



Tribunal Regional do Trabalho
9ª Região | Paraná

MANUAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Versão 1



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO

MANUAL DE
GOVERNANÇA
CORPORATIVA

Versão 1

CURITIBA, 2019

Esta primeira edição do manual de governança corporativa é resultante de cumprimento à determinação contida na **Política Presidência 35/2018**, instituída por meio da **Resolução Administrativa 95/2018** do Tribunal Pleno do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, por meio de ação coordenada pela Diretoria-Geral, em parceria com integrantes de suas áreas diretamente subordinadas, com a Secretaria do Tribunal Pleno, com a Secretaria-Geral da Presidência e com outras unidades do Tribunal.

O principal objetivo é que este manual dê maior segurança e estabilidade à interpretação da **Política Presidência 35/2018** e sirva como um referencial para a sua execução.

Quem somos:

O Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT-PR) é um órgão do Poder Judiciário com sede em Curitiba e jurisdição no Estado do Paraná.

Competência:

Órgão do Poder Judiciário. O Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT-PR) é órgão integrante do Poder Judiciário Federal, criado pela **Lei 6.241 de 22 de setembro de 1975**. As competências institucionais da unidade jurisdicionada estão definidas nos termos do artigo 114 da Constituição Federal, envolvendo o processamento e o julgamento das ações oriundas das relações de trabalho.

**MISSÃO**

Solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional.

**VISÃO**

Ser referência na distribuição de justiça.

**VALORES**

Acessibilidade, comprometimento, credibilidade, duração razoável do processo, efetividade, ética, inovação, justiça social, respeito, responsabilidade socioambiental e transparência.

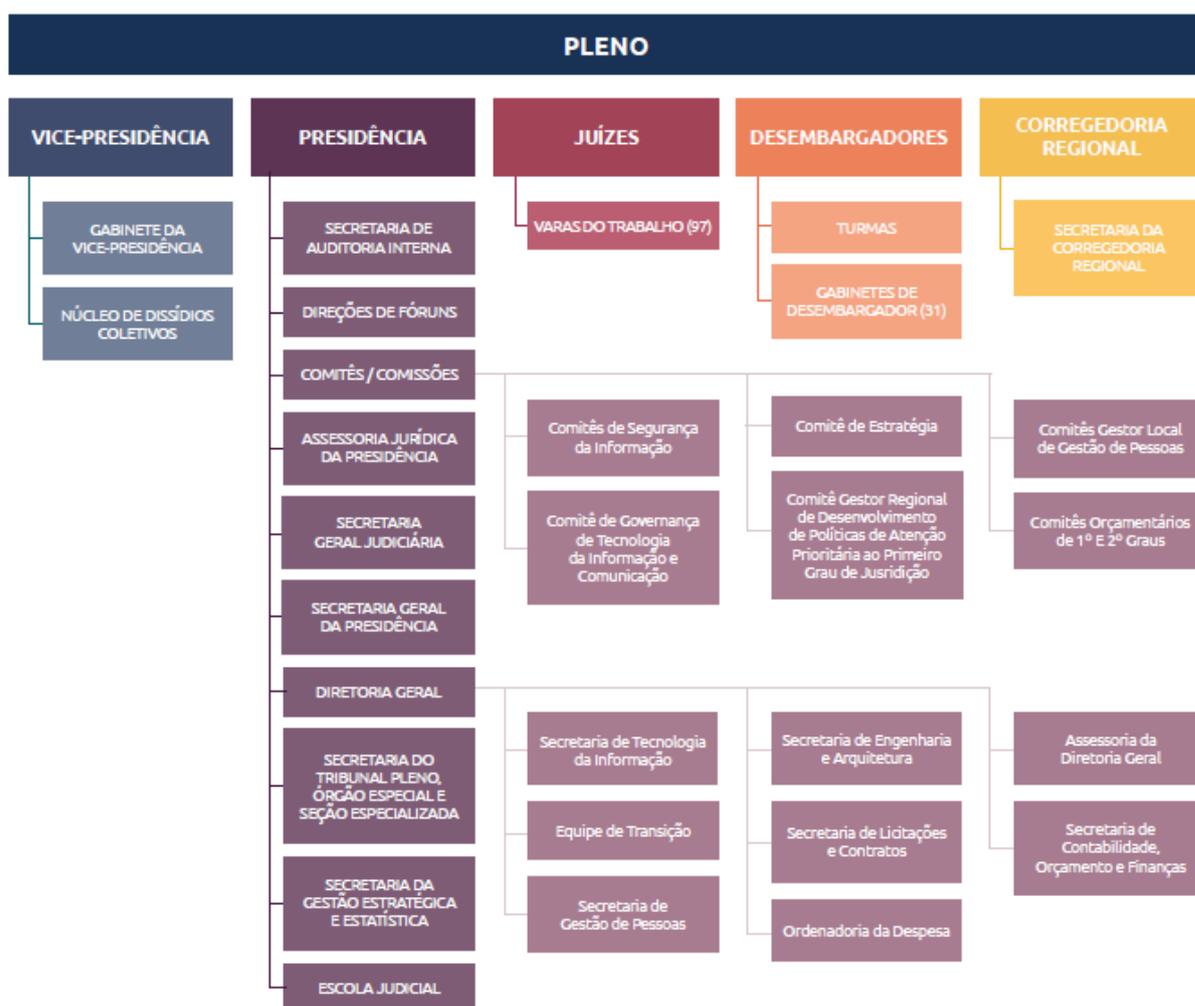
Administração Biênio 2017-2019:

PRESIDENTE: Desembargadora do Trabalho MARLENE TERESINHA FUVERKI SUGUIMATSU

VICE-PRESIDENTE: Desembargadora do Trabalho NAIR MARIA LUNARDELLI RAMOS

CORREGEDOR REGIONAL Desembargador do Trabalho SÉRGIO MURILO RODRIGUES LEMOS

Organograma do Tribunal:



Equipe técnica:

Ana Cristina Navarro Lins
Ana Paula Siqueira Firmino
Celimar Lúcia Gobetti
Daniel Adriano Pinto da Silva
Francisco Riedi
Jaime de Britto
Laiz Mieko Mukai
Luciane Alves Sávio
Mario Luís Kruger
Tatiane Krieger dos Santos Rangão

Equipe de revisão:

Carlos Alexandre Gonçalves
Cristina Kopp Battistella
Daniel Adriano Pinto da Silva
Edno Antonio Gomes
Fernanda Zambiasi
Juliana Haas
Larissa Renata Kloss
Luiz Eduardo de Menezes
Pedro Henrique Beckauser de Castro
Walter Ribeiro de Oliveira Júnior

Contato para eventuais sugestões: dg@trt9.jus.br

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| APRESENTAÇÃO | 1 |
| MOTIVADORES PARA INSTITUIÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO TRT-PR..... | 3 |
| GLOSSÁRIO | 5 |
| LISTA DE SIGLAS..... | 8 |
| 1 O que é Governança?..... | 9 |
| 1.1 Governança sob perspectiva de atividades intraorganizacionais ▼ | 9 |
| 2 Teoria da Agência | 11 |
| 3 Principais características da boa governança..... | 13 |
| 4 Benefícios da Boa Governança | 15 |
| 5 Significado da boa governança na prática..... | 18 |
| 6 Objetivos gerais e princípios estabelecidos na Política de Governança do TRT-PR | 22 |
| 7 Diretrizes da PGC-TRT/PR..... | 24 |
| 8 Mecanismos da PGC/TRT-PR..... | 28 |
| 8.1 Liderança ▼ | 28 |
| 8.2 Estratégia ▼..... | 29 |
| 8.3 Accountability ▼ | 29 |
| 9 O Sistema de Governança Corporativa do TRT-PR | 31 |
| 9.1 Elementos Básicos de um Sistema de Governança e Gestão ▼ | 31 |
| 9.2 Sistema de Governança Corporativa ▼..... | 32 |
| 9.3 Governança x Gestão ▼ | 39 |
| 9.4 Fluxos de informação e de decisão envolvendo os Comitês de Apoio à Governança ▼ | 43 |
| 10 Desdobramento da Governança Corporativa..... | 53 |
| 11 Estratégia Corporativa..... | 55 |
| 11.1 Estratégia do Poder Judiciário Nacional, da Justiça do Trabalho e do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região ▼ | 58 |
| 11.2 Sobre as metas e como elas são formuladas ▼ | 59 |
| 11.3 Atos normativos ▼ | 63 |
| 11.4 Desdobramento da estratégia ▼..... | 63 |
| 11.5 Mapa estratégico ▼ | 64 |
| 11.6 Processos da cadeia de valor ▼ | 65 |
| 11.7 Carta de Serviços ▼..... | 66 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 11.8 | Gestão de Demandas Internas e Externas Gerais ▼ | 67 |
| 11.9 | Gestão de Demandas Internas e Externas da Área de TIC ▼ | 68 |
| 12 | O processo de Gestão de Riscos e Controles Internos | 69 |
| 13 | O Processo de Tomada de Decisões | 71 |
| 13.1 | Agir de acordo com a lei ▼ | 71 |
| 13.2 | Tomar decisões imparciais ▼ | 71 |
| 13.3 | Envolver o Tribunal ▼ | 72 |
| 13.4 | Fases do Processo Decisório ▼ | 73 |
| 14 | Governança Orçamentária e de Aquisições | 76 |
| 14.1 | A Governança de Orçamento e Aquisições no contexto do TRT-PR ▼ | 76 |
| 14.2 | Objetivos ▼ | 78 |
| 14.3 | Papéis e responsabilidades ▼ | 80 |
| 14.4 | Atividades e prazos da Governança de Orçamento e Aquisições ▼ | 83 |
| 14.5 | Resultados esperados ▼ | 85 |
| 15 | Governança de Pessoas | 86 |
| 15.1 | O que é a Governança de Pessoas ▼ | 87 |
| 15.2 | A Governança de Pessoas no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª. Região ▼ | 87 |
| 15.3 | Linhas de atuação ▼ | 89 |
| 16 | Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) | 97 |
| 16.1 | Distinção entre Governança e Gestão ▼ | 99 |
| 16.2 | Sistema de Governança de TIC ▼ | 101 |
| 16.3 | Práticas de Governança de TIC ▼ | 115 |
| 17 | Accountability | 119 |
| 17.1 | Monitoramento e Controle da Governança ▼ | 119 |
| 17.2 | Avaliação da Governança Corporativa ▼ | 122 |
| 17.3 | Accountability e Transparência ▼ | 126 |
| 18 | Segurança da Informação | 130 |
| | REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO | 131 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|------------|
| Figura 1 - Relação do Tipo Principal e Agente..... | 12 |
| Figura 2 - Características da Boa Governança..... | 13 |
| Figura 3 - Benefícios da Boa Governança..... | 15 |
| Figura 4 - Processo de Gestão de Riscos..... | 20 |
| Figura 5 - 10 Princípios do Pacto Global da ONU..... | 25 |
| Figura 6 - Elementos Básicos de um Sistema de Governança e Gestão..... | 31 |
| Figura 7 - Sistema de Governança Corporativa do TRT-PR..... | 33 |
| Figura 8 - Papéis da Governança e da Gestão..... | 40 |
| Figura 9 - Calendário Anual de Reuniões dos Órgãos Colegiados do TRT-PR..... | 42 |
| Figura 10 - Fluxo Envolvendo o Comitê de Estratégia e Gestão Participativa (CEGP)..... | 43 |
| Figura 11 - Fluxo Envolvendo Comitê de Governança de TIC (CGTIC) e Comitê de Segurança da Informação (CSI)..... | 44 |
| Figura 12 - Fluxo Envolvendo Comitês Orçamentários de 1º Grau (COPG) E 2º Grau (COSG)..... | 48 |
| Figura 13 - Fluxo Envolvendo Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas (CGLGP)..... | 49 |
| Figura 14 - O Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPN)..... | 50 |
| Figura 15 - Fluxo Envolvendo Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPN)..... | 51 |
| Figura 16 - Programa de Aperfeiçoamento da Gestão..... | 54 |
| Figura 17 - Processo de Formulação das Metas Nacionais..... | 60 |
| Figura 18 - Mapa Estratégico do TRT-PR..... | 65 |
| Figura 19 - Proposta de Cadeia de Valor do TRT-PR..... | 66 |
| Figura 20 - Modelo de Matriz do Processo Decisório..... | 75 |
| Figura 21 - Funções da Governança de TIC..... | 99 |
| Figura 22 - Funções Básicas e Responsáveis da Governança e da Gestão de TIC..... | 100 |
| Figura 23 - Distinção entre os domínios da Governança e da Gestão..... | 101 |
| Figura 24 - Estrutura Organizacional do Sistema de Governança de TIC..... | 110 |
| Figura 25 - Interação entre os Comitês de Governança e de Gestão de TIC..... | 113 |

| | |
|---|------------|
| Figura 26 - Instrumentos de Interação entre a Área de Governança e Gestão de TIC | 115 |
| Figura 27 - Relacionamento entre as práticas de governança de TIC | 118 |

A PRESENTAÇÃO

Cada vez mais a sociedade tem demandado dos governantes a racionalização dos gastos públicos, o equilíbrio fiscal, estabilidade monetária e investimentos em infraestrutura, saúde, educação, mobilidade urbana, habitação e segurança.

Em janeiro de 2018 o Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região completou o primeiro ano sob a **Emenda Constitucional nº 95/2016**, que estabeleceu o teto de gastos públicos, momento em que também passou a perceber os efeitos da vigência das reformas na Legislação Trabalhista, em especial quanto ao ajuizamento de novas demandas. Naquele momento pesava sobre o Tribunal, ainda, o desafio de implementar a **Resolução CNJ nº 219/2016** do Conselho Nacional de Justiça quanto à distribuição de servidores e cargos na 1ª e 2ª instâncias de jurisdição. Estes e outros eventos resultaram em incertezas acerca do cumprimento da Estratégia e da Missão Institucional do Tribunal de “solucionar conflitos provenientes das relações de trabalho com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional”.

Nesse cenário e com o compromisso de dar cumprimento ao Plano Estratégico Institucional (PEI) aprovado pelo Tribunal Pleno por meio da **Resolução Administrativa nº 24/2017**, foram definidos alguns pilares da Administração para o biênio 2017-2019, entre eles o da Governança, que consiste na estruturação do “Sistema de Governança Corporativa” em atenção ao Objetivo Estratégico Institucional de “Fortalecer os processos de Governança e o combate à Corrupção”, considerando os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle, e os princípios da Transparência, da Equidade, da Prestação de Contas e da Responsabilidade Corporativa. Esse

sistema como objetivo principal organizar a tomada de decisões, envolvendo as partes interessadas, e, assim, enfrentar os desafios com confiança.

A boa governança de organizações públicas contribui para a superação de desafios, pois procura assegurar que as necessidades das diversas partes interessadas, as condições e as opções sejam avaliadas para definir objetivos organizacionais equilibrados e consensuais.

No escopo da governança está o estabelecimento da direção a ser seguida, que deve ser feito por meio das diretrizes das instâncias superiores e da priorização na aplicação dos recursos.



Todo o esforço despendido para avaliar e direcionar deve ser monitorado para garantir que as decisões e prioridades sejam seguidas e que os resultados de tais decisões entreguem os benefícios idealizados no momento em que foram tomadas.

Nos Tribunais, a Governança é responsabilidade do Tribunal Pleno e da Presidência, com o apoio de instâncias internas de governança estabelecidas.

Alinhada a essas diretrizes, desde o início da gestão do biênio 2017-2019, a atual Administração adotou ações para a melhoria da Governança Corporativa do Tribunal Regional, tais como a reorganização e a retomada da operacionalização dos principais comitês, como o de Tecnologia da Informação e Comunicação, de Segurança da Informação, Orçamentários de 1º e 2º graus e o de Gestão de Pessoas, além da otimização de processos de trabalho da área administrativa e a institucionalização de várias políticas, como as de Gestão de Riscos, Planejamento Orçamentário, entre outras.

Outra importante ação ocorreu em 19 de dezembro de 2018, quando o Pleno do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª. Região deu um importante passo rumo à melhoria e aperfeiçoamento da Instituição ao estabelecer, por meio da **Resolução Administrativa nº 95/2018**, a sua Política de Governança Corporativa (PGC-TRT/PR).

Orientada por um conjunto de princípios e diretrizes, esta Política inaugurou um processo de constante e gradual transformação na Instituição, permitindo que as diversas áreas e colaboradores se assegurassem de que suas ações estão, de fato, direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade. E isso será feito de forma coordenada, coerente e consistente.

Para garantir coordenação, coerência e consistência era necessário criar um documento mais específico para detalhar aspectos da **Política 35/2018** e que pudesse dar segurança e estabilidade à interpretação de seus principais dispositivos, e servisse como referencial para a sua execução. Este *Manual de Governança Corporativa* busca cumprir esse papel.

Fruto de um processo de construção colaborativo, coordenado pela Diretoria-Geral vinculada diretamente à Presidência do Tribunal, o manual recebeu valiosas contribuições de setores envolvidos com as principais temáticas relacionadas à matéria, como a Governança de Pessoas, Governança Orçamentária, Governança de TIC, Auditoria Interna, Gestão Estratégica e outros.

Este manual apresenta um caminho para o sucesso da Política de Governança no âmbito do Tribunal. Agora é preciso percorrê-lo.

MARLENE T. FUVERKI SUGUIMATSU

Desembargadora Presidente

MOTIVADORES PARA INSTITUIÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO TRT-PR

Para a instituição da Política de Governança Corporativa do Tribunal, foram considerados além de alguns motivadores adiantes elencados, os principais referenciais da área:

- o **Referencial Básico de Governança, do Tribunal de Contas da União (TCU)**;
- os termos do **Ato do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) CSJT.GP.SG nº 294/2014**, que institui a Rede de Governança Colaborativa da Estratégia da Justiça do Trabalho;
- as **Resoluções CNJ nº 86/2009 e nº 171/2013**, relativas às Unidades de Auditoria Interna;
- os termos da **Resolução CNJ nº 195/2014**, que dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus;
- os termos da **Resolução CNJ nº 198/2014**, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário;
- os termos da **Resolução CNJ nº 211/2015**, que dispõe sobre a Estratégica Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito do Poder Judiciário;
- o **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015)**;
- as recomendações constantes da **NBR ISO/IEC 38500:2009**, que trata da governança corporativa de TIC e as boas práticas do Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT);
- a necessidade de alinhamento entre as ações de TIC e as prioridades institucionais definidas pela Gestão Estratégica no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região;
- a importância de se estabelecerem objetivos, princípios, diretrizes e estruturas organizacionais de governança de TI alinhados às recomendações constantes da **NBR ISO/IEC 38500:2009**, que trata da governança corporativa de TIC, e as boas práticas do COBIT e de outros modelos de governança e gestão de TIC reconhecidos internacionalmente;
- a necessidade de estabelecer um

O TRT tem assumido gradativamente e cada vez mais o compromisso de atuação conjunta, conforme tema compatível e vinculado à participação em redes **colaborativas**, nacionais e regionais, de acordo com princípios e valores do Planejamento Estratégico Institucional, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Agenda 2030, de adesão ao Pacto Global, adesão aos Acordos de Cooperação Técnica, entre tantas outras iniciativas correspondentes.

processo de planejamento e de acompanhamento permanente da execução orçamentária, com vistas a maximizar o uso dos recursos face às restrições orçamentárias impostas pelo Novo Regime Fiscal instituído pela **Emenda Constitucional nº 95/2016**;

- os termos da **Resolução CNJ nº 240/2016**, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário;
- o objetivo estratégico de “Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção” contido no **Plano Estratégico 2015-2020 do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**;
- o **Decreto Presidencial nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional;
- os **Acórdãos TCU - Plenário - 1273/2015, 588/2018 e 2.699/2018**, os relatórios de levantamento que os acompanham e outros resultantes de auto-avaliações deles decorrentes.

