista é algo inquestionável. Contudo, tal ajuste, por si só, não é suficiente para assegurar seu pleno funcionamento no âmbito judicial. Assim, é indispensável a adoção de uma série de medidas, procedimentos e práticas capazes de estruturar uma arquitetura sólida que favoreça a implementação do *compliance*.

Primeiramente, deve-se reconhecer que o *compliance* constitui um dos pilares da gestão organizacional baseada na governança corporativa. Nesse sentido, sem um direcionamento institucional que adote efetivamente esse modelo de gestão, qualquer política meramente isolada estaria fadada ao fracasso.

Em segundo lugar, a implementação de uma estrutura administrativa transparente constitui condicionante prévia para a incorporação do *compliance*. Nenhuma cultura de conformidade se estabelece sem a plena e total transparência dos atos e fatos administrativos praticados no âmbito do Poder Judiciário. O alinhamento do órgão às diretrizes de governo aberto mostra-se imprescindível.

Finalmente, e não menos importante, é crucial a adoção de outro pilar da governança corporativa como norteador da estrutura de gestão: a *accountability*. A prestação de contas, aliada à implementação de práticas de controle e autoria internas, revela-se fundamental para a identificação e a responsabilização de desvios de conduta, estabelecendo um terreno fértil para o fortalecimento de uma cultura organizacional íntegra.

O *compliance* deve ir além do respeito às leis e regulamentos vigentes, pois isso já é um imperativo intrínseco à administração judiciária. A política de *compliance* deve buscar uma autorregulação fundamentada na cultura organizacional, a fim de garantir que servidores e membros do Poder Judiciário, para além da obediência às normas legais por temor a uma sanção, ajam porque reconhecem que essa é a conduta correta, alinhando-se todos à consecução das finalidades institucionais do órgão. A mudança de cultura é necessária. Não é algo simples de executar, mas é imprescindível para a ruptura de paradigmas organizacionais.

Essa perspectiva contribui diretamente para a retomada do aspecto da legitimidade institucional. Em um regime democrático de direito, ainda que determinados órgãos não sejam compostos por membros escolhidos diretamente pela população, necessitam de aprovação social, ao menos no que se refere à forma de gestão de sua administração interna. Transparência, prestação de contas e responsabilização são pilares bem aceitos pela sociedade e asseguram maior legitimidade à atuação de qualquer instituição democrática.

Um aspecto fundamental para o eficiente funcionamento das políticas de *compliance* no Poder Judiciário é a identificação célere e precisa de falhas, desvios e riscos em sua estrutura administrativa. Para tanto, o aparelhamento de um sistema de controle interno, bem como de canais de comunicação com o jurisdicionado, é indispensável.

Sistema de controle interno e ouvidorias estruturadas e independentes são essenciais para a identificação colaborativa de falhas e pontos sensíveis na gestão judiciária. A participação do jurisdicionado, em cooperação com os órgãos de controle, no combate à corrupção, mostra-se primordial para o fortalecimento das políticas de *compliance* e para o desenvolvimento sustentável do Sistema de Justiça.

Com efeito, é necessário assinalar que o simples registro de demandas na ouvidoria constitui apenas o primeiro passo para a identificação de falhas e pontos críticos, sendo imprescindível o adequado tratamento das informações, a formulação de estatísticas e a utilização desses dados para orientar a aplicação de políticas judiciárias de forma geral.

O tratamento da demanda individualizada recebida pela ouvidoria refere-se apenas à resposta ao caso concreto. Contudo, para integrar essa realidade à política de *compliance*, é preciso sistematizá-la em conjunto com outras demandas, a fim de criar um mapeamento de pontos críticos que necessitem não apenas de medidas repressivas, mas também de capacitação dos servidores e membros quanto às formas corretas de atuação. A mudança de cultura exige não apenas prevenção e punição, mas, primordialmente, orientação e treinamento, uma vez que a mudança de comportamentos requer compreensão e alinhamento com as finalidades institucionais do órgão.

O controle social, no Estado de Direito, principalmente diante das transformações tecnológicas, é um aspecto cuja importância não pode ser negligenciada. A conjugação entre a atuação privada do cidadão e a ação pública dos órgãos de controle interno na fiscalização e no fomento à cultura de integridade revela-se uma alternativa viável para a transformação integral da Administração Pública.