GLOSSÁRIO

A **CCOUNTABILITY:** obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos. É, ainda, obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos segundo os quais eles lhe foram entregues (TCU, 2017).

C **ADEIA DE VALOR:** mapa integrado de macroprocessos por meio dos quais a Organização cumpre a sua missão, implementa suas estratégias e gera valor aos seus clientes/cidadão, ilustrando graficamente o encadeamento e a interdependência dos macroprocessos finalísticos com os macroprocessos de suporte, relacionados à gestão de recursos e de infraestrutura, assim como com os macroprocessos de governança, referentes às diretrizes e metas estratégicas.

C **OBIT 5:** Conhecido antigamente como *Control Objectives for Information and Related Technology* [Objetivos de Controle da Informação e Tecnologia relacionada] (COBIT); agora apresentado somente como uma sigla em sua quinta iteração. Uma estrutura completa, aceita internacionalmente, para governança e gestão da tecnologia e informação (TI) da organização que apoia os executivos e a Administração da organização na definição e consecução dos objetivos do seu negócio e dos objetivos de TI. O COBIT descreve cinco princípios e sete habilitadores que apoiam as Organizações no desenvolvimento, implementação, melhoria e monitoramento contínuos das boas práticas de governança e gestão de TI (ISACA, 2012).

C **OGESTÃO:** atividades de gestão exercidas em comum por duas ou mais unidades administrativas com competências e atribuições distintas, principalmente quando contrariam o *princípio da segregação das funções dos atos administrativos*, sendo prática altamente contraindicada principalmente pelas unidades de auditoria interna em relação aos atos vinculados à gestão da Instituição em que atua, como reiteradamente indica o TCU em vários julgados, modelos e referenciais de governança, gestão de riscos e controles internos.

C **ONTROLE INTERNO:** processo integrado e dinâmico efetuado pela Direção e pelo corpo de colaboradores, estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;

- cumprimento das obrigações de *accountability*;
- cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis;
- salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e dano (INTOSAI, 2004)

E FICIÊNCIA: é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

E TICA: Ética são padrões de comportamento que estabelecem o que as pessoas devem fazer e são primariamente focados em comportamentos e ações. Agir de acordo com altos padrões éticos significa que a pessoa é responsável, transparente, obediente às leis, responsivo, equitativo e inclusivo, participativo e consensual.

G ESTÃO: trata do funcionamento do dia-a-dia da Organização no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos e é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pela Governança do Tribunal, a fim de alcançar os objetivos corporativos, tendo por principais funções:

- implementar projetos e programas;
- garantir a conformidade com as regulamentações;
- revisar e reportar o progresso de ações, projetos e processos;
- garantir a eficiência administrativa;
- manter a comunicação com as partes interessadas;
- avaliar o desempenho e aprender.

G OVERNANÇA: é o conjunto de processos e cultura organizacional que direciona as atividades de uma Organização além de suas bases e obrigações legais. Na Administração Pública, poucos termos são utilizados com tanta frequência e em contextos tão diferentes. Nos últimos anos, converteu-se em verdadeiro mantra para designar uma espécie de solução definitiva dos problemas na gestão pública e para o sucesso das políticas governamentais.

Empregar o termo com essa conotação ampla e intangível gera, no entanto, alguns problemas. O principal deles é deslocar a sua materialização para um plano inalcançável, transformando a governança em uma espécie de ideal inatingível, ainda que sempre desejável.

Este manual mostrará que a conceituação de governança pode ser um pouco mais complexa e que, mesmo quando se pretende aplicar o termo para designar um conjunto de soluções para um problema, alguns cuidados devem ser tomados.

GOVERNANÇA CORPORATIVA: mecanismos de liderança, estratégia e *accountability* postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas, prestação de serviços de interesse da sociedade e geração de valor.

ISACA: *Information Systems Audit and Control Association* (Associação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informação), uma associação internacional que suporta e patrocina o desenvolvimento de metodologias e certificações para o desempenho das atividades de auditoria e controle em sistemas de informação.

POLÍTICAS ou ATOS DE GOVERNANÇA: instruções claras, mensuráveis e verificáveis de direção e comportamento desejados, intenções e diretrizes globais, papéis e responsabilidades principais, que condicionem as decisões tomadas dentro de uma Organização.

PRINCÍPIOS: são valores e assunções fundamentais adotados por uma Organização. São as convicções que orientam e impõem limites à tomada de decisão, à comunicação dentro e fora da Instituição, bem como à sua Administração. Devem ser limitados em número, apresentados em linguagem simples e expressar com máxima clareza os valores fundamentais de uma Organização (ISACA, 2012).

RESPONSABILIZAÇÃO (*accountability*): responsabilidade de uma organização ou indivíduo perante suas decisões e atividades e prestação de contas a seus órgãos de governança, autoridades legais e, de modo mais amplo, as suas outras partes interessadas no que se refere a essas decisões e atividades (ABNT, 2010).

SISTEMA DE GOVERNANÇA: modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança, envolvendo as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas à avaliação, direcionamento e monitoramento da organização.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC): conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que visam a produção, o armazenamento, a transmissão, o acesso, a segurança e o uso das informações.

VALOR: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades da Organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.



APF - Administração Pública Federal

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho

FCS - Fator Crítico de Sucesso

GovTIC - Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGP - Instituto Brasileiro de Governança Pública

ISO – “*International Organization for Standardization*”, ou “Organização Internacional de Padronização”

ITIL – “*Information Technology Infrastructure Library*”

PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

PEI - Planejamento Estratégico Institucional

PETIC – Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação

PGC - Política de Governança Corporativa

SISP - Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação

STI - Secretaria de Tecnologia da Informação

TCU - Tribunal de Contas da União

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TRT-PR - Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região no Estado do Paraná

TST - Tribunal Superior do Trabalho

1 O que é Governança?

Governança é o conjunto de processos e cultura organizacional que direcionam as atividades de uma Organização além de suas bases e obrigações legais.

Tem-se boa governança quando os dirigentes e seus órgãos de assessoramento:

- agem com altos padrões éticos;
- compreendem suas responsabilidades e as dos demais;
- estabelecem relações de confiança e respeito;
- demonstram comprometimento com a gestão de riscos;
- envolvem-se com um planejamento estratégico eficaz;
- seguem um processo decisório transparente e responsável;
- tomam boas decisões que promovam os interesses das partes interessadas que servem;
- compreendem e respeitam a lei;
- comprometem-se com a melhoria contínua; e
- agem com bom senso.

1.1 Governança sob perspectiva de atividades intraorganizacionais ▼

De acordo com o **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**, a Governança, sob a perspectiva de atividades intraorganizacionais, pode ser entendida como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados.

Sob esta perspectiva, são analisados os processos decisórios, as estruturas específicas de governança e as relações intraorganizacionais, que visam, entre outras coisas, otimizar o uso de recursos, reduzir riscos e agregar valor a órgãos e entidades e contribuir para o alcance de resultados esperados por partes interessadas internas e externas à Organização.

São exemplos típicos da aplicação desta perspectiva: a governança de pessoal, de informação, de tecnologia, de logística, de investimentos, de orçamento e finanças, de regulamentações, etc.

A governança de órgãos e entidades da Administração Pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela **ISO/IEC 38500:2008**:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;

b) dirigir e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e

c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

2 Teoria da Agência

Segundo o **GUIA DE GOVERNANÇA DE TI DO SISP (2017)**, um dos pilares para a boa governança é a tríade **prestação de contas, transparência e responsabilização**, elementos essenciais da Teoria da Agência, fundamental para a compreensão efetiva do conceito de governança.

De acordo com a literatura, a Teoria da Agência teve origem em duas correntes de estudo, diferentes, mas que se complementam: a primeira baseada na economia, proposta por Stephen Ross e, a segunda, a Teoria Institucional da Agência proposta por Barry Mitnick, baseada na ciência política.

Em breve resumo, a Teoria da Agência descreve a relação entre duas partes envolvidas no contexto institucional - o Principal e o Agente; a delegação e a respectiva prestação de contas por uma das partes; e, os problemas que costumam se apresentar nessa relação.

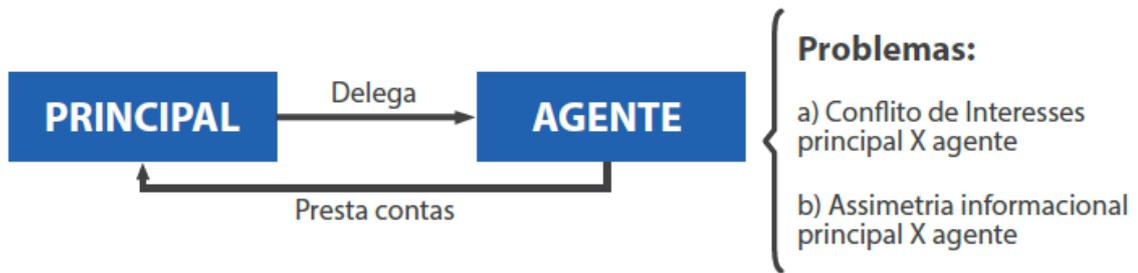
Para EISENHARDT (1988), os "problemas de agência" têm origem na separação da propriedade e da gestão das organizações. O proprietário (principal), objetivando maximizar seus lucros, delega ao gestor (agente) o poder de comandar o empreendimento, estabelecendo metas de resultados esperados e limites de riscos admissíveis, responsabilidades e alçada. Segundo as bases da teoria, os Problemas de Agência mais comuns são os conflitos de interesse entre Principal e Agente e a assimetria informacional (Agente possuir informações as quais o Principal não possui).

Relações do tipo Principal e Agente e os problemas apresentados pela Teoria da Agência podem ser observadas tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas e em diversos contextos dentro de uma mesma organização. Os papéis também podem ser invertidos, uma vez que, um mesmo envolvido pode, em determinado contexto, atuar como Principal e, em outro, atuar como Agente.

Nas organizações públicas um exemplo dessa relação se dá entre o cidadão (principal) e os agentes políticos/públicos (agentes). Nesse contexto, o principal delega ao agente político a responsabilidade pelas atividades relacionadas às políticas públicas, enquanto o agente deve prestar contas de suas atividades.

A Figura 2, apresentada a seguir, mostra resumidamente os principais pontos da Teoria da Agência e alguns exemplos de relação do tipo Principal X Agente nas organizações públicas.

Figura 1 - **Relação do Tipo Principal e Agente**



Exemplos de relação Principal X Agente em organizações públicas



Fonte: Guia de Governança de TI do SISP, 2017

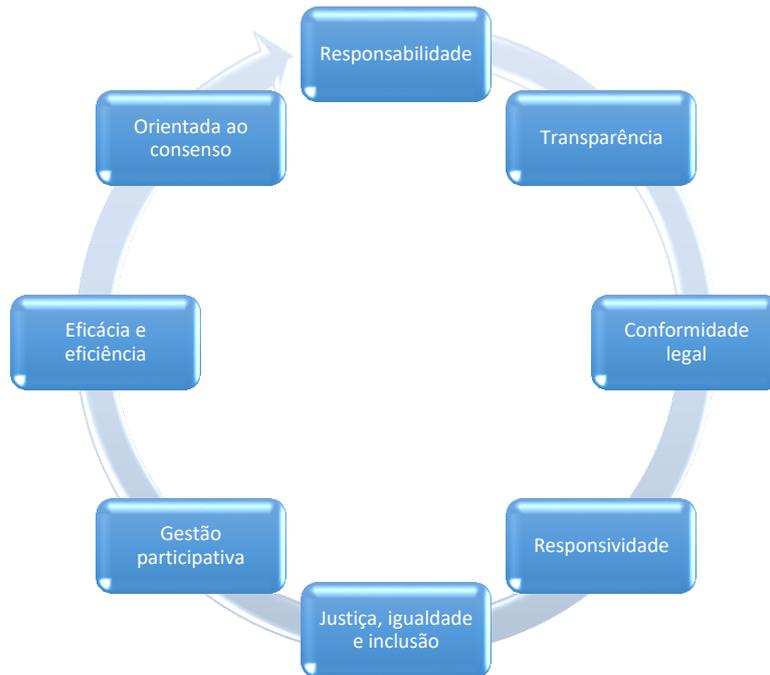
Vários mecanismos podem ser utilizados nas Organizações a fim de atenuar os problemas expostos na Teoria da Agência e outros derivados destes.

O conjunto desses mecanismos, utilizados em um contexto organizacional, costuma ser denominado "Sistema de Governança", ou simplesmente "Governança", termos estes detalhados ao longo deste Manual.

3 Principais características da boa governança

Segundo GOVERNMENT OF AUSTRALIA (2018), a boa governança é pautada nas características principais destacadas na figura 1 e citadas adiante:

Figura 2 - **Características da Boa Governança**



Fonte: GOVERNMENT OF AUSTRALIA (2018)

1. Boa governança é responsável

A prestação de contas é um requisito fundamental da boa governança. As organizações públicas têm a obrigação de relatar, explicar e responder pelas consequências das decisões tomadas em nome das partes interessadas que representam e servem.

2. Boa governança é transparente

As pessoas devem ser capazes de seguir e entender o processo de tomada de decisão. Isto significa que todos devem ser capazes de ver claramente como e por que uma decisão foi tomada e quais informações, aconselhamentos, consultas e requisitos (quando relevantes) foram seguidos.

3. Boa governança é cumpridora da lei

As decisões devem ser consistentes com a legislação pertinente no âmbito federal, estadual e municipal.

4. Boa governança é responsiva

As organizações públicas devem sempre tentar representar e atender às necessidades de toda a Sociedade, equilibrando os interesses concorrentes de maneira oportuna, apropriada e responsiva.

5. Boa governança é justa

O bem-estar de uma Instituição depende de todos os seus membros, devendo estar claro que seus interesses foram considerados por seus dirigentes no processo de tomada de decisão. Todos os grupos devem ter oportunidades de participar do processo de tomada de decisão, e todos os grupos devem ser tratados de forma igualitária pelos seus dirigentes.

6. A boa governança é participativa e inclusiva

Qualquer pessoa afetada ou interessada em uma decisão deve ter a oportunidade de participar do processo de tomada de decisão. A participação pode acontecer de várias formas - os membros do Tribunal ou integrantes da Sociedade podem receber informações, solicitar sua opinião, ter a oportunidade de fazer recomendações ou, em alguns casos, fazer parte do processo de tomada de decisão.

7. Boa governança é eficaz e eficiente

A Instituição deve implementar modelos de processos decisórios e seguir processos que façam o melhor uso possível das pessoas, recursos e tempo disponíveis, para garantir os melhores resultados possíveis.

8. Boa governança é orientada por consenso

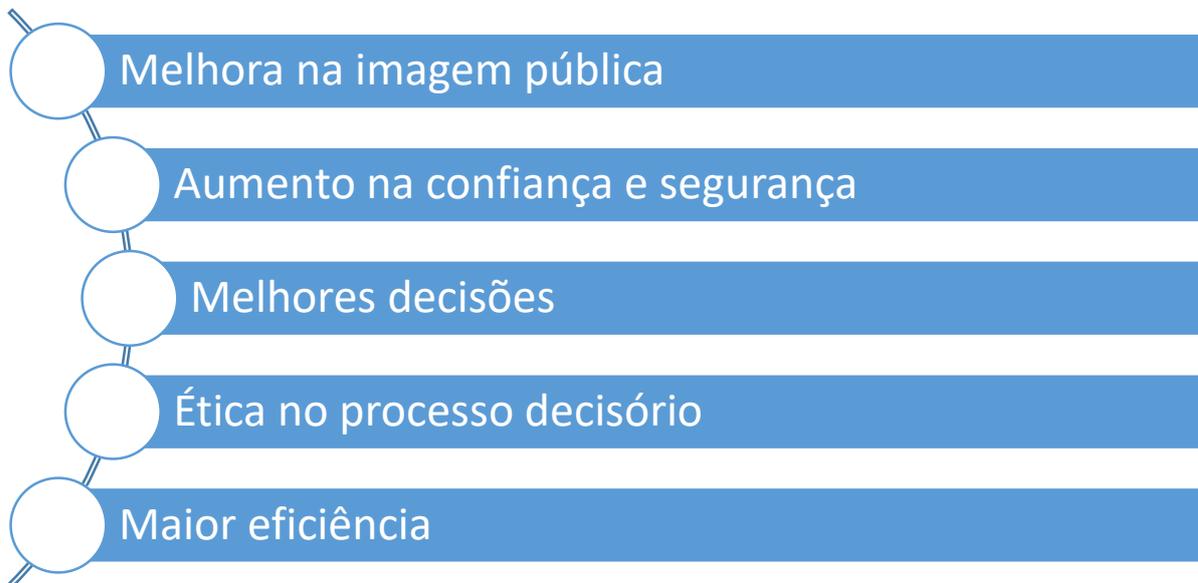
Sempre que possível, a boa governança envolve levar em conta as diferentes visões e interesses da sociedade para alcançar uma posição majoritária sobre o que é do melhor interesse de todos os afetados e como ela pode ser alcançada.

4 Benefícios da Boa Governança

De acordo com GOVERNMENT OF AUSTRALIA (2018), a boa governança é importante por vários motivos, pois não apenas aumenta a confiança dos integrantes da Instituição sob sua direção, mas melhora a fé que os dirigentes e seus gestores têm em seus próprios membros e em seus processos de tomada de decisões.

A boa governança também leva a decisões melhores e mais eficientes, ajuda a Instituição a cumprir suas responsabilidades judiciais e fornece uma base ética para a tomada de decisões.

Figura 3 - **Benefícios da Boa Governança**



Fonte: GOVERNMENT OF AUSTRALIA (2018)

A boa governança oferece os seguintes benefícios práticos:

- **Promove a confiança pública**

É mais provável que as pessoas tenham confiança em seus dirigentes se as decisões forem tomadas de forma transparente e responsável.

Quando as decisões são tomadas dessa maneira, as partes interessadas acreditarão que a Administração está agindo de acordo com o interesse geral da Sociedade, independentemente

de opiniões divergentes. Também incentiva os dirigentes e demais Gestores a se lembrarem de que estão agindo em nome de sua Instituição e destaca a importância de ter processos abertos e éticos que sigam a lei e resistam ao escrutínio.

- **Encoraja os membros da Alta Administração e seus assessores a serem mais confiantes**

A Presidência e os demais membros da Alta Administração, incluindo os membros dos comitês, terão mais confiança sobre as questões a serem deliberadas, e serão respeitados, mesmo que todos não concordem com eles. As reuniões deliberativas devem ser lugar seguro para debate e discussão. Os assessores e demais gestores devem se sentir seguros em fornecer opiniões e conselhos francos, sem medo de serem reprimidos, perseguidos ou desrespeitados.

- **Leva a melhores decisões**

Decisões que são suportadas por boas informações e dados, por pontos de vista das partes interessadas, e por um debate aberto e honesto geralmente refletem os amplos interesses da Organização.

Seus membros são mais propensos a aceitar o que foi decidido se os processos de boa governança forem seguidos, mesmo que não concordem com a decisão. Eles também serão menos tentados a continuar lutando ou tentando derrubar a decisão.

Onde os processos de boa governança forem seguidos, até mesmo as decisões mais difíceis e controversas resistirão ao escrutínio.

- **Suporta a tomada de decisão ética**

A boa governança cria um ambiente onde os dirigentes e demais gestores se perguntam "o que é a coisa certa a fazer?" Ao tomar decisões, pedem por aconselhamento e apoio suficientes para a tomada de decisão ética.

Fazer escolhas e ter que explicá-las de maneira aberta e transparente encoraja a consideração honesta das escolhas enfrentadas pelo processo de governança.

- **Melhora a eficiência**

A eficiência é tanto uma característica quanto um benefício da boa governança. A eficiência sozinha não levará necessariamente a resultados eficientes. O mesmo pode ser dito de cada uma das características da boa governança: agir com um objetivo único de ser responsivo ou consensual é pouco provável que leve a resultados eficientes.

No entanto, quando um dirigente pode equilibrar cada uma das características da boa governança, assegurando ao mesmo tempo que os componentes da boa governança estão em vigor, ele terá maiores chances de garantir os melhores resultados possíveis para a Instituição. Onde há boa governança, bons resultados podem ser alcançados com eficiência.

5 Significado da boa governança na prática

Este capítulo tem como objetivo aumentar a compreensão da boa governança, e delinea oito componentes da boa governança, todos igualmente importantes:

- **Manter altos padrões éticos**

Quando um dirigente age com elevados padrões éticos, ele exibe todas as características da boa governança.

Em qualquer papel público, a ética é fundamental para garantir que se aja no interesse público.

A função do dirigente da Organização é representar e servir a Instituição. Operar com ética e integridade faz parte de ser eficaz em seu papel e fornecer valor à Sociedade.

Comportamento antiético pode levar a uma perda de confiança no dirigente como um indivíduo e uma perda de confiança na Administração como um todo.

A confiança pública, uma vez perdida, pode ser difícil de recuperar.

- **Entender o papel de dirigente**

Entender e cumprir o papel de dirigente de uma Organização é fundamental para a boa governança, pois promove a responsabilidade, a transparência, a eficiência e a eficácia. Não só é importante entender seu próprio papel, mas também entender o papel dos outros.

A melhor das intenções pode ser prejudicada quando membros da Administração atuam fora de seu papel. É de extrema relevância que se entenda e respeite os limites de seu papel e não se interfira nas funções dos demais membros da Administração. Isso garante eficiência e responsabilidade, e ajuda a manter a reputação dos indivíduos e da Instituição.

- **Promover relacionamentos positivos e respeitosos**

Os bons relacionamentos apoiam a boa governança, promovendo a eficiência, a inclusão, a participação e o consenso.

Ter bons relacionamentos não significa que todos tenham que ser bons amigos. O que isso significa é que existe confiança mútua e respeito entre os colegas. Confiança e respeito garantem que todos sejam ouvidos, que haja uma discussão robusta como parte do processo de tomada de decisão e que o conflito seja resolvido de forma rápida e justa.

Uma boa comunicação, que é sustentada pela confiança e pelo respeito, construirá uma equipe forte e promoverá um foco no alcance de metas estratégicas e na busca dos melhores interesses do Tribunal.

Isso, por sua vez, constrói a reputação da Instituição como uma Organização coesa e profissional que merece respeito.

▪ **Empreender planejamento estratégico eficaz e monitorar o desempenho**

Planejamento estratégico é o processo pelo qual a Organização estabelece uma visão para o futuro e desenvolve metas, objetivos, estratégias e ações para alcançar essa visão. A intenção do planejamento estratégico é reunir os interesses da Administração e da Instituição em um plano coerente.

O planejamento estratégico é fundamental para alcançar a boa governança, pois traz responsabilidade à Instituição para as atividades dos dirigentes e fornece um mecanismo para a participação dos colaboradores.

Para desempenhar efetivamente seu papel, é preciso participar ativamente na determinação da direção estratégica da Instituição e no processo de planejamento que o apoia.

Um plano estratégico que seja da organização ao invés "de propriedade" da pessoa será mais eficaz na definição das prioridades da Administração e no gerenciamento das demandas da Instituição.

A falta de comprometimento com o planejamento estratégico pode resultar em uma Instituição frustrada e em uma Administração incerta quanto à sua direção.

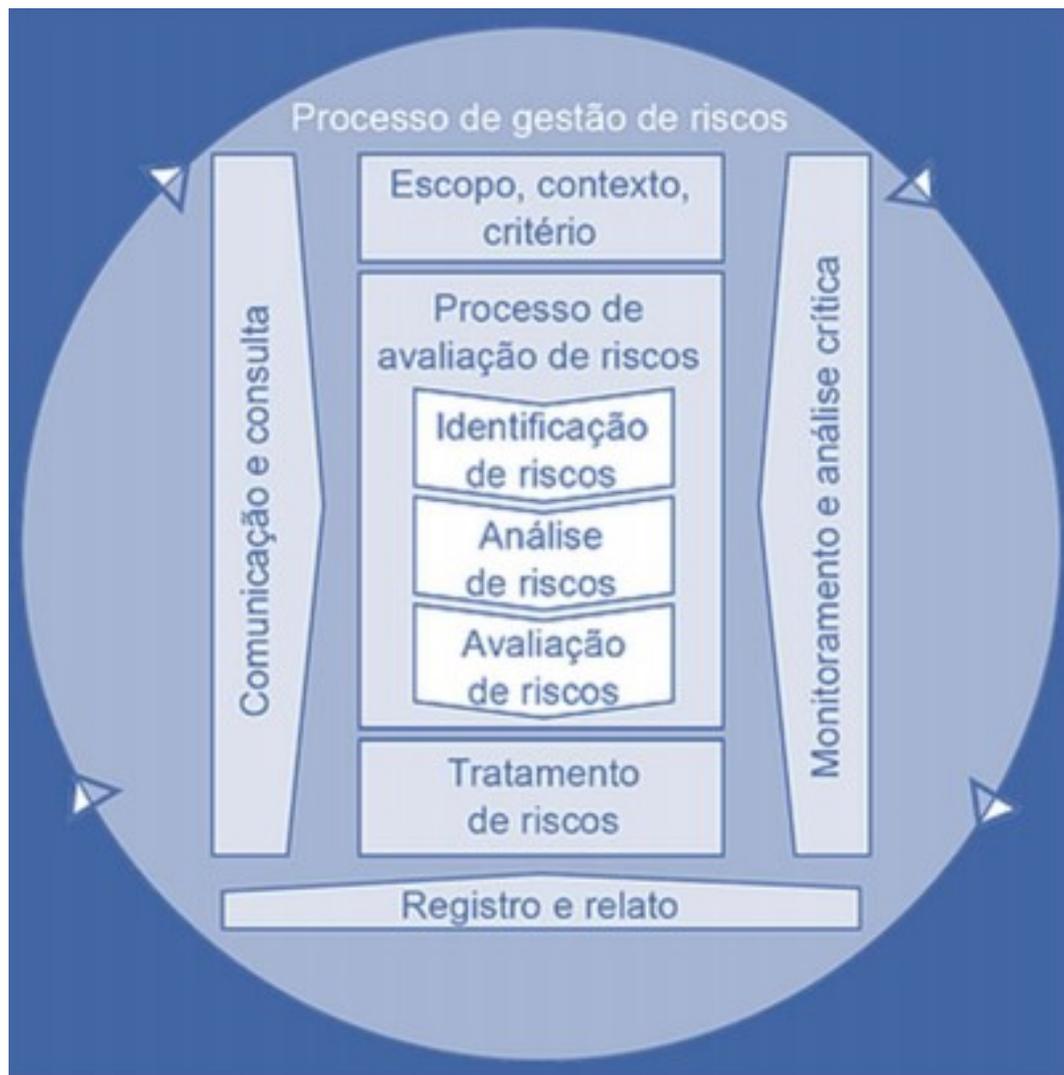
▪ **Implementar gestão de riscos robusta**

O risco é inerente a todos os aspectos das atividades da Administração. A gestão de riscos é, portanto, parte integrante da boa governança, das boas práticas de gestão e da tomada de decisões tanto em organizações públicas quanto privadas.

A gestão de riscos não se refere a ser avesso ao risco. Gestão de riscos permite que os dirigentes assumam os riscos apropriados que os ajudarão a alcançar seus objetivos estratégicos. Uma Administração com práticas robustas de gestão de risco é responsável, eficaz e eficiente.

A seguir, a ilustração do processo de gestão de riscos, segundo a ABNT NBR ISO 31.000:2018.

Figura 4 - **Processo de Gestão de Riscos**



Fonte: ABNT NBR ISO 31.000:2018

▪ **Praticar tomadas de decisões justas e transparentes**

Boas decisões são fundamentais para a boa governança. Uma tomada de decisão sólida melhora a transparência e a responsabilidade dos dirigentes e aumenta a probabilidade de que suas decisões sejam do interesse de todos.

O uso de processos sólidos de tomada de decisão ajudará as decisões da Administração a resistir ao escrutínio de órgãos reguladores, tribunais, mídia e da sociedade.

No processo decisório, deve-se agir de acordo com a lei, considerar todos os pontos de vista e informações e agir no melhor interesse da Sociedade.

Este componente será melhor detalhado em seção específica deste Manual.

▪ **Cumprir os Atos e Regulamentos relevantes**

A boa governança é cumpridora da lei. Isso significa que as decisões e a conduta dos dirigentes devem ser consistentes com a legislação pertinente.

A conformidade legal é um componente fundamental da boa governança. No entanto, é importante lembrar que a boa governança vai além de atuar de acordo com os requisitos da Lei e outros Atos e Regulamentos relevantes.

Como tal, deve-se sempre ter a capacidade de fazer bons julgamentos sobre o modo como agir e como se relacionar com os demais membros da Instituição.

▪ **Manter compromisso com a melhoria contínua**

A melhoria contínua promove a responsabilidade e a transparência. Trata-se de ser receptivo e de buscar eficiência e eficácia - características-chave da boa governança.

Mas o que é melhoria contínua? É um ciclo contínuo de avaliação e melhoria. Seguir um processo de melhoria contínua ajuda a refinar as maneiras pelas quais as coisas são feitas para torná-las tão efetivas e eficientes quanto possível. No longo prazo, isso leva a um melhor uso dos recursos e melhores resultados.

O processo de melhoria contínua pode ser resumido da seguinte forma:

- coletar e interpretar dados para avaliar e identificar oportunidades, para melhorar o desempenho;
- desenvolver e implementar um plano de melhoria; e
- reavaliar o desempenho.

Os benefícios da melhoria contínua podem incluir:

- prestação de serviços de melhor qualidade;
- economia de custos;
- uso mais eficiente de recursos limitados;
- parcerias aprimoradas com outros membros da Administração e ou Órgãos; e
- maior capacidade de operar efetivamente em um ambiente em mudança.

O processo de melhoria contínua pode ser aplicado à Instituição como um todo ou às suas Unidades, serviços ou processos individuais. Comprometer-se com a melhoria contínua constrói a capacidade dos colaboradores de pensar de forma crítica e sistemática sobre o modo como fazem as coisas, o que leva à inovação.

6 Objetivos gerais e princípios estabelecidos na Política de Governança do TRT-PR

A **Política de Governança Corporativa do TRT-PR** tem o objetivo geral de estabelecer os mecanismos e práticas que possibilitem a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da atuação da gestão do Tribunal, com vistas à prestação de serviços de interesse da Sociedade.

A governança no âmbito do Tribunal orienta-se pelas boas práticas preconizadas por normas e modelos de referência utilizados pelo TCU, CNJ e CSJT, em conformidade com disposições legais e normas internas da Instituição e pelos seguintes princípios:

ACCOUNTABILITY (ou PRESTAÇÃO DE CONTAS)

Obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, de assumir as responsabilidades pelos seus atos e omissões de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informa o a quem lhes delegou essas responsabilidades.

Segundo o **IBGC (2015)**, espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atua o de modo voluntário, claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

Alinhamento dos planos e a es às estratégias e às necessidades institucionais.

BALANCEAMENTO DE PODER E AUTORIDADE

Evitar a concentra o de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou de poucos indivíduos, com decisões e atividades críticas tomadas ou executadas por colegiado constituído por membros competentes e mutuamente independentes (**Referencial Básico de Governança do TCU, 2014**).

COMPORTEAMENTO HUMANO

Respeito aos princípios éticos e às necessidades atuais e futuras

EFETIVIDADE

Fazer o que precisa ser feito (considerando as necessidades da Sociedade) com qualidade adequada ao menor custo possível e, posteriormente, mensurar os resultados em prol do interesse público.

EFETIVIDADE: produzir os efeitos pretendidos

EQUIDADE

Segundo o **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**, o princípio da Equidade significa garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança, ou seja, usar a imparcialidade para reconhecer o direito de cada um, usando a equivalência para torná-los iguais.

ÉTICA

Promover o bem, a honestidade, a lealdade, a dignidade, a justiça, a equidade e a solidariedade, entre outros valores morais.

LEGITIMIDADE

Conforme o **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**, legitimidade é o princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade, de modo a abranger princípios e valores. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo.

PROBIDADE

De acordo com o **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**, probidade trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança.

RESPONSABILIDADE

Como explica o **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**, responsabilidade diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

TRANSPARÊNCIA

Conforme o **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**, transparência caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, tanto internamente quanto nas relações com a sociedade, em conformidade com a legislação própria, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros

7 Diretrizes da PGC-TRT/PR

A PGC/TRT-PR estabelece as seguintes diretrizes:

- Compromisso da Alta Administração em promover, sustentar e garantir a efetividade da governança;
- Foco na efetividade da prestação dos serviços judiciais e administrativos;
- Clareza e transparência sobre a forma como as decisões são tomadas;
- Tomada de decisões embasadas em informações de qualidade e em análise de riscos;
- Desenvolvimento de um sistema eficaz de gestão de riscos;
- Planejamento com ampla participação das unidades interessadas, levando em conta os riscos identificados;
- Desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, que favoreçam a cooperação e o suporte à governança e à gestão;
- Levantamento das necessidades da Instituição alinhado aos objetivos estratégicos;
- Confiabilidade, integridade, disponibilidade e autenticidade das informações;
- Conformidade aos normativos internos e externos;
- Adequabilidade em relação aos compromissos assumidos em acordos de cooperação local, regional e global com o **Pacto Global**, cujos 10 (dez) princípios estão ilustrados na figura 5;
- Desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações;
- Definir claramente as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;
- Ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas; e
- Certificar-se de que os agentes tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para desempenhar suas funções.

Figura 5 - 10 Princípios do Pacto Global da ONU



Fonte: Página do RECODE na Internet

>> O Pacto Global

O Pacto Global é "uma chamada para que empresas e instituições busquem alinhar suas operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção bem como desenvolver ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade." É, também, uma "iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

>> Adesão do TRT-PR ao Pacto Global da ONU



Em 20 de março de 2018, o TRT-PR tornou-se signatário do Pacto Global da ONU. Trata-se de uma iniciativa das Nações Unidas para mobilizar as instituições para que adotem, em suas práticas de negócios, valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

A adesão ao Pacto Global visa permitir a melhoria de processos internos e externos, de forma a alinhar as estratégias e operações do Regional aos reconhecidos pela ONU, incentivo de partes interessadas e outros órgãos públicos no que se refere à observância desses valores. Objetiva, também, a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

Os princípios do Pacto Global da ONU estão em harmonia com a missão institucional, que é "Solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional". Promovem os valores da instituição, como acessibilidade, comprometimento, credibilidade, efetividade, ética, inovação, justiça social, respeito, responsabilidade socioambiental e transparência.

Além disso, é importante salientar que o projeto do Pacto Global no TRT-PR está em harmonia com os objetivos estratégicos de promoção da melhoria da gestão de pessoas e qualidade de vida; de estímulo à conciliação e de soluções alternativas de conflito; de fortalecimento dos processos de governança e combate à corrupção; e para assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania.

Mais informações sobre o Pacto Global podem ser encontradas no seguinte link:

(<https://www.pactoglobal.org.br/>)

>> Grupo de Trabalho para o Pacto Global

Em 3 de maio de 2019, por meio do **Ato 113/2019**, (*pesquisável pelo número e ano na página de pesquisa de "Atos e Portarias" do site do Tribunal,*

<https://www.trt9.jus.br/institucional/atoPortaria.xhtml>), a Presidência do Tribunal instituiu e regulamentou o Grupo de Trabalho pelo Pacto Global, com o objetivo de apoiar a Governança do Tribunal, contribuindo com o direcionamento da instituição na efetividade dos Princípios do Pacto Global, de modo a Conectá-los à Estratégia Institucional e no auxílio e monitoramento dos resultados da gestão a partir dos princípios do Pacto Global.

Segundo a **Política de Governança Corporativa**, as diretrizes de governança devem ser estabelecidas por meio de instrumentos formais de direcionamento, tais como POLÍTICAS ou PLANOS, ESTRATÉGICOS ou TÁTICOS, os quais deverão ser elaborados pelas áreas responsáveis, conforme a área de conhecimento, com o acompanhamento das Unidades de Apoio à Governança, e aprovados pela Alta Administração ou Tribunal Pleno, contendo, sempre que possível, mensuradores, indicadores e reportes.

Segundo estabeleceu o **Art. 12 da citada Política**, novas POLÍTICAS OU ATOS DE NATUREZA DE GOVERNANÇA OU GESTÃO estabelecidos pela ALTA ADMINISTRAÇÃO DA INSTITUIÇÃO, ou aqueles instrumentos vigentes e que necessitem ser revisados, devem ser referendados pelo Tribunal Pleno, precedidos de aprovação pelos Comitês de Apoio à Governança respectivos.

8 Mecanismos da PGC/TRT-PR

Segundo o TCU, boas práticas de liderança, estratégia e *accountability* quando amparados por estruturas eficientes de gestão e governança de TI, de pessoas e de contratações, contribuem para alcançar os objetivos esperados.

A PGC/TRT-PR tem por finalidade assegurar o alinhamento das práticas de governança e de gestão com as estratégias institucionais do Tribunal, para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, observando-se os seguintes mecanismos.

8.1 Liderança ▼

Envolve adotar práticas de natureza humana ou comportamental que assegurem a existência de condições mínimas para o exercício da boa governança, tais como:

- mobilizar e desenvolver competências da Alta Administração em prol da otimização dos resultados institucionais;
- prezar por princípios e comportamentos éticos por parte dos membros da Alta Administração;
- direcionar os recursos aplicados na área de gestão de acordo com as prioridades institucionais, considerando os riscos envolvidos e maximizando a realização de benefícios para as partes interessadas;
- gerir os resultados na Instituição, com a definição de metas e responsabilização da Alta Administração pelos resultados obtidos;
- emitir declaração de integridade do relatório de gestão, com base no modelo de relato integrado ou, na sua impossibilidade, apresentar as justificativas, as ações e o prazo necessário para fazê-lo; e
- avaliar, direcionar e monitorar o Sistema de Governança Corporativa.

8.2 Estratégia ▼

Envolve relacionar-se com as partes interessadas, definir e monitorar os objetivos, indicadores e metas, e efetuar o alinhamento entre planos e operações de unidades e organizações envolvidas na sua execução, considerando as seguintes ações:

- prezar pelo relacionamento com as partes interessadas por meio de canais de comunicação adequados, promovendo maior participação social e o aprimoramento da relação com instituições parceiras e público interno, com vistas a atender ao maior número possível de interessados nas decisões estratégicas;
- adotar e difundir a cultura do planejamento estratégico, incluindo sua execução, monitoramento e avaliação; e
- avaliar itens dos questionários de Governança relacionados à estratégia, para inclusão de diretrizes.

8.3 Accountability ▼

O Guia da Política da Governança Pública (2018) considera que a *accountability* (prestação de contas e responsabilização) representa a vinculação necessária, notadamente na administração de recursos públicos, entre decisões, condutas e competências e seus respectivos responsáveis. Trata-se de manter uma linha clara e objetiva entre as justificativas e os resultados da atuação administrativa, de um lado, e os agentes públicos que dela tomarem parte, de outro.

A *accountability* se transforma em uma consequência natural da atuação pública, pois se insere num contexto no qual o processo decisório é orientado por sistemas que privilegiam a gestão de riscos (princípios da integridade e da capacidade de resposta), é refletido em ações consistentes com a missão da Instituição (princípio da confiabilidade) e é ancorado em evidências previamente reunidas (princípio da melhoria regulatória).

O Guia ressalta, ainda, que a prestação de contas retroalimenta o sistema de governança a partir do controle social da atividade administrativa. Dar centralidade ao cidadão é, nesse caso, permitir que exerça a cidadania de forma proativa, fiscalizando e apontando eventuais desvios.