Ademais, o estabelecimento de políticas judiciárias voltadas à ressignificação e transformação de aspectos culturais da administração judiciária no século XXI deve orientar-se pela incorporação de características, práticas e mecanismos típicos da Sociedade da Informação, entre os quais se destacam a ampla utilização da Inteligência Artificial, da Internet das Coisas e das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Essas inovações tecnológicas podem configurar-se tanto como aliadas na promoção de transformações significativas na estrutura organizacional quanto como obstáculos à disseminação de valores institucionais e à verificação de resultados concretos, a depender da forma como sejam (ou não) empregadas.

No âmbito da gestão judiciária, as Tecnologias da Informação e Comunicação apresentam potencial para contribuir diretamente com a disseminação célere e abrangente de informações em toda a estrutura do órgão judiciário, bem como para a facilitação da capacitação de servidores, em modalidades presenciais ou de teletrabalho, assegurando maior alcance e redução de custos.

Os diversos mecanismos inerentes à Internet das Coisas têm o condão de facilitar a conectividade entre todos os setores do órgão judiciário, promovendo a interligação e a integração de diversas práticas e sistemas em uma rede única, o que fortalece o controle e a supervisão por parte da gestão.

Paralelamente, a aplicação da inteligência artificial pelos órgãos de controle possibilita a ampliação do armazenamento, processamento e transmissão de informações em tempo real, aumentando a capacidade de identificação de desvios e possíveis fraudes. Dessa forma, contribui-se de maneira efetiva para o combate incisivo à corrupção no âmbito judicial, promovendo transparência e eficiência nos processos administrativos e de controle interno.

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração UFSC	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 3 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

O programa Justiça 4.0, desenvolvido no âmbito do Conselho Nacional de Justiça, desempenha papel primordial na uniformização de diretrizes entre os diversos tribunais do país, notadamente no que se refere ao fomento de programas de integridade e à utilização de tecnologias para a ampliação de funcionalidades e alcance institucional.

Entre os eixos de atuação do Justiça 4.0 destacam-se a prevenção e o combate à corrupção, a criação de soluções disruptivas voltadas à transformação do Judiciário por meio da inovação tecnológica, assim como a transferência de conhecimento e de soluções entre o Conselho Nacional de Justiça e os demais órgãos judiciais, com o objetivo de promover a sustentabilidade e a eficiência (CNJ, 2024). O programa possui, também, elevado potencial para consolidar-se como política judiciária nacional, estabelecendo normas orientadoras para a criação e fortalecimento de programas de integridade.

Em uma sociedade cada vez mais em rede, o Poder Judiciário necessita estar conectado e alinhado com às novas demandas impostas pelo contexto digital. Soluções inovadoras fazem-se essenciais para o aprimoramento da prestação jurisdicional, sendo a gestão da informação, com auxílio das tecnologias emergentes, um instrumento estratégico para ampliar a transparência, a prestação de contas e a responsabilização. Essa medida proporciona uma aproximação do Judiciário com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, reforçando seu compromisso com a eficiência, a integridade e a responsabilidade social.

Com a quarta revolução industrial e o advento da Sociedade da Informação, o Poder Judiciário necessita remodelar-se para responder aos novos conflitos e dilemas contemporâneos. Essa adaptação pode iniciar-se pela incorporação de práticas e procedimentos administrativos voltados à ampliação do índice de controle interno de sua atuação, valendo-se, para tanto, de mecanismos tecnológicos que desterritorializam e integram todo o órgão em um ecossistema digital próprio, facilitando a disseminação de informações e o processamento de dados em tempo real.

Finalmente, destaca-se que, na contemporaneidade, o ativo reputacional adquiriu relevância significativa nas relações sociais, tanto no âmbito mercadológico quanto nas relações entre os órgãos públicos e os cidadãos. No contexto privatista, a reputação tem agregado valor a produtos e serviços prestados, enquanto no âmbito público, constitui um elemento estratégico que reforça a credibilidade e a legitimidade de órgãos e entidades públicas, consolidando a confiança da sociedade e fortalecendo a imagem institucional.

Nesse sentido, revela-se fundamental, mais uma vez, a criação e fortalecimento de sistemas de integridade, fundamentados em políticas de *compliance*, com o objetivo de agregar valor reputacional ao órgão judiciário, ampliando sua legitimidade e seu reconhecimento social como instituição íntegra e coerente com os ditames constitucionais e legais vigentes.

4 Considerações finais

Em síntese, destaca-se que, diante dos desafios contemporâneos impostos pela Sociedade da Informação, pela globalização e pelas transformações tecnológicas, o Poder

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco	 Universidade Potiguar
	 1 2 3 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Direito
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

Judiciário necessita ressignificar sua atuação, alinhando-se às novas demandas sociais que exigem instituições mais transparentes, democráticas e comprometidas com a ética.