Accountability, portanto, envolve observar aspectos de transparência, prestação de contas e responsabilização, viabilizados por meio das seguintes ações:

- estabelecer sistemas de gestão de riscos e de controles internos para melhoria do desempenho institucional;
- manter e aprimorar a função de auditoria interna, provendo condições para sua independência e proficiência, bem como definir diretrizes que assegurem que os

controles internos adicionem valor à Instituição; e

- garantir a prestação de contas, a responsabilização e a transparência às partes interessadas, por meio de instrumentos, ferramentas e processos de trabalho específicos.

9 O Sistema de Governança Corporativa do TRT-PR

9.1 Elementos Básicos de um Sistema de Governança e Gestão ▼

Observando a figura 6 adiante, as atividades de governança têm início na **Liderança**, representada na parte superior da figura ao lado de **Accountability**, tendo em vista que a avaliação e o direcionamento são responsabilidades precípua da Alta Administração na condução da organização. Espera-se, com isso, que a organização produza os **Resultados**, representados na parte mais abaixo na figura, esperados pelas partes interessadas. Evidentemente, a liderança não produz resultados diretamente. Eles precisam ser habilitados por outros atores.

Figura 6 - Elementos Básicos de um Sistema de Governança e Gestão



Fonte: BRASIL, 2018

A viabilidade das diretrizes e objetivos definidos pela liderança em relação aos resultados é representada na **Estratégia**, que está posicionada no centro do modelo. Ela deve integrar os recursos organizacionais, às iniciativas e aos resultados previstos formando um caminho coerente a ser percorrido pelas estruturas internas e seus gestores. No entanto, a estratégia não produzirá qualquer resultado se não for bem executada.

Nesse ponto, as **Operações** entram em cena. Nelas estão as estruturas de apoio e finalísticas que efetivamente produzem os resultados organizacionais. São elas que proveem efetividade à estratégia ao transformar recursos e processos em resultados.

Por fim, ao lado da liderança na parte de cima da figura, observa-se a **Accountability**. Afinal, os resultados produzidos pelas operações, ao executarem a estratégia, não encerram as obrigações organizacionais. É necessário dar transparência e prestar contas tanto dos resultados alcançados quanto do bom uso dos recursos.

A tríade avaliar-dirigir-monitorar, inspirada da NBR ISO 38500, representa as atividades essenciais da Governança.

A Alta Administração avalia a própria organização: onde ela está e em que direção deve seguir. Após, expede as diretrizes para a Gestão. Posteriormente, o cumprimento das diretrizes é monitorado pela Alta Administração e subsidia uma nova avaliação da Governança.

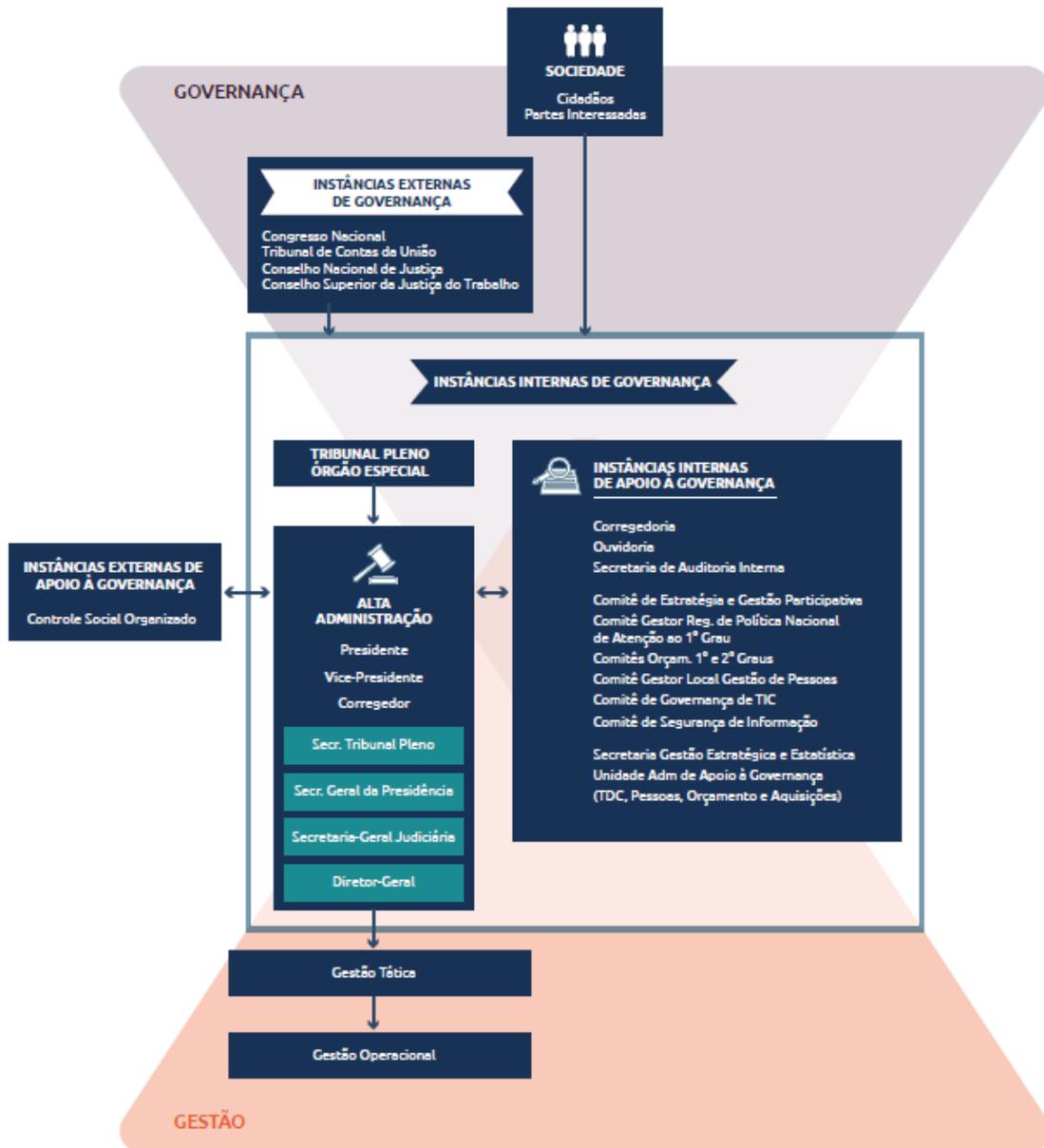
Por sua vez, a Gestão, recebendo as diretrizes da Alta Administração, deve realizar o planejamento, executar as atividades e exercer o controle sobre as ações executadas. As funções de Gestão "planejar", "executar" e "controlar" foram inspiradas no modelo de gestão conhecido como PDCA. As informações geradas pelo controle subsidiarão tanto o novo planejamento da Gestão, quanto o monitoramento da Governança.

9.2 Sistema de Governança Corporativa ▼

O Sistema de Governança Corporativa estabelecido pela PGC/TRT-PR, alinhado ao Sistema de Governança e Gestão exposto no item anterior, representa o modo como as estruturas se organizam, interagem e procedem para dar suporte à tomada de decisão, para alcançar os objetivos e para ser eficiente.

O Sistema de Governança Corporativa do Tribunal é composto pelas estruturas administrativas ou instâncias, internas e externas, representadas na figura seguinte e detalhadas adiante.

Figura 7 - Sistema de Governança Corporativa do TRT-PR



Fonte: Relatório de Gestão 2018

9.2.1 Sociedade ▼

É representada pelos cidadãos e **partes interessadas**.

PARTES INTERESSADAS: Qualquer indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou ter a percepção de que será afetado por uma decisão ou atividade (ABNT, 2015).

9.2.2 Instâncias Externas de Governança ▼

Autônomas e independentes, são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança do Tribunal, sendo representadas pelo:

Congresso Nacional

Em face da prerrogativa de edição e promulgação de normas legais, às quais se vincula este Tribunal, e das quais depende para ajustes em sua composição e força de trabalho.

Tribunal de Contas da União

Em face dos múltiplos papéis que exerce, e especialmente os de orientação, fiscalização e julgamento da atuação administrativa.

Conselho Nacional de Justiça

Nos termos do disposto no art. 103-B, § 4º da **Constituição Federal**, atua no controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. Além da atuação preventiva, focada na edição de normas de caráter vinculante, é responsável pelo encaminhamento, ao Poder Legislativo, de Projetos de Lei para ajustes da composição e força de trabalho do Tribunal.

Conselho Superior da Justiça do Trabalho

Instituído pela **Emenda Constitucional n.º 45/2004**, com a finalidade de "exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau, como órgão central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante". (art. 111-A, § 2º, inciso II, da **Constituição Federal**).

Além da atuação preventiva, focada na edição de normas de caráter vinculante, realiza auditorias, as quais, nos termos do art. 73 do Regimento Interno daquela Instituição, constituem instrumento de fiscalização utilizado pelo Conselho, objetivando:

- examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão dos responsáveis sujeitos à sua jurisdição, quanto ao aspecto contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial;
- avaliar o desempenho dos órgãos e entidades jurisdicionados, assim como dos sistemas, programas, projetos e atividades governamentais, quanto aos aspectos de **economicidade**, eficiência e eficácia dos atos praticados;
- subsidiar a apreciação dos atos sujeitos a registro.

ECONOMICIDADE:

obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis

9.2.3 Instâncias Externas de Apoio à Governança ▼

São responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança, sendo compostas pelo **Controle Social Organizado**.

CONTROLE SOCIAL é a capacidade que tem a sociedade organizada de atuar nas políticas públicas, em conjunto com o Estado, para estabelecer suas necessidades, interesses e controlar a execução destas políticas.

9.2.4 Instâncias Internas de Governança ▼

São responsáveis por:

- definir ou avaliar a estratégia e as políticas;
- monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados;
- garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público, servindo de elo entre sociedade e agente, sendo representadas, no âmbito do Tribunal:

Tribunal Pleno

Órgão decisório máximo do Tribunal, responsável pela Governança Corporativa, com competência recursal ante as decisões originárias da Presidência, de supervisionar as atividades da Secretaria de Auditoria Interna, receber relatórios de auditoria e reportes correspondentes, quando necessário.

Tribunal Pleno e Órgão Especial exercem o papel de Conselho Administrativo e de Alta Administração, ora deliberando, especialmente acerca das matérias que envolvem definição de políticas administrativas, ora convalidando os atos da Presidência.

Órgão Especial

Órgão decisório do Tribunal em matérias a ele atribuídas pelo **Regimento Interno do TRT/PR**.

Alta Administração ou Alta Direção

Possui poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção geral da organização, e, desde que tenha competência delegada pelo Tribunal Pleno, pode ser a responsável por avaliar, direcionar e monitorar internamente o Tribunal, sendo composta pelo:

- Dirigente Máximo (Presidente do Tribunal), é o principal responsável pela gestão da

organização

- Dirigentes Superiores do Tribunal (Gestores de nível estratégico: Desembargador-Vice

Conforme estabelecido no artigo 11 do **Regimento Interno do TRT/PR**, a direção do Tribunal é composta pelo **Presidente** e o **Corregedor**, sendo o cargo de **Vice-Presidente** substituição. O Presidente e o Corregedor são eleitos por maioria dos membros efetivos do Tribunal, dentre seus desembargadores mais antigos, sendo vedada a reeleição, até que se esgotem todos os nomes, na ordem de antiguidade.

Presidente do Tribunal e Desembargador Corregedor)

- Administradores executivos diretamente ligados à autoridade máxima (Secretário do Tribunal Pleno, Secretário-Geral da Presidência, Secretário-Geral Judiciário e Diretor-Geral), tendo por definição:
- *Dirigente Máximo e os Dirigentes Superiores* são responsáveis por estabelecer políticas e objetivos e prover direcionamento para a organização, objetivando aplicar princípios e práticas que assegurem: a transparência e o envolvimento das partes interessadas, a sincronia dos desdobramentos de governança nas diversas áreas com a Governança Corporativa, o direcionamento das ações institucionais para resultados de interesse da sociedade e o monitoramento e controle da Governança Corporativa.

9.2.5 Instâncias Internas de Apoio à Governança ▼

São responsáveis por realizar a comunicação entre partes interessadas internas e externas à Administração, bem como por auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à Alta Administração, e englobam os(as) os principais **Comitês de Apoio à Governança** que apoiam, dentro de sua área de atuação, a Alta Administração na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão do Tribunal, com vistas a cumprir as demandas da sociedade, do CNJ e CSJT, das instâncias externas de governança e do Tribunal Pleno.

Os Comitês têm caráter permanente e multidisciplinar, com composição e atribuições definidas em regulamentos próprios, os quais devem observar também as Diretrizes estabelecidas pela **Política 35/2018**.

COMITÊS

Comitê de Estratégia e Gestão Participativa (CEGP)

Órgão colegiado responsável pela estratégia Institucional que deve promover, por excelência, a integração entre as estruturas de governança do Tribunal, subsidiando a Alta Administração na efetiva implementação da Política de Governança Corporativa. As atribuições deste Comitê,

sua composição, frequência de reuniões entre outras diretrizes estão detalhadas em seu ato constitutivo (*Ato 41/2019*).

Comitê Gestor Regional da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPN)

Órgão colegiado com representantes, responsabilidades e atribuições previstas em regulamento próprio; tem como objetivos o aperfeiçoamento da qualidade, da celeridade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços judiciais de primeira instância e a equalização dos recursos orçamentários, patrimoniais, de tecnologia da informação e de pessoal entre primeiro e segundo grau. As atribuições do CGRPN, sua composição, frequência de reuniões entre outras estão detalhadas no seu ato constitutivo (*Ato 282/2014*).

Comitês Orçamentários de 1º e 2º Graus

Órgãos colegiados responsáveis por assessorar a Alta Administração na Governança Orçamentária e de Aquisições de 1º e 2º Graus. As atribuições destes Comitês, sua composição, frequência de reuniões entre outras diretrizes estão detalhadas no seu ato constitutivo (*Ato 116/2018*).

Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas (CGLGP)

Órgão colegiado responsável por assessorar a Alta Administração na Governança em Gestão de Pessoas do Tribunal. As atribuições do CGLGP, sua composição, frequência de reuniões entre outras diretrizes estão detalhadas no seu ato constitutivo (*Ato 89/2018*).

Comitê de Governança de TIC (CGTIC)

Órgão colegiado responsável por assessorar a Alta Administração na Governança de TIC.

Comitê de Segurança da Informação (CSI)

Órgão colegiado responsável por assessorar a Alta Administração na Segurança da Informação do Tribunal.

As atribuições do CGTIC e do CSI, suas composições, frequência de reuniões entre outras diretrizes estão detalhadas no seu ato constitutivo (*Ato 97/2018*).

OUVIDORIA

Com caráter independente e proficiente, é o canal de transparência às partes interessadas, avaliando a satisfação dessas com as informações providas.

A Ouvidoria do TRT recebe sugestões, reclamações, denúncias, elogios e solicitações relativos ao funcionamento e aos serviços prestados no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região.

Compete à Ouvidoria receber os pedidos de informação com base na Lei de Acesso à Informação (**Lei nº 12.527/2011**).

Demais informações sobre a Ouvidoria, tais como seu funcionamento, o Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), entre outras informações podem ser encontradas no site do Tribunal na Internet

(<https://www.trt9.jus.br/portal/pagina.xhtml?secao=1&pagina=ATRIBUICOES%20-%20Ouvidoria%20e%20SIc>)

CORREGEDORIA

Unidade de aferição do cumprimento, por parte dos órgãos de 1º Grau de Jurisdição, das normas vigentes, assim como de decisão de interposições de partes e procuradores relativas a atos que afetem a boa ordem processual.

Demais informações sobre a Corregedoria, tais como Composição, Correições Ordinárias, Atos da Corregedoria, Atos conjuntos entre outras informações estão disponíveis no site do Tribunal na Internet (<https://www.trt9.jus.br/portal/pagina.xhtml?secao=13&pagina=INICIAL>)

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Com caráter independente, objetivo e proficiente, deve adicionar valor à organização, estabelecendo

medidas para aferir seu desempenho, por meio de um plano anual de auditoria interna elaborado com base nos objetivos, riscos e metas da Instituição.

A **Secretaria de Auditoria Interna** do Tribunal está estruturada em uma Diretoria e três Seções vinculadas, composta por seis servidores e um estagiário. Atualmente, o titular da unidade de auditoria interna é servidor nomeado pela Presidência, a quem a unidade se encontra subordinada diretamente.

SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E ESTATÍSTICA

Atua como unidade de apoio à Governança Corporativa, assessorando a Presidência na elaboração de Políticas e normativos em temas relacionados à Governança Corporativa, tais como

Gestão Estratégica, Gestão de Projetos, Gestão de Processos de Trabalho e Gestão de Riscos. Atua também operacionalizando

A **Secretaria de Gestão Estratégica e Estatística** do Tribunal, vinculada diretamente à Presidência, atua no apoio à definição, execução, monitoramento e adequação da Estratégia Institucional e seus desdobramentos.

as atribuições do Comitê de Estratégia e Gestão Participativa (CEGP).

ESCOLA JUDICIAL

A criação da Escola de Administração Judiciária - EAJ se deu por meio da aprovação pelo Órgão Especial do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná - 9ª Região, em 29 de novembro de 2004 (**Resolução Administrativa 127/2004**), com o correspondente primeiro Regulamento Interno em 28 de março de 2005 (**Resolução Administrativa 31/2005**), que foi posteriormente alterado pela **Resolução Administrativa 56/2007** e pela vigente **Resolução Administrativa 56/2009** do Órgão Especial.

Observada a **Recomendação nº 01/2009 da Escola Nacional de Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT)**, passou a receber a denominação "Escola Judicial" uniformizada para os integrantes do Sistema Integrado de Formação de Magistrados do Trabalho (SIFMT), coordenado pela ENAMAT, conforme prevê a **Emenda Constitucional 45/2004**.

Outras informações sobre a Escola Judicial, tais como Composição, Relatórios, Contatos, Cursos, Especialização, Manuais, dentre outras informações estão disponíveis na página da Internet (<https://ead.trt9.jus.br/moodle/>)

UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE APOIO À GOVERNANÇA, NAS ÁREAS DE TIC, PESSOAS, ORÇAMENTO E AQUISIÇÕES

Possuem o papel de apoio à Alta Administração e aos comitês ou comissões, conforme os temas correlatos.

9.2.6 Área de Gestão ▼

Responsável por coordenar a gestão tática e operacional de suas Unidades vinculadas.

- Gestão Tática: responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas;
- Gestão Operacional: responsável pela execução de processos finalísticos e de apoio.

9.3 Governança x Gestão ▼

Nos últimos anos Órgãos externos como o Tribunal de Contas da União e os Conselhos Superiores têm demandado cada vez mais dos Tribunais (através de Acórdãos, Recomendações e Questionários) a implantação de um **modelo** em que haja a definição de papéis e responsabilidades de seus agentes (observando-se à segregação de funções) e a implantação de um modelo em que a **Governança** (exercida pelos dirigentes máximos do Tribunal) não se confunda com a **Gestão** Administrativa (executada pelas unidades do Tribunal).

Para que o Tribunal possa trabalhar com tais conceitos, foram criados no Tribunal os **núcleos de apoio à governança** (pessoal, orçamentário e de Tecnologia da Informação) que prestam o apoio para que a governança e a gestão possam exercer os seus papéis, que, segundo o Tribunal de Contas da União, em seu **Referencial Básico de Governança** são os ilustrados na figura seguinte:

Figura 8 - **Papéis da Governança e da Gestão**



Fonte: **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**

Enquanto a **GESTÃO** é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a **GOVERNANÇA** provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.

GOVERNANÇA também se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade: Como obter o maior valor possível? Como, por quem e por que as decisões foram tomadas? Os resultados esperados foram alcançados?

A **GESTÃO**, por sua vez, parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência.

Os **Núcleos de Apoio à Governança** nas áreas de TIC, Pessoas, Orçamento e Aquisições possuem clareza acerca da estrutura organizacional do Tribunal e do papel de apoio à governança por eles exercido.

Completam seu perfil a visão de contexto e de planejamento e capacidade de, a partir do Plano Estratégico do Tribunal e da análise dos ambientes interno e externo, propor políticas, diretrizes e metas, acompanhar as ações necessárias para alcançá-las e avaliar os resultados obtidos.

Dos Núcleos são exigidos habilidades, conhecimento e experiência que garantam uma atuação eficiente e coordenada com as diversas unidades subordinadas à Presidência.

Também são de suas responsabilidades coordenar, responder, revisar e enviar os questionários de governança solicitados pelo CNJ e TCU, cujos resultados impactam na imagem do Tribunal.

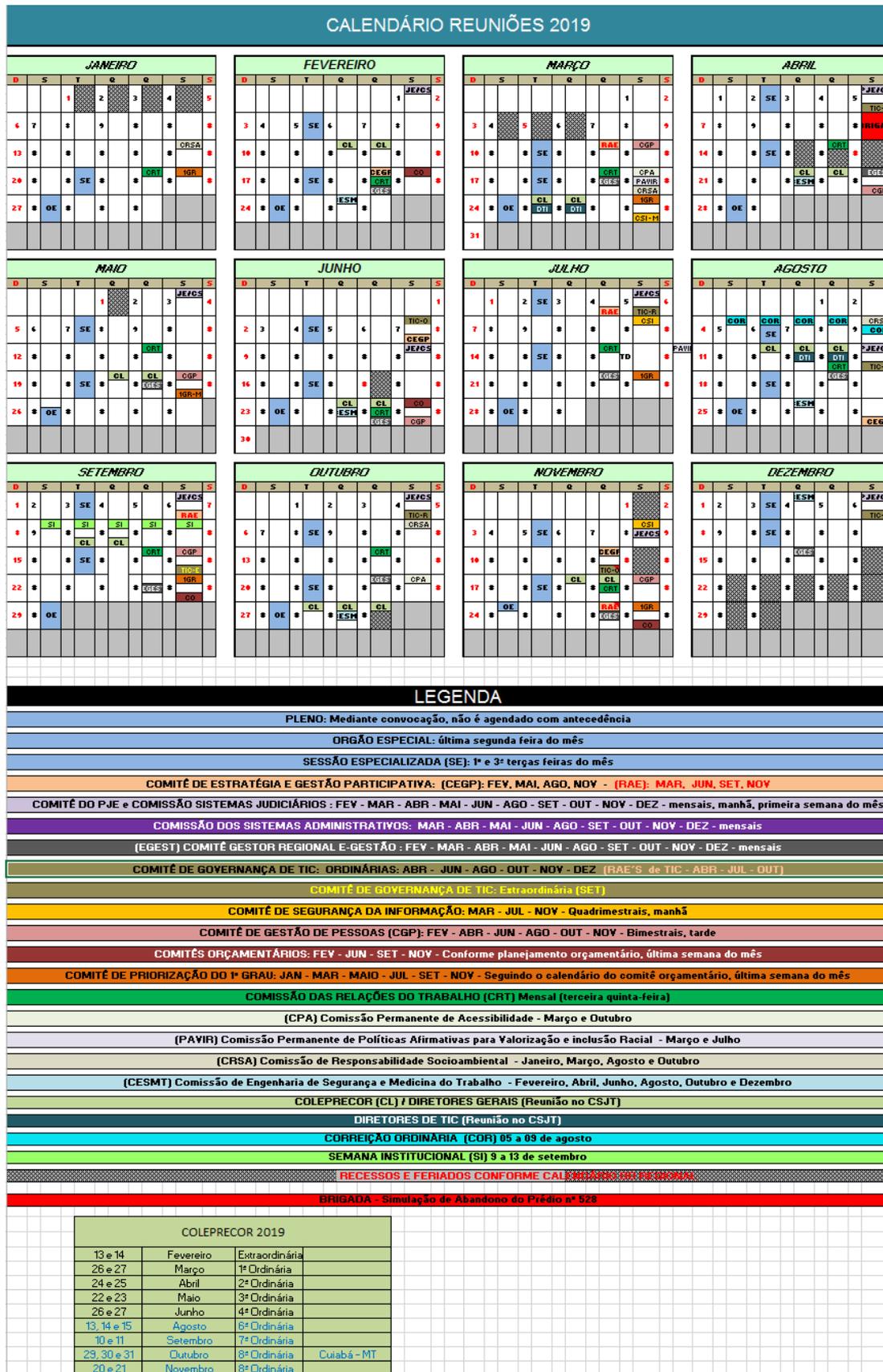
Atualmente os chefes dessas Unidades têm autonomia de demandar providências diretamente das unidades subordinadas à Diretoria-Geral em assuntos relacionados à governança e gestão, tratando politicamente de diversos aspectos que envolvem as unidades e dirigentes superiores, dando apoio, ainda, a Comitês e Comissões do TRT.

Assim, prestam suporte à governança no exercício de seu papel, que é o de monitorar, avaliar e direcionar a gestão, auxiliando as unidades que atuam na gestão a criar mecanismos para que possam também executar as suas atividades.

➤ Segundo a **Política de Governança Corporativa**:

- ✓ as proposições de criação, reformulação ou extinção de Comitês ou Comissões de apoio à Governança deve ser submetida previamente à apreciação do Tribunal Pleno;
- ✓ a frequência das reuniões ordinárias Comitês ou Comissões de apoio à Governança deve seguir rigorosamente os atos que os constituíram, sendo que, somente com autorização do Tribunal Pleno, mediante justificativa fundamentada, poderá haver eventual suspensão temporária de reuniões ordinárias;
- ✓ sem prejuízo de eventuais atividades conjuntas, os Comitês atêm-se às competências estabelecidas em seus respectivos atos constitutivos, evitando sobreposição de atribuições
- ✓ o **Calendário Anual Integrado de Reuniões** dos Órgãos Colegiados de Governança do Tribunal tem por objetivo planejar com antecedência a realização de reuniões dos Comitês, de forma a cumprir com a frequência mínima estabelecida em seus atos constitutivos e facilitar o processo de organização desses encontros
- ✓ até o último mês do ano que antecede o início do próximo exercício, a Presidência deve emitir Ofício aos Presidentes e Secretários dos comitês para que estes submetam à sua aprovação **Calendário Anual Integrado de Reuniões**

Figura 9 - Calendário Anual de Reuniões dos Órgãos Colegiados do TRT-PR

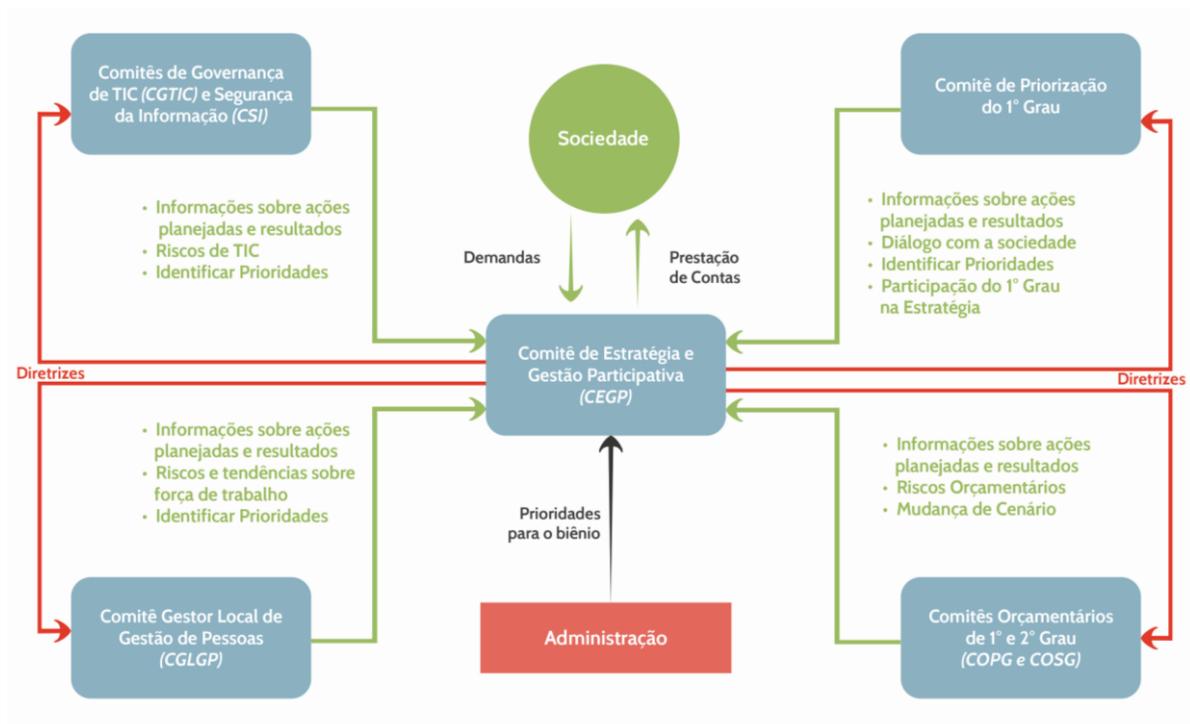


Fonte: TRT-PR

9.4 Fluxos de informação e de decisão envolvendo os Comitês de Apoio à Governança ▼

A seguir são descritos os fluxos de informação e de decisão envolvendo os Comitês de Apoio à Governança, componentes do Sistema de Governança Corporativa do Tribunal, com ilustração das informações que trafegam entre um Comitê principal e os outros com os quais se relaciona, bem como as principais relações que se observam.

Figura 10 - Fluxo Envolvendo o Comitê de Estratégia e Gestão Participativa (CEGP)



No fluxo representado anteriormente, observa-se que o Comitê de Estratégia e Gestão Participativa (CEGP) recebe da Administração prioridades para a execução da estratégia, durante o biênio da Administração, e interage com os demais Comitês de Apoio à Governança estabelecendo diretrizes e recebendo informações conforme a seguir:

Diretrizes para os demais Comitês de Apoio à Governança, que se caracterizam como:

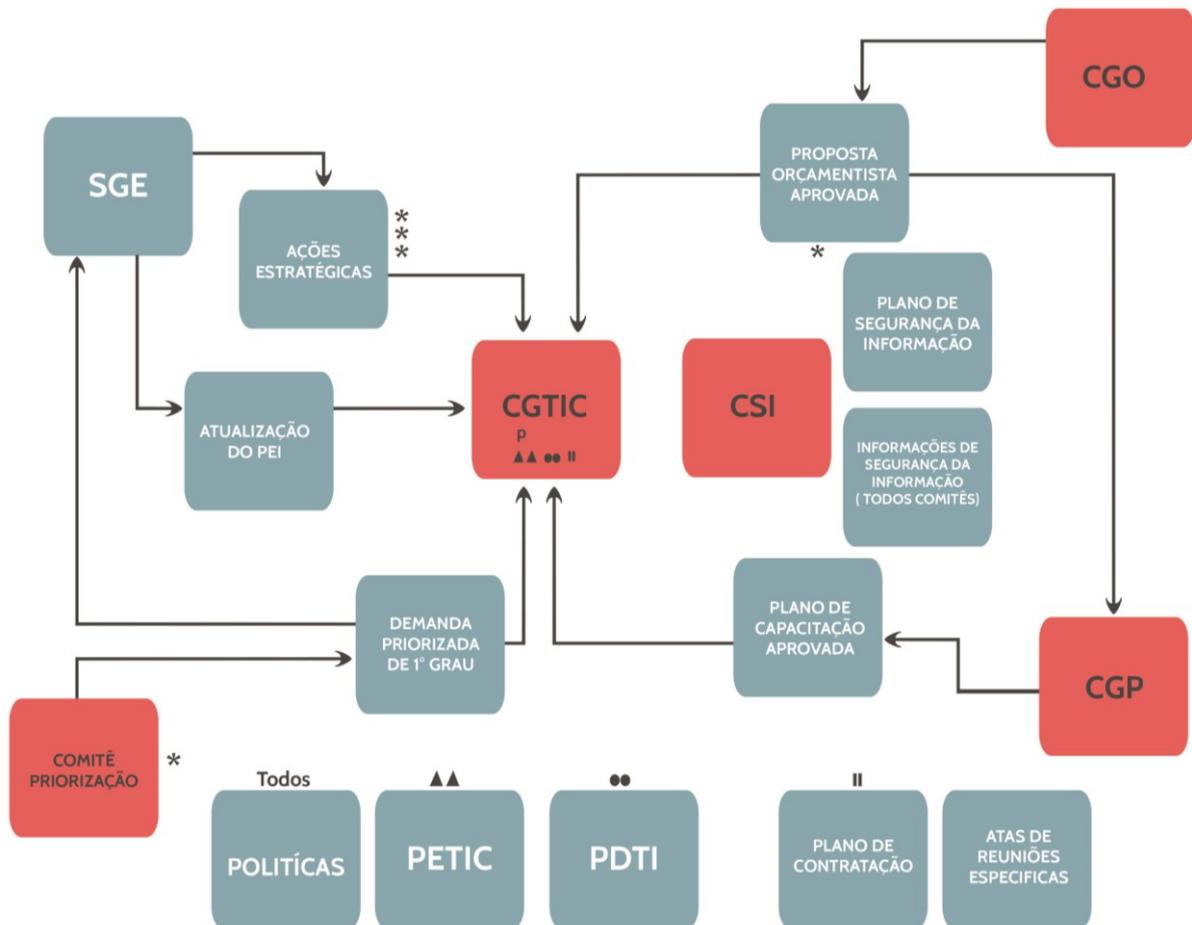
- Estratégia do Tribunal e suas atualizações (revisões);
- Diretrizes para o desdobramento da Estratégia Institucional, considerando:
- Modelo de Gestão Estratégica do Tribunal;

- Prioridades da Administração para o biênio;
- Políticas.

O CEGP recebe dos demais Comitês de Apoio à Governança:

- Planos Estratégicos Temáticos, elaborados como desdobramento da estratégia institucional;
- Planos de Contribuição ou Planos de Trabalho, elaborados como desdobramento da estratégia institucional, considerando as Prioridades da Administração;
- Informações sobre a situação das iniciativas, projetos e ações, respectivos riscos, resultados e priorização, relacionados(as) com o cumprimento da estratégia;
- Informações específicas sobre contexto orçamentário, que possam impactar na execução da estratégia;
- Demandas com impacto na estratégia.

Figura 11 - **Fluxo Envolvendo Comitê de Governança de TIC (CGTIC) e Comitê de Segurança da Informação (CSI)**



No fluxo desenhado anteriormente, os Comitês de Governança de TIC (CGTIC) e de Segurança da Informação (CSI) deliberam, aprovam, tomam ciência de diversas informações, e os

trâmites, notificações, sugestões de pautas, dentre outros procedimentos que embasam a tomada de decisão dos Membros dos Comitês, **devem ser realizados pelos respectivos Secretários.**

No âmbito do CGTIC e do CSI são deliberados assuntos que afetam outros Comitês de Apoio à Governança e, da mesma forma, estes Comitês também geram informações importantes que devem ser reportados ao CGTIC.

Os principais **documentos ou artefatos recebidos e discutidos pelo CGTIC**, a partir de outros Comitês, detalhados no item 1, descrito a seguir, são:

- Propostas Orçamentárias Prévia e Definitiva;
- Projetos e Ações Estratégicas;
- Proposta de PETIC;
- Atas de Reuniões deliberadas nos correspondentes Comitês e que envolvam assuntos de TIC;
- Demandas priorizadas por outros Comitês;
- Propostas de Plano de Capacitação; e
- Propostas de Políticas.

Os principais documentos **aprovados pelo CGTIC e encaminhados aos demais Comitês ou à Presidência**, detalhados no item 2, descrito a seguir, são:

- Plano de Contratações de TIC;
- Relatórios para acompanhamento da execução do Plano de Contratações de TIC;
- Políticas de TIC;
- PDTIC;
- Relatórios de Acompanhamento das ações do PDTIC;
- Plano PETIC;
- Plano de Capacitação de TIC;
- Relatórios de acompanhamento dos Projetos Estratégicos.

Quanto ao Comitê de Segurança da Informação (CSI) vide itens 3 e 4 discriminados na sequência.

1) Principais informações ou artefatos recebidos pelo CGTIC, de outros Comitês:

1.1) Comitê de Estratégia e Gestão Participativa (CEGP)

- Projetos / Ações Estratégicas aprovadas e priorizadas pelo CEGP e respectiva ata de aprovação;
- PEI aprovado e atualizado;
- Atas de reuniões quando deliberado assunto relacionado à TIC ou Governança de TIC; e
- Políticas Institucionais.

Os documentos supra, após aprovados pelo CEGP, são reportados pelo secretário do CEGP ao secretário do CGTIC, que toma as providências necessárias junto ao CGTIC (notificação, pauta, etc.).

1.2) Comitês Orçamentários de 1º Grau (COPG) e 2º Grau (COSG)

- Proposta Orçamentária Prévia e definitiva e respectivas atas;
- Políticas Orçamentárias.

Os documentos supra, após aprovados pelos Comitês Orçamentários de 1º Grau (COPG) e 2º Grau (COSG), são encaminhados pelo respectivo secretário ao secretário do CGTIC, que toma as providências necessárias junto ao CGTIC (notificação, pauta, etc.).

1.3) Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPN)

Demandas priorizadas pelo Comitê de Priorização que envolvam a TIC e as respectivas atas são reportadas pelo secretário do Comitê de Priorização ao secretário do CGTIC, que toma as providências necessárias junto ao CGTIC (notificação, pauta, etc.).

1.4) Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas (CGLGP)

- Plano de Capacitação Aprovado, englobando o plano de TIC;
- Atas de reuniões quando deliberados assuntos relacionados à TIC; e
- Políticas de Pessoas.

Os documentos supra, após aprovados pelo CGLGP, são encaminhados pelo secretário do referido Comitê ao secretário do CGTIC, que toma as providências necessárias junto ao CGTIC (notificação, pauta, etc.).

2) Principais documentos aprovados pelo CGTIC e encaminhados para outros Comitês ou para a Presidência

2.1) Comitê de Estratégia e Gestão Participativa (CEGP)

- Políticas de TIC que envolvam questões estratégicas;
- PETIC;
- Relatório dos Projetos Estratégicos que estão sendo desenvolvidos pela TI.

Os documentos supra, após validados/aprovados pelo CGTIC, são enviados pelo secretário do CGTIC à Presidência ou ao secretário do CEGP, que toma as providências necessárias junto a este Comitê.

2.2) Comitês Orçamentários de 1º e 2º Graus (COPG e COSG)

- Plano de Contratações de TIC e relatórios para acompanhamento da execução do respectivo Plano;
- Políticas de TIC que envolvam questões orçamentárias;
- PETIC;
- PDTIC; e
- Relatórios para acompanhamento da execução das demandas dos Comitês Orçamentários, que, após deliberadas pelo CGTIC, são reportadas pelo secretário do CGTIC ao secretário dos Comitês Orçamentários, que toma as providências necessárias junto ao este Comitê (notificação, pauta, etc).

Os documentos supra, após validados/aprovados pelo CGTIC, são enviados pelo secretário deste Comitê à Presidência ou ao secretário dos Comitês Orçamentários, que toma as providências necessárias junto a estes Comitês.

2.3) Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPN)

Relatórios para acompanhamento da execução das demandas do Comitê de Priorização, após deliberadas pelo CGTIC, são reportados pelo secretário do CGTIC à Presidência ou ao secretário do Comitê de Priorização, que toma as providências necessárias junto ao este Comitê (notificação, pauta, etc).

2.4) Comitê de Gestão de Pessoas

- Proposta do Plano de Capacitação de TIC (constante como um dos capítulos do PDTIC);

- Relatórios para acompanhamento da execução das demandas do Comitê de Gestão de Pessoas; e
- Políticas de TIC que envolvam gestão de Pessoas.