A adoção de metodologias como as políticas de *compliance*, voltadas ao fortalecimento da integridade, da ética e da conformidade normativa, constitui ferramenta essencial para a modernização, o aperfeiçoamento e a sustentabilidade institucional do sistema de Justiça brasileiro, sendo, portanto, uma prática que deve ser continuamente estimulada, difundida e consolidada em todos os níveis da administração judiciária.

Sua implementação deve abranger todos os segmentos do órgão, sendo coordenado pela alta administração, mas fomentada entre todos os integrantes, de modo a promover uma cultura organizacional que preze pela transparência, autorresponsabilidade, prestação de contas e, sobretudo, pela persecução do interesse público na realização de todas as atividades.

Constata-se que o êxito de uma política de integridade adequada no âmbito administrativo judicial depende da utilização intensiva das novas tecnologias apresentadas pela Quarta Revolução Industrial. As tecnologias da informação e comunicação, por exemplo, são primordiais para o compartilhamento célere, módico e abrangente de informações, contribuindo para capacitação e engajamento coletivo.

Com efeito, a utilização da inteligência artificial no processamento de dados é indispensável para a identificação eficiente de desvios, falhas e pontos sensíveis a serem tratados, além de possibilitar uma gestão de riscos com foco na prevenção de vulnerabilidades. A abertura de canais de comunicação com a população em geral fortalece o viés democrático do programa e contribui para o controle social das condutas.

A coordenação e comprometimento da alta gestão administrativa com os programas de *compliance* são fundamentais para o espelhamento e exemplo, assim como para a superação de paradigmas e resistências à mudança.

Igualmente, também é relevante a criação e fortalecimento de políticas judiciárias de enfrentamento à violação de direitos no âmbito interno, como assédio moral e sexual e discriminação de qualquer natureza, uma vez que tais medidas contribuem diretamente para o florescimento de um ambiente laboral mais igualitário, ético e inclusivo.

Finalmente, arremata-se que as políticas de *compliance* no âmbito do sistema de justiça devem ser concebidas como política pública judiciária permanente, construídas em caráter dialógico e colaborativo, de modo que a participação de todos os servidores na tomada de decisões e na criação de mecanismos de transparência transforme-se em vetor de engajamento e estímulo ao cumprimento voluntário do que foi amplamente discutido e instituído no órgão, evitando ou diminuindo as chances de desrespeito e desvio dos padrões éticos e legais.

Referências

Accifonte, L. G. (2019). Compliance en América Latina. *Aula Contable*, (5), 23-39. Disponível em <https://repository.unipilotodo.edu.co/handle/20.500.12277/9106>

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração Faculdade Federal de Santa Catarina	 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



Aguiar, L. F. de B. L. (2018). *A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

Coelho, C. C. B. P. (2017). Compliance na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. *Revista de Direito da Faculdade Guanambi*, 3(1), 75–95. DOI: <https://doi.org/10.29293/rdfg.v3i01.103>

Conselho Nacional de Justiça. (2021). *Resolução nº 410, de 23 de agosto de 2021: Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário.* Brasília, DF: CNJ. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073>

Conselho Nacional de Justiça. (2024). *Justiça 4.0.* Brasília, DF: CNJ. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>

Contreras, A.; Dey, A.; Hill, C. (2020). Tone at the top and the communication of corporate values: Lost in translation. *Seattle UL Rev.*, 43, 497-523.

Ribeiro, M. C. P., & Diniz, P. D. F. (2015). Compliance e a lei anticorrupção nas empresas. *Revista de informação legislativa*, 52(205), 87-107. Disponível em <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/509944>

Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors?. *Journal of Business Ethics*, 58, 79-100.

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, Órgão Especial. (2022). *Resolução do Órgão Especial nº 41/2022: Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição do sistema de integridade no âmbito do Poder Judiciário e constitui o Comitê de Integridade do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.* Fortaleza, CE: TJCE. Disponível em https://www.tjce.jus.br/atos_normativos/resolucao-do-orgao-especial-no-41-2022-de-15-12-2022/

Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. (2020). *Programa de Integridade: Conheça as ferramentas, políticas e ações do programa.* Belo Horizonte, MG: TJMG. Disponível em <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/acoes-e-programas/programa-de-integridade.htm>

Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. (2024). *Ato Normativo TJ nº 3/2024: Criação do Canal de Denúncia de Integridade do TJRJ.* Rio de Janeiro, RJ: TJRJ. Disponível em <http://www3.tjrj.jus.br/Atosofic2leg/acervo/detalhe/300156?integra=1>