Os documentos supra, após aprovados pelo CGTIC, são encaminhados pelo secretário do CGTIC à Presidência ou ao secretário de Gestão de Pessoas, que toma as providências necessárias junto ao este Comitê (notificação, pauta, etc.).

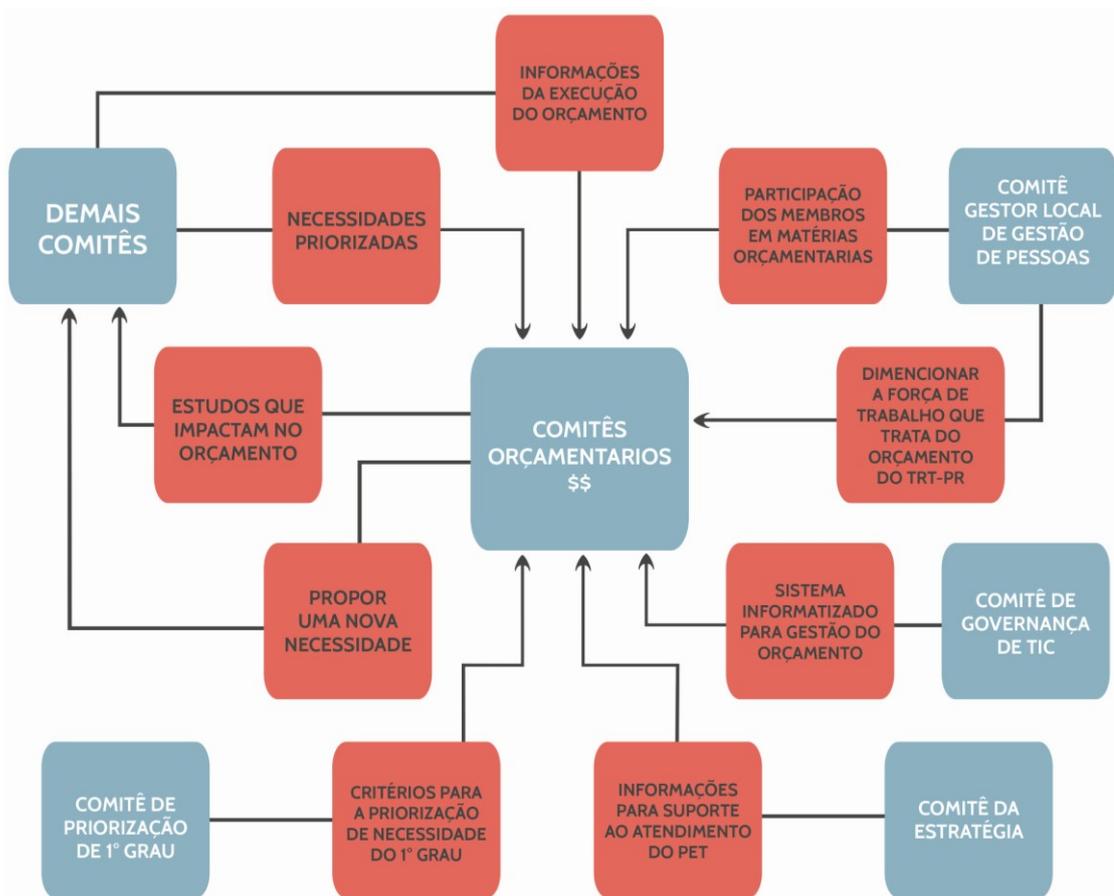
3) Informações Recebidas pelo CSI de outros Comitês

Todos os Comitês de Apoio à Governança, por intermédio dos respectivos secretários, podem receber informações do CSI relativas à segurança da informação, tais como relatórios, políticas, comunicados, normativos de segurança da informação, entre outros.

4) Informações aprovadas pelo CSI e encaminhadas para outros Comitês

Todos os Comitês de Apoio à Governança, por intermédio dos respectivos secretários, podem notificar os incidentes de segurança da informação ao CSI.

Figura 12 - Fluxo Envolvendo Comitês Orçamentários de 1º Grau (COPG) E 2º Grau (COSG)



O desenho anterior representa a relação que os Comitês Orçamentários de 1º e de 2º graus (COPG e COSG) possuem com os demais Comitês de Apoio à Governança do Tribunal, mais especificamente quanto às informações que são recebidas desses Órgãos Colegiados ou encaminhadas a eles.

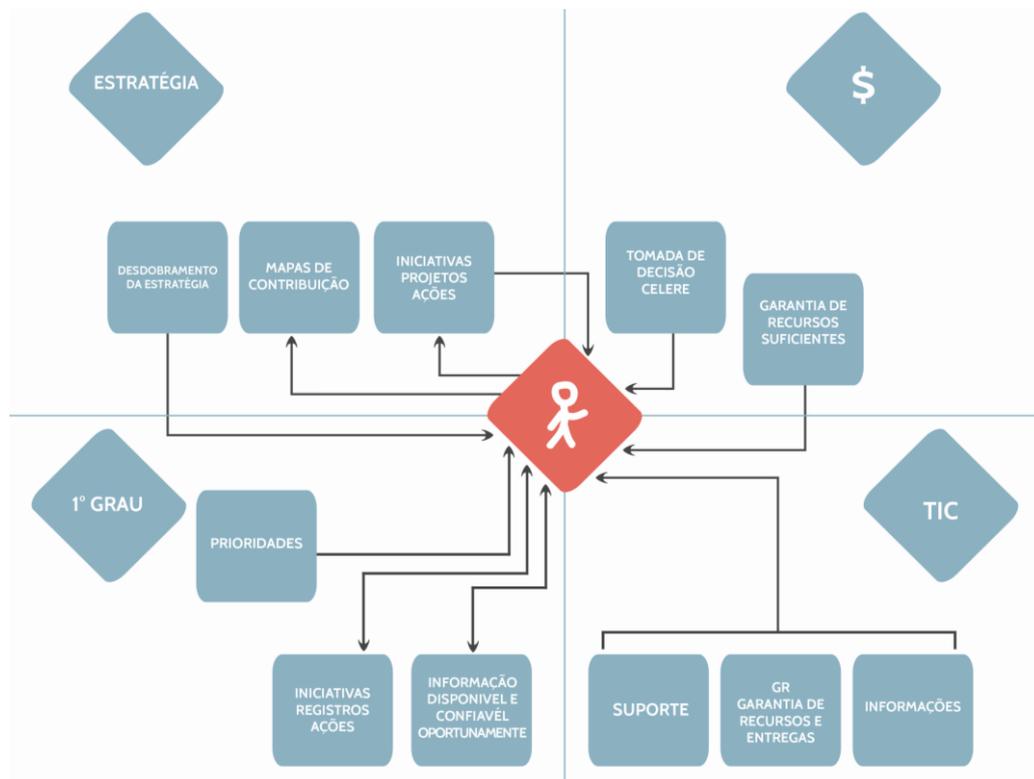
Todos eles precisam reportar as suas necessidades, que são via de regra os itens do plano anual de aquisições, bem como a situação atualizada da execução do orçamento sob sua responsabilidade.

Individualmente, cada outro Comitê também repassa informações específicas da sua área de atuação.

O Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas (CGLGP) envia demandas de capacitação para seus membros e estudos de força de trabalho. O Comitê de Governança de TIC (CGTIC) presta informações com relação a sistemas informatizados. O Comitê da Estratégia e Gestão Participativa (CEGP) elabora diretrizes relacionadas ao PEI. O Comitê de Priorização do 1º grau repassa os critérios estabelecidos para orientar essa priorização.

Todas essas informações são recebidas pelos Comitês Orçamentários de 1º e de 2º graus, analisadas e deliberadas, podendo resultar diferentes ações, muitas vezes acionando novamente os próprios Comitês já citados.

Figura 13 - Fluxo Envolvendo Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas (CGLGP)



O Fluxo de informações envolvendo o Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas (CGLGP) se dá com os seguintes órgãos colegiados:

- Comitê de Governança em Tecnologia da Informação (CGTIC);

- Comitês Orçamentários de 1º e de 2º graus (COPSG);
- Comitê da Estratégia e de Gestão Participativa (CEGP); e
- Comitê de Priorização do 1º grau.

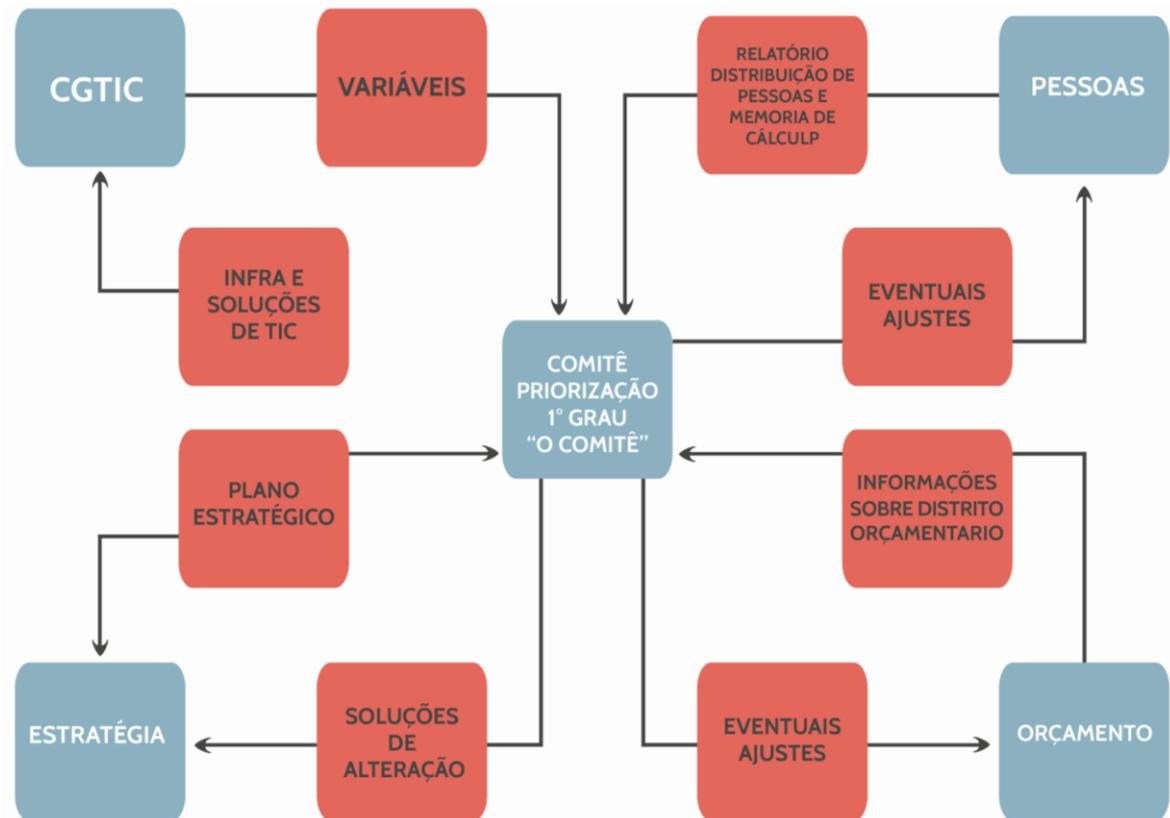
No esboço dos fluxos de informações constantes na figura anterior, são apresentadas 4 perspectivas, uma para cada comitê e tendo como nó central o CGLGP.

- Fluxo 1: No cenário desejado, o desdobramento da estratégia seria enviado ao CGLGP, que, em resposta, elaboraria em conjunto o mapa de contribuição (fluxo 2) do CGLGP para com o desdobramento no que lhe couber;
- Fluxo 3: Iniciativas, projetos e ações são elaborados em conjunto por ambas as unidades, cada qual com suas atribuições e responsabilidades;
- Fluxo 4: O CP1G (Comitê de Priorização do 1º grau) tem suas necessidades priorizadas. Entretanto, o comitê poderá necessitar do apoio do CGLGP ou ainda poderá demandar ao CGLGP soluções para efetivar os desafios a eles impostos;
- Fluxo 5: Iniciativas estratégicas, projetos e ações poderão fluir entre o CGLGP e CP1G, relativos às suas competências ou de forma conjunta;
- Fluxo 6: É necessidade comum entre o CGLGP e CP1G o fluxo de informações confiáveis e disponíveis tempestivamente, conforme o cenário discutido e proposto;
- Fluxo 7: Considerando as boas práticas de gestão, é desejável a celeridade tomada de decisão quanto à disponibilização ou não de recursos para efetivação de iniciativas, projetos e ações priorizadas;
- Fluxo 8: Considerando o plano de trabalho do CGLGP, é salutar que os recursos alocados sejam garantidos visando ao bom andamento dos trabalhos, às reuniões e locomoções previstas bem como à execução do plano de capacitação;
- Fluxo 9: Para realização do seu trabalho, o CGLGP necessita de suporte e apoio para realização de suas atividades, bem como a disponibilização célere e confiável de informações. Requer-se ainda que sejam garantidos os recursos e entregas acordados entre as unidades.

Figura 14 - O Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPN)

| |
|--|
| <p>Meios de ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reuniões, encontros e eventos para o desenvolvimento dos trabalhos; - realização de estudos e pesquisas sobre as causas e consequências do mau funcionamento do 1º Grau; <ul style="list-style-type: none"> - promoção de programas, projetos e ações de priorização; - monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados; - interlocução com o CNJ, a Rede de Priorização do 1º Grau e as instituições parceiras; - interação com a Rede de Governança Colaborativa e com o Comitê de Estratégia e Gestão Participativa. <p>Linhas de atuação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alinhamento do Plano Estratégico do TRT-PR de modo a orientar seus programas, projetos e ações; <ul style="list-style-type: none"> - garantir o orçamento adequado ao 1º grau; <ul style="list-style-type: none"> - prover infraestrutura e tecnologia; - equalizar a força de trabalho; - incentivo do diálogo social e institucional; - prevenção e racionalização de litígios; - fomento da governança colaborativa; - fomento de capacitação continuada de magistrados e servidores nas competências relativas ao 1º Grau; |
|--|

Figura 15 - Fluxo Envolvendo Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPN)



O desenho anterior representa a relação que os Comitês Orçamentários de 1º e de 2º graus (COPG e COSG) possuem com os demais Comitês de Apoio à Governança do Tribunal, mais especificamente quanto às informações que são recebidas desses Órgãos Colegiados ou encaminhadas a eles.

▪ **COMITÊ DE ESTRATÉGIA E GESTÃO PARTICIPATIVA (CEGP):**

→ O CGRPN recebe do CEGP o Plano Estratégico Institucional e as diretrizes para o seu desdobramento de acordo com as prioridades estratégicas da Administração, bem como informações/estudos sobre a viabilidade de implementação de eventuais sugestões do CGRPN.

← O CGRPN zela pelo alinhamento do Plano Estratégico do Tribunal aos objetivos da **Resolução CNJ 194/2014**; apresenta ao CEGP as prioridades do 1º grau de jurisdição; apresenta demandas; apresenta informações sobre seus programas, projetos e ações.

▪ **COMITÊS ORÇAMENTÁRIOS DE 1º E 2º GRAUS (COPSG):**

→ O CGRPN recebe a Proposta Orçamentária Prévia e as Políticas Orçamentárias.

← O CGRPN zela pela equalização do orçamento entre primeiro e segundo grau; identifica as necessidades do 1º grau de jurisdição e repassa os critérios definidos pelo Comitê para orientar a priorização; solicita eventuais ajustes nas políticas.

▪ **COMITÊ GESTOR LOCAL DE GESTÃO DE PESSOAS (CGLGP):**

→ O CGRPN recebe informações/relatórios relacionados à gestão de pessoas (força de trabalho, distribuição entre os graus de jurisdição e parâmetros utilizados, por exemplo); recebe informações sobre os projetos implementados.

← O CGRPN zela pela equalização da força de trabalho entre 1º e 2º Graus; apresenta estudos sobre as Resoluções do CNJ e do CSJT relativas à gestão de pessoas; apresenta as prioridades do 1º grau de jurisdição.

▪ **COMITÊ DE GOVERNANÇA DE TIC (CGTIC) E COMITÊ DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (CSI):**

→ O CGRPN recebe os Planos de Contratação, de Ação, de Comunicação, de Capacitação e as Políticas de TIC; a Política de Segurança da Informação; recebe informações sobre a viabilidade do fornecimento de infraestrutura e tecnologia.

← O CGRPN zela pelo fornecimento de infraestrutura e tecnologias adequadas ao 1º Grau; apresenta as prioridades do 1º grau de jurisdição; solicita mecanismos para melhoria dos sistemas, que propiciem aprimoramento nos processos de trabalho desenvolvidos nas Varas.

10 Desdobramento da Governança Corporativa

A Governança Corporativa do Tribunal é compartilhada e desdobrada num conjunto de práticas assumidas por todos os atores da Instituição, com intuito de garantir controles efetivos, minimizar riscos, ampliar o desempenho, assegurar a utilização eficiente de recursos, auxiliar a tomada de decisões, assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

O desdobramento da Governança Corporativa, que implica direcionamento, avaliação e monitoramento da gestão por áreas com conhecimento técnico e especializado, envolve as seguintes práticas:

I - implementar planos, projetos e programas, como meio de executar a estratégia institucional;

II - garantir a conformidade com as regulamentações;

III - revisar e reportar o progresso das ações;

Gerenciar por processos é uma abordagem gerencial moderna que versa sobre diversas dificuldades apresentadas na abordagem departamental. Todavia, para que o gerenciamento por processos seja efetivo, é essencial que o modelo do processo esteja definido, visto que esse modelo padroniza as atividades e habilita a melhoria contínua baseada em métricas e monitoramento do desempenho.

Tão importante quanto a definição do modelo do processo é a atribuição do gerente do processo, papel que deve ser executado por pessoa com conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas. O gerente do processo é o responsável por fazer o processo ser realizado conforme o modelo e as diretrizes da política, bem como por estabelecer metas e acompanhá-las em busca da melhoria constante.

Exatamente por isso, o gerente do processo, além das competências adequadas no que tange a conhecimentos, habilidades e atitudes, deve ter o correto nível de autoridade e autonomia para interferir no processo e nas unidades funcionais que executam as atividades do processo, sempre em busca de corrigir gargalos, duplicidades, atividades desnecessárias e qualquer outro fator que reduza a eficiência e a efetividade do processo. É o que se chama de melhoria contínua.

IV - garantir a eficiência administrativa, por meio do **GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO**;

A *Política nº 10/2017* estabelece o **GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO** no âmbito do Tribunal. Nessa política, estão definidos diversos conceitos relacionados com a disciplina de Gerenciamento de Processos, entre eles: processo de trabalho, modelo de processo e formalização de um processo. Na mesma Política também estão definidos os papéis e responsabilidades referentes ao Gerenciamento de Processos de Trabalho, de onde se destacam os papéis de dono do processo e gerente do processo.

V – realizar a gestão do conhecimento e inovação;

VI – realizar a **GESTÃO DA MUDANÇA**;

No contexto da **GESTÃO DA MUDANÇA**, em 2018 o Tribunal instituiu o **Programa de Aperfeiçoamento da Gestão**, que contempla projetos voltados à capacitação de gestores e servidores, aplicação de metodologias de processos, projetos, riscos, tomada de decisão, comunicação e desenvolvimento do sentimento de pertencimento.

VII – manter a comunicação com as partes interessadas; e

VIII - avaliar o desempenho e a aprendizagem.

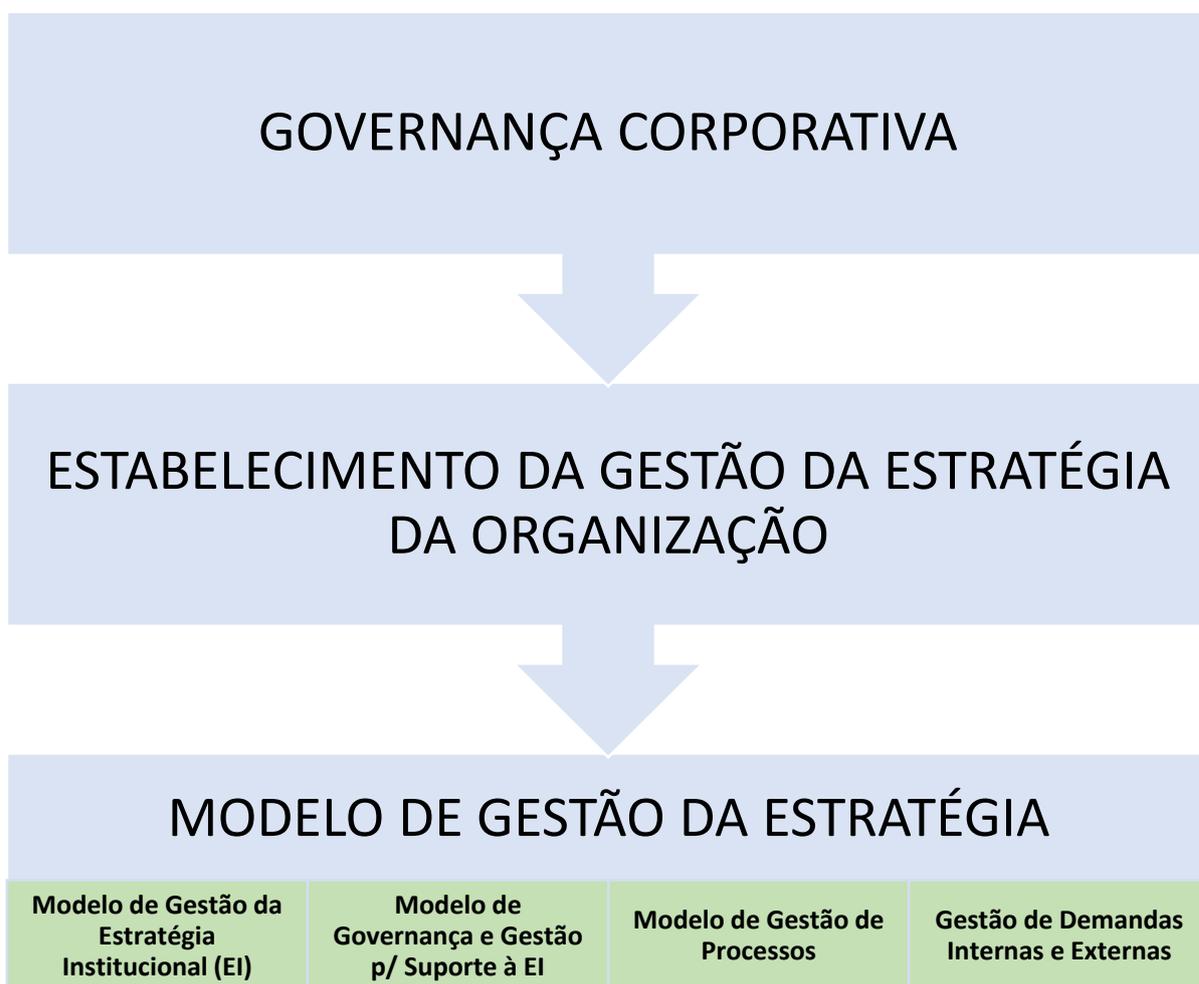
Figura 16 - **Programa de Aperfeiçoamento da Gestão**



11 Estratégia Corporativa

A Estratégia Corporativa estabelecida pela **Política de Governança Corporativa** do Tribunal é a aplicação dos princípios e práticas de um modelo que assegure a transparência e o envolvimento das partes interessadas no planejamento e na execução do plano estratégico institucional.

A condução da Estratégia Corporativa, que inclui o desdobramento, a implantação dos seus componentes e a promoção da gestão estratégica, se dá em primeira instância pelo Comitê de Estratégia e Gestão Participativa, com o apoio da Unidade de Gestão Estratégica.



MODELO DE
GESTÃO DA
ESTRATÉGIA
INSTITUCIONAL

- Indicação dos Processos necessários, as etapas de formulação, desdobramento e encerramento da Estratégia e a Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Indicação de como as instâncias internas de governança participam da avaliação, do direcionamento e do monitoramento da estratégia e como as partes interessadas internas e externas à organização são envolvidas nessas atividades;
- Alinhamento da estratégia da Organização às políticas e diretrizes nacionais;
- Estabelecimento do Plano Estratégico Institucional contendo, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas, papéis e responsabilidades, e critérios para priorização das iniciativas estratégicas em conformidade com o modelo de gestão da estratégia;
- Suporte das estratégias setoriais, tais como orçamento, pessoas e TIC, entre outras.

MODELO DE
GOVERNANÇA
E GESTÃO
PARA SUPORTE
À ESTRATÉGIA
INSTITUCIONAL

- Adoção de um **MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO** de orçamento e aquisições, pessoas e de TIC, estabelecendo políticas, estratégias, papéis e responsabilidades, processos, planos, avaliação de riscos, bem como monitoramento do desempenho e comunicação.

MODELO
DE GESTÃO
DE
PROCESSOS

- Identificação e mapeamento dos principais processos da cadeia de valor, por meio da adoção de **MODELO DE GESTÃO DOS PROCESSOS**, que consiste em definir, implantar e avaliar indicadores e metas de desempenho, de modo a permitir a melhoria contínua.



GESTÃO DE
DEMANDAS
INTERNAS E
EXTERNAS

- Identificação, mapeamento e priorização das demandas internas e externas, provenientes de políticas e diretrizes nacionais, órgãos governantes superiores, órgãos de controle e, principalmente, da sociedade.

11.1 Estratégia do Poder Judiciário Nacional, da Justiça do Trabalho e do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região ▼

De acordo com o §4º do Art. 103-B da **Constituição Federal**, compete ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, o que inclui o planejamento estratégico e a proposição de políticas Judiciárias.

A coordenação das atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário é de competência da Presidência do CNJ e da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento. À Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, regulada pela **Portaria CNJ nº 59/2019** (originalmente **Portaria CNJ nº 138/2013**) e coordenada pelo CNJ, compete apresentar propostas de aperfeiçoamento da Estratégia, auxiliar na execução, no monitoramento e na divulgação dos resultados. Nos encontros também são debatidas e aprovadas as Metas Nacionais (MN), diretrizes e iniciativas estratégicas.

A **Resolução CNJ nº 198/2014** estabelece diretrizes para o desdobramento da Estratégia Nacional:

- a) em cada segmento de Justiça; e
- b) em cada órgão do Poder Judiciário.

No âmbito da Justiça do Trabalho, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) determinou, por meio do **Ato CSJT.GP.SG nº 294/2014**, em alinhamento à **Portaria CNJ nº 138/2013**, a estrutura do Comitê e dos Subcomitês, componentes da Rede de Governança Colaborativa da Estratégia da Justiça do Trabalho (CGE-JT), e cuja competência é: desenvolvimento de propostas, construção (elaboração), monitoramento, revisão do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho, assim como a proposição de diretrizes para a comunicação, e de medidas preventivas e corretivas para o alcance dos resultados.

Por meio da **Resolução nº 198/2014**, o CNJ estabeleceu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, que é sintetizada nos componentes: Missão, Visão, Valores e Macrodesafios do Poder Judiciário. Este plano estratégico, também denominado Estratégia Judiciário 2020, tem vigência no período de 2015 a 2020.

Já o CSJT, por meio da **Resolução CSJT nº 145/2014**, estabeleceu o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho, vigente no período de 2015 a 2020, com compromisso de revisão anual, cujos componentes são: Missão, Visão, Valores, Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas.

Por fim, o TRT da 9ª Região estabeleceu por meio da **Resolução Administrativa 11/2015** o Plano Estratégico Institucional (PEI), com vigência para o período de 2015 a 2020. Por meio da **Resolução Administrativa 61/2015** o PEI foi atualizado. Em 2017 foi realizada uma revisão completa do Plano Estratégico Institucional, resultando na **Resolução Administrativa 24/2017**, com a adoção dos objetivos estratégicos, indicadores e metas do

Plano Estratégico da Justiça do Trabalho, em alinhamento com as Estratégias Nacionais e atendimento às determinações dos Conselhos Superiores.

11.2 Sobre as metas e como elas são formuladas



As Metas Nacionais do Poder Judiciário representam o compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar à sociedade serviço mais célere, com maior eficiência e qualidade.

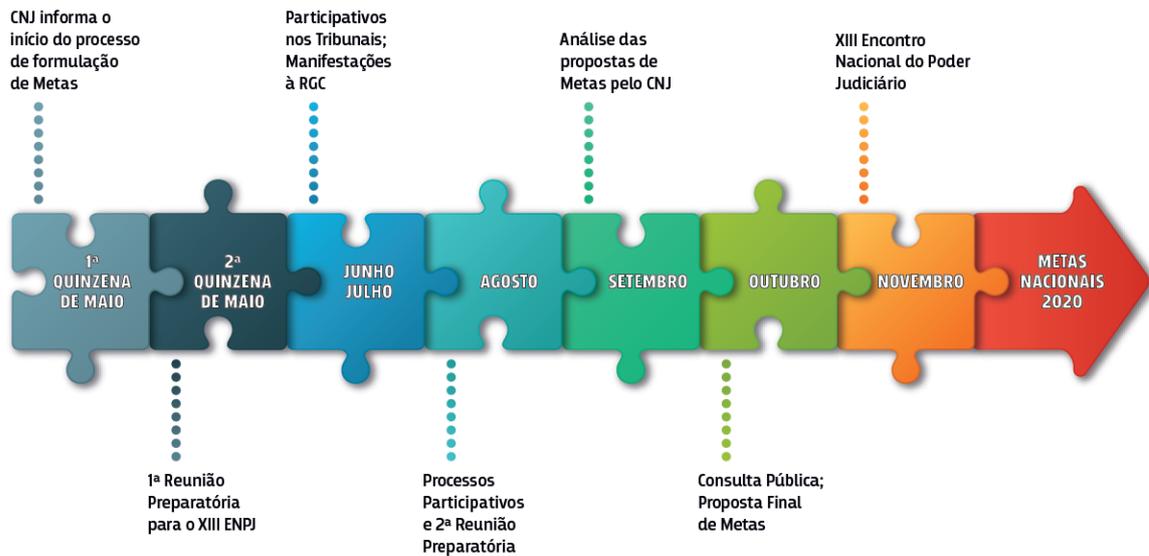
As Metas Nacionais foram traçadas pela primeira vez em 2009, resultantes de acordo firmado entre os presidentes dos tribunais para o aperfeiçoamento da Justiça brasileira. O grande destaque foi a Meta de Julgar Processos Antigos (Meta 2), que teve por objetivo a identificação e o julgamento dos processos judiciais distribuídos aos magistrados até 31/12/2005. Assim, o Poder Judiciário buscou estabelecer a duração razoável do processo na Justiça. Este é considerado um marco inicial para que o Poder Judiciário do País enfrente e acabe com o estoque de processos causadores de altas taxas de congestionamento nos tribunais.

A partir de 2013, por meio da **Portaria CNJ nº 138** (atualizada pela **Portaria nº 59/2019**), que instituiu a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, houve maior inclusão de atores, representantes de tribunais, para participar da revisão da estratégia para o período 2015-2020 (que culminou na **Resolução nº 198/2014**) e de reuniões preparatórias de elaboração das Metas Nacionais.

Com a **Resolução CNJ nº 221/2016**, e **Portaria CNJ nº 114/2016**, o processo de formulação das metas envolve a consulta a todos os atores que de alguma forma participam do processo judicial, para que se manifestem sobre as Metas.

O processo de formulação das Metas Nacionais está em constante evolução. Para a formulação das Metas Nacionais para 2020 as etapas são as apresentadas na figura a seguir.

Figura 17 - **Processo de Formulação das Metas Nacionais**



Fonte: **Conselho Nacional de Justiça, 2019**

Os grandes marcos nessas etapas são:

1ª Reunião Preparatória - trata-se de um espaço de reflexão, troca de experiências, prospecção de ideias e avaliação de resultados do ano anterior que subsidia a formulação de metas e prioridades estratégicas para o próximo ano.

Ao final desse evento o CNJ espera que os conteúdos debatidos auxiliem os coordenadores dos segmentos de justiça na elaboração da Proposta Inicial de Meta Nacional (PIME) e subsidiem os processos participativos em seus respectivos órgãos.

Proposta Inicial de Metas - é o documento de referência para a realização dos processos participativos no âmbito de cada tribunal. A PIME é construída pela Rede de Governança, com auxílio dos coordenadores dos segmentos.

Pretende-se dar continuidade à aproximação entre os glossários das Metas Nacionais com as variáveis e os indicadores constantes no Relatório Justiça em Números e com os dados do 'Módulo de Produtividade'.

Processos Participativos - De posse da PIME, cada tribunal deve desenvolver processos participativos para manifestação de magistrados e servidores, áreas técnicas, associações de classe e da sociedade. A **Resolução CNJ nº 221/2016** elenca um rol exemplificativo de modalidades de participação democrática, ficando a critério de cada tribunal escolher uma ou mais modalidades que melhor se adequem à sua realidade.

A realização dos processos participativos tem por objetivo oportunizar a manifestação dos atores responsáveis pela execução das Metas Nacionais, dando maior credibilidade e legitimidade a todo o processo.

O representante do tribunal na Rede de Governança Colaborativa é responsável por consolidar as sugestões e, após aprovação do Presidente, encaminhar o posicionamento do tribunal à Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. No caso do segmento da Justiça do Trabalho, as propostas de cada regional são discutidas e deliberadas em reunião por videoconferência no respectivo Subcomitê de porte, e então a proposição de cada porte é submetida ao coordenador do segmento no Comitê Gestor Nacional.

Consolidação da Proposta do Segmento de Justiça - Com os resultados dos processos participativos no âmbito dos tribunais, os coordenadores dos Comitês Gestores do Segmento de Justiça recebem as proposições e o posicionamento de cada órgão.

Em seguida, os coordenadores procedem à análise das manifestações quanto à viabilidade e à relevância para o segmento de Justiça. Esta análise deve considerar aspectos técnicos, estatísticos, dados de relatórios como "Justiça em Números", diagnósticos realizados pelos tribunais do segmento, desempenho dos órgãos nos anos anteriores, e outros critérios pertinentes.

Os coordenadores de segmentos de Justiça encaminharão ao CNJ, com antecedência mínima de uma semana a 2ª. Reunião Preparatória para o respectivo Encontro Nacional do Poder Judiciário, a proposta consolidada, que será apresentada no evento. Essa proposta será discutida e validada com todo o segmento de Justiça.

2ª Reunião Preparatória - é um espaço para discussão e consolidação da proposta de Metas Nacionais dos segmentos de justiça a ser apresentada ao CNJ para posterior análise. Durante o evento, ainda há possibilidade de promover os ajustes finais e a validação pelos integrantes da Rede de Governança Colaborativa na proposta do segmento a ser apresentada na plenária.

Cabe à coordenação do segmento na Rede de Governança, ao final da Reunião Preparatória, apresentar ao CNJ a proposta de Metas Nacionais do segmento.

Consulta Pública - A Proposta Avançada de Metas Nacionais é submetida à Consulta Pública no Portal do CNJ.

As sugestões obtidas na Consulta Pública são compiladas e analisadas pelo CNJ de acordo com critérios técnicos, considerando a pertinência e a viabilidade das sugestões.

Após essa análise, é elaborada a Proposta Final de Metas Nacionais, que será submetida à aprovação durante o Encontro Nacional do Poder Judiciário.

O CNJ envia a Proposta Final de Metas para a Rede de Governança Colaborativa de forma a dar conhecimento prévio aos tribunais do que será objeto de votação.

Encontro Nacional do Poder Judiciário - Neste encontro são definidas as metas nacionais e específicas para o ano seguinte a partir de discussões no âmbito de cada segmento do Poder Judiciário e das deliberações da sessão plenária.

A tabela a seguir apresenta as etapas, os prazos previstos e os responsáveis por cada atividade.

| Etapas | Prazo | Responsável |
|---|-----------------------|--|
| Início do Processo de Formulação das Metas | 1ª quinzena de abril | Conselho Nacional de Justiça (CNJ) |
| Videoconferência Inicial | 1ª quinzena de maio | CNJ e coordenadores da Rede de Governança Colaborativa |
| Proposta Inicial de Metas | abril/maio | Rede de Governança Colaborativa |
| Processos Participativos | maio a julho | Tribunal |
| Consolidação da proposta do segmento de Justiça | 1ª quinzena de agosto | Rede de Governança Colaborativa |
| Envio da proposta do segmento de Justiça ao CNJ | 2ª quinzena de agosto | Rede de Governança Colaborativa |
| Apresentação da proposta do segmento de Justiça ao CNJ | agosto/setembro | Rede de Governança Colaborativa |
| Análise da proposta pelo CNJ – Elaboração da Proposta Avançada de Metas Nacionais | setembro | Conselho Nacional de Justiça (CNJ) |
| Consulta Pública | outubro | Conselho Nacional de Justiça (CNJ) |
| Definição das Metas Nacionais | novembro/dezembro | CNJ e presidentes de tribunais |

11.3 Atos normativos ▼

Resolução CNJ n. 198/2014 – Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Resolução CNJ n. 221/2016 – Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça.

Resolução CNJ n. 76/2009 – Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências.

Portaria CNJ n. 138/2013 – Institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.

Portaria CNJ n. 114/2016 – Estabelece as diretrizes do processo participativo na formulação das metas nacionais do Poder Judiciário, nos termos da Resolução CNJ n. 221, de 10 de maio de 2016.

Provimento CNJ n. 49/2015 – Institui e regulamenta o Módulo de Produtividade Mensal do Poder Judiciário dos juízes e serventias judiciárias.

11.4 Desdobramento da estratégia ▼

Entende-se por desdobramento da estratégia o plano, ou conjunto de planos, resultante da especialização da estratégia para um Segmento do Poder Judiciário, um Tribunal, uma Unidade Judiciária ou Administrativa ou mesmo uma área específica.

A especialização de um plano estratégico, ou o seu desdobramento, tem o objetivo de permitir uma aproximação entre a realidade do ente (seja órgão, unidade, área) com os propósitos do plano que está sendo especializado/desdobrado, de tal forma que, a partir do plano resultante, sejam vislumbradas as ações concretas para a sua consecução.

Desta forma pode-se afirmar que o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho é um desdobramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o Segmento Justiça do Trabalho. Por conseguinte, o Plano Estratégico Institucional do TRT da 9ª Região deve ser um desdobramento do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho.

No mesmo sentido, a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, **Resolução CNJ nº 211/2015**, também é um desdobramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, neste caso para a área específica de tecnologia da informação e comunicação.

No âmbito do Regional, uma vez elaborado o PEI, como desdobramento do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho, deve ser elaborado o Plano de Contribuição de cada unidade, assim como o PETIC.

Instruções elaboradas pelo Conselho Nacional de Justiça, CNJ, ainda em 2010, quando da implantação da Gestão Estratégica no Poder Judiciário, definem modelos para a Gestão Estratégica, entre os quais o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) para os planos estratégicos e desdobramentos para área judiciária (área fim) e para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Para a área de Gestão de Pessoas pode-se utilizar o BSC ou Painel de Contribuição. Para as demais áreas (áreas meio) sugere-se a utilização de Painel de Contribuição para o desdobramento do PEI.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta complexa que requer a definição de diversos elementos tais como: Perspectivas (no modelo utilizado pelo Poder Judiciário: recursos, processos internos e sociedade), Temas (opcional), Objetivos Estratégicos, Indicadores de desempenho e Metas para os Indicadores de Desempenho. O Mapa Estratégico, construído com o BSC, possui uma lógica de causa-efeito entre as perspectivas e entre os objetivos estratégicos.

A utilização do BSC considera que Projetos Estratégicos são o meio para realizar as mudanças na organização de forma a buscar o atingimento dos Objetivos Estratégicos.

O Painel de Contribuição, por sua vez, é uma ferramenta mais simples que relaciona, para uma determinada unidade do Tribunal, os Objetivos Estratégicos em que aquela determinada unidade pode contribuir com as ações específicas que serão realizadas e como é acompanhada a contribuição da unidade, considerando indicadores e metas.

Estes mecanismos que definem como a estratégia deve ser desdobrada devem compor um documento Metodologia de Gestão Estratégica, que será elaborado no âmbito da 9ª Região.

11.5 Mapa estratégico ▼

O Mapa Estratégico é um componente da metodologia BSC que representa, de forma gráfica e visual, a estratégia, seja de uma organização ou de uma área específica.

O objetivo de um mapa estratégico é facilitar a compreensão da estratégia, por meio da representação visual.

A figura a seguir contempla a representação gráfica da Estratégia do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Sua leitura parte da perspectiva "Recursos" e respectivos objetivos estratégicos, que apoiam os objetivos estratégicos da perspectiva Processos Internos, que, por sua vez, apoiam o objetivo estratégico da perspectiva Sociedade, colocada no centro da representação. Por fim, a partir do objetivo da perspectiva Sociedade, chega-se à visão, missão e valores.

Figura 18 - Mapa Estratégico do TRT-PR



Fonte: Relatório de Gestão 2018

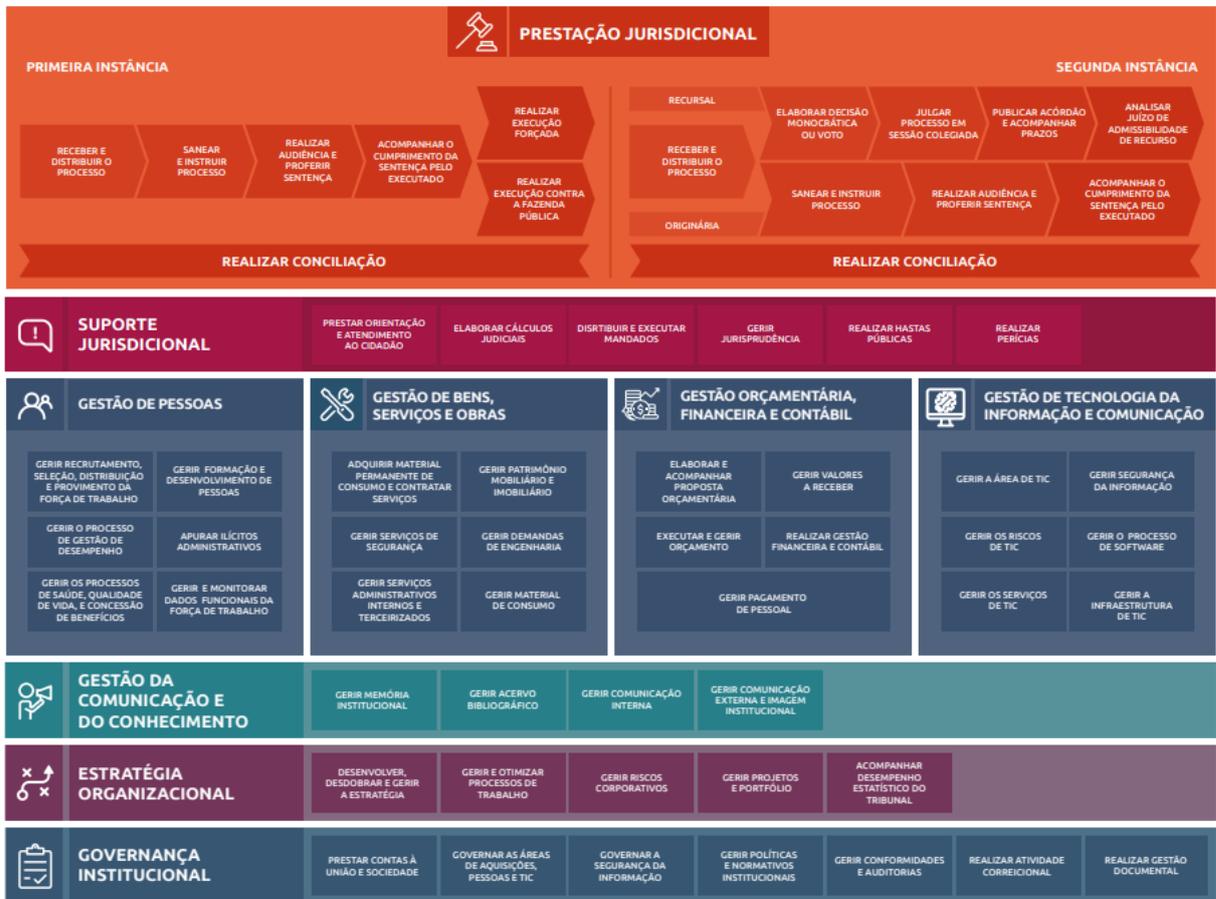
11.6 Processos da cadeia de valor ▼

A Cadeia de Valor consiste em um diagrama que representa, de maneira sintética, o fluxo da transformação das demandas (entradas) recebidas pelo Regional, com gradual agregação de valor, por meio dos Macroprocessos, resultando em produtos e serviços colocados à disposição da Sociedade.

Além de servir como elemento de comunicação, ao explicitar, tanto para o público interno quanto para o público externo, o que a organização realiza, a Cadeia de Valor é instrumento orientador da Gestão por Processos, na medida em que facilita a identificação dos principais processos responsáveis pela transformação dos insumos. Ademais, representa importante referência para outras práticas de gestão, como a Gestão de Riscos, a Gestão de Competências, o Planejamento e Gestão de Indicadores, a Gestão de Desempenho, Capacitação, e, ainda, a Auditoria e Controle.

No âmbito da 9ª Região, no **Relatório de Gestão 2018** foi apresentada uma proposta de Cadeia de Valor, apresentada conforme a seguir, que ainda necessita aprimoramentos e ajustes. Entende-se também que deve haver uma clara conexão entre a Cadeia de Valor e a Carta de Serviços ao Cidadão, na medida em que os serviços registrados na Carta são aqueles em que a sociedade percebe o valor agregado pelo órgão, e executados por meio dos processos de trabalho internos.

Figura 19 - Proposta de Cadeia de Valor do TRT-PR



Fonte: Relatório de Gestão 2018

11.7 Carta de Serviços ▼

A Lei 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela Administração Pública impõe a divulgação de uma Carta de Serviços ao Usuário, por todos os órgãos por ela abrangidos.

A Carta de Serviços tornou-se uma obrigação institucional e tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público, de forma clara e precisa.

A Lei impõe, também, que essa Carta de Serviços seja atualizada periodicamente e que seja mantida em permanente divulgação em sítio eletrônico do órgão que a emitiu.

Em cumprimento a essas determinações, o Tribunal Regional do Trabalho do Paraná disponibilizou em 2019 a nova Carta, supervisionada pela Ouvidoria, devidamente atualizada e reestruturada para se alinhar aos objetivos estratégicos do Tribunal, em especial, a

transparência, a efetividade da prestação jurisdicional e a garantia de direitos relativos à cidadania.

Ainda, vem em formato mais moderno, que permite explorar as numerosas opções de linguagem digital e possibilitar ao usuário o acesso a informações clicando no link do serviço que procura, o que atende a padrões de sustentabilidade, além de facilitar a alteração de informações pontuais em documentos, tornando mais ágil e prática a sua constante atualização.

O formato atual atende às novas exigências legais e à reestruturação administrativa ocorrida neste Tribunal, que promoveu mudanças na nomenclatura, além de extinção e alteração hierárquica em unidades, por meio do **Ato nº 31, de 11 de janeiro de 2018**, procedimento que decorreu da **Resolução Administrativa nº 27/2017**, em atendimento à **Resolução CNJ nº 219/2016**.

Por se tratar de um instrumento democrático de gestão pública, a Carta de Serviços ao Usuário permite controle social e participação dos cidadãos na construção de procedimentos mais simplificados, adequados e efetivos na Administração Pública, considerando o seu dever de ofertar serviços públicos de excelência, norteados pelos princípios da regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia.

A última versão disponível da carta encontra-se no sitio do Tribunal, por meio do seguinte link: (<https://www.trt9.jus.br/portal/pagina.xhtml?secao=68&pagina=INICIAL>)

11.8 Gestão de Demandas Internas e Externas Gerais ▼

Atualmente, a Diretoria-Geral analisa as recomendações da Secretaria de Auditoria Interna a ela dirigidas e as encaminha à área administrativa responsável pelo atendimento, se for o caso, para apresentação de plano de ação, o qual oportunamente é submetido à Presidência do Tribunal para conhecimento e validação.

Após isso, a Diretoria-Geral acompanha periodicamente as medidas implementadas. De tudo procura-se dar ciência à Secretaria de Auditoria Interna, para acompanhamento.

Entretanto, o TRT-PR não dispõe, à exceção da área de TIC, de processos de trabalho formalizados para o tratamento de Determinações e Recomendações do TCU, dos Conselhos Superiores e da Secretaria de Auditoria Interna, tais como uma área específica designada ou um sistema informatizado padronizado para tal fim.

Neste sentido, o Setor de Apoio à Gestão Administrativa, atualmente vinculado à Diretoria-Geral, que tem como atribuições coordenar e apoiar a implantação e execução de iniciativas de aprimoramento da gestão e da tomada de decisão, assim como assessorar e apoiar as atividades de gestão por processos, elaborou estudos e proposta de fluxo de trabalho para padronização de método para acompanhamento sistemático das deliberações do TCU dirigidas ao TRT-PR, bem como do resultado das auditorias internas, ou seja, um fluxo interno

para tratamento de recomendações, visando dar tratamento padronizado aos relatórios de Auditoria Interna de forma que as providências não sejam realizadas de forma pontual, mas sim com estrutura, fluxos e controles definidos, tomando-se por base as diretrizes da **Política 22/2017**.

No âmbito da Secretaria de Gestão Estratégica e Estatística, as determinações e recomendações advindas de auditorias, correções ou de determinações superiores são analisadas e é elaborado um plano de ação para atendimento, o qual é submetido à aprovação da Presidência do Tribunal. Para as demandas internas, quando de cunho institucional, estas são encaminhadas como projetos institucionais, cuja autorização para execução é emitida pela Presidência do Tribunal.

11.9 Gestão de Demandas Internas e Externas da Área de TIC ▼

No que se refere à área de TIC, o tratamento de determinações e recomendações do TCU e da Secretaria de Auditoria Interna se dá por meio de processo e sistemática de Governança e Gestão das Necessidades e Oportunidades, instituído por intermédio da **Política 22/2017**.

Em linhas gerais, neste processo compete à Diretoria-Geral a recepção e o encaminhamento de cada nova Determinação, Recomendação ou Sugestão para análise prévia da área de Gestão de TIC. Após, cabe à Diretoria Geral validar.

Até o momento, para o cumprimento das deliberações expedidas ao TRT-PR pelo TCU e pelos Conselhos Superiores, a Diretoria-Geral, quando formalmente notificada, por meio do sistema Controle de Tramitação Administrativa (CTA) encaminha os documentos respectivos à área administrativa responsável, fixando prazo para a apresentação de plano de ação ou de atendimento da demanda.

Após a apresentação do plano de ação correspondente, este é repassado à Presidência do TRT-PR para conhecimento e deliberação quanto à forma de aplicação dos ditames do TCU e dos Conselhos Superiores no âmbito interno.

Após isso, a Diretoria-Geral acompanha periodicamente as medidas implementadas, reportando à autoridade superior os resultados obtidos, para repasse ao TCU e aos Conselhos Superiores, se for o caso. De tudo é dada ciência à Secretaria de Auditoria Interna, para acompanhamento das providências.

12 O processo de Gestão de Riscos e Controles Internos

O gerenciamento de riscos é um processo que permite que a Administração busque oportunidades, enquanto entende e mitiga os riscos associados.

Os benefícios de uma abordagem coordenada e sistemática para o gerenciamento de riscos incluem:

- cumprimento dos objetivos estratégicos da Instituição;
- identificação dos principais riscos que a Instituição enfrenta ao se esforçar para alcançar seus objetivos estratégicos;
- economia de custos através de planejamento e previsão;
- estabelecimento de maior abertura e transparência nos processos de tomada de decisão e gestão contínua;
- proporciona aos dirigentes uma compreensão clara dos riscos que a Administração enfrenta ou pode vir a enfrentar;
- encoraja a gestão proativa de riscos de estratégias para identificar e gerenciar riscos;
- promove uma cultura positiva de gestão de riscos integrada em toda a estrutura da Administração;
- fornece melhores resultados em termos de eficácia e eficiência do plano estratégico, tais como melhores serviços à sociedade e / ou melhor uso dos recursos; e
- aumenta a confiança da Instituição nas ações da Administração.

O objetivo do gerenciamento de risco não é eliminar todos os riscos, mas sim reduzi-los a um nível aceitável para a Administração de acordo com seu apetite e tolerância ao risco. O gerenciamento de riscos requer uma abordagem proativa e madura para a gestão e para alcançar um equilíbrio entre os custos do gerenciamento de riscos e os benefícios esperados.

Assim como as metodologias de processos e projetos, a metodologia de gerenciamento de riscos é uma ferramenta indispensável na concepção de uma nova forma de realizar a gestão. Trata-se de suporte na condução do cotidiano do gestor, que amplia o conhecimento da sua área, melhora os seus processos de trabalho e expande as ações necessárias a atender os seus objetivos.

Riscos surgem da incerteza

natural dos atuais cenários econômico, político e social e podem se apresentar como desafios ou oportunidades, na medida em que dificultem ou facilitem o alcance dos objetivos organizacionais. O instrumento de governança para lidar com a incerteza é a gestão de riscos, que engloba, entre outras coisas, os controles internos. **(10 PASSOS PARA A BOA GOVERNANÇA, TCU, 2018)**

No âmbito de um projeto institucional de implantação da gestão de riscos no Tribunal, em abril de 2019 foi instituída a **Política de Gestão de Riscos**, que será acompanhada pelo estabelecimento de uma metodologia e um processo de gestão de riscos aplicável a todas as Unidades do Tribunal.

Por fim, em novembro de 2019 foi instituído o processo e a correspondente **Metodologia de Gestão de Riscos**.

13 O Processo de Tomada de Decisões

Como já citado anteriormente, no processo de tomada de decisões torna-se necessário agir de acordo com a lei, considerar todos os pontos de vista e informações e agir no melhor interesse da Sociedade.

13.1 Agir de acordo com a lei ▼

A boa governança é cumpridora da lei. Esta é também uma característica fundamental da tomada de decisão: as decisões devem ser consistentes com a legislação e os normativos internos, e estar dentro dos limites das competências e dos poderes do membro ou grupo decisor.

13.2 Tomar decisões imparciais ▼

Para manter a confiança do público ao agir como membro de uma Administração, deve-se:

- dar a todas as partes interessadas uma oportunidade justa de serem ouvidas antes de uma decisão ser tomada; e
- não ter predeterminado o assunto ou ser percebido como tendo predeterminado o assunto antes de ter ouvido todos os lados ou de revisar todas as informações relevantes.

Isso não impede que se tenha opiniões pessoais. Ter uma visão sobre algo não significa que você seja incapaz de ser persuadido pela maioria de um comitê ou conselho.

É importante garantir que se considere imparcialmente as evidências e os aconselhamentos, que podem ou não apoiar sua opinião, durante o processo formal de tomada de decisão.

Atuando no interesse da Instituição, no papel de administrador, deve-se agir no melhor interesse da Sociedade como um todo.

Atuar no melhor interesse da Sociedade significa considerar as questões de forma justa e por seus méritos e levar em conta todos os fatores relevantes. Às vezes pode significar tomar decisões difíceis que vão contra o sentimento da Sociedade.

É normal que conselheiros e assessores entrem em contato com indivíduos e grupos que tentam influenciar na tomada de decisão.

Entretanto, deve-se tomar cuidado para que as representações não influenciem de forma inadequada o processo de tomada de decisão.

13.3 Envolver o Tribunal ▼

Engajar o Tribunal na tomada de decisões é um elemento central da boa governança. Dirigentes que usam processos de envolvimento melhoram a qualidade de sua tomada de decisão, ajudam as áreas a se sentirem mais engajadas e conectadas e demonstram transparência e responsabilidade na forma como as decisões são tomadas.

O envolvimento também ajuda na construção de uma parceria cooperativa entre a Administração e a Instituição, e é um método importante para permitir que as partes interessadas forneçam seus comentários, ideias e opiniões.

Existem várias maneiras pelas quais a Administração pode envolver as partes interessadas em questões que possam afetá-las.

Alguns exemplos de atividades de envolvimento das partes interessadas são:

- oficinas e grupos focais;
- pesquisas;
- consultas públicas;
- grupos representativos;
- comunicados e cartazes;
- comissões e comitês; e
- mídia social.

Existem diferentes níveis de envolvimento das partes interessadas e cada um resulta em um aumento do impacto público:

- Informar: Uma relação de comunicação unidirecional, na qual se fornecem informações às partes interessadas para ajudá-las a entender os problemas, alternativas e / ou soluções (tais como fichas informativas e sites);
- Consultar: Uma relação de comunicação bidirecional, na qual as partes interessadas fornecem feedback sobre questões definidas pela Administração (como pesquisas, comentários públicos e reuniões públicas);
- Envolver: Um processo participativo, no qual a Administração trabalha diretamente com as partes interessadas durante todo o processo de tomada de decisões para assegurar que as preocupações e aspirações públicas sejam compreendidas e consideradas antes da tomada de decisão (como workshops e votação deliberativa);
- Colaborar: a Administração trabalha com as partes interessadas em cada aspecto da decisão, incluindo o desenvolvimento de alternativas e a identificação de uma solução preferida (como os comitês consultivos dos cidadãos, construção de consenso e tomada de decisão participativa); e
- Capacitar: A tomada de decisão final é colocada nas mãos das partes interessadas (como votações, por exemplo).

O nível de participação apropriado para uma determinada situação de tomada de decisão dependerá dos resultados, cronogramas, recursos e níveis de preocupação ou interesse na decisão a ser tomada.

13.4 Fases do Processo Decisório ▼

Segundo BARBOSA (2019), o processo decisório é constituído em 4 fases, sendo elas:

"1ª) Definição e diagnóstico do problema: Esta fase envolve a obtenção de dados e dos fatos a respeito do problema, suas relações com o contexto mais amplo, suas causas, definição e seu diagnóstico.

Formule o problema

- *O que ocorreu, onde e quando teve efeito negativo sobre o que você está tentando realizar através do seu pessoal?*
- *Quem é afetado?*
- *O que provavelmente acontecerá se o problema não for resolvido?*
- *Com que brevidade se exige a solução?*
- *Quais são as possíveis causas?*

2ª) Procura de soluções alternativas mais promissoras: Esta fase envolve a busca de cursos alternativos de ação possíveis e que se mostrem mais promissores para a solução do problema, satisfação da necessidade ou alcance do objetivo.

Obtenha fatos e opiniões

- *Existem políticas, procedimentos ou precedentes aplicáveis?*
- *Existem relatórios, registros ou manuais que você deveria examinar?*
- *Quem já resolveu um problema idêntico?*
- *Quais são as possíveis causas e soluções sugeridas pelos que são afetados?*
- *O problema precisa ser redefinido em um ou mais problemas?*

3ª) Análise e comparação dessas alternativas de solução: É a fase na qual as várias alternativas de cursos de ação são analisadas, ponderadas e comparadas, no sentido de verificar os custos (de tempo, de esforços, de recursos, etc) e os benefícios que possam trazer, bem como consequências futuras e prováveis quanto à sua adoção.

Escolha a melhor solução

- *Qual é a solução mais simples?*
- *Quais são as prováveis reações à solução?*
- *O que poderia sair errado?*
- *Deve haver soluções a curto e a longo prazo?*
- *A solução pode ser posta à prova?*

4ª) Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação: A escolha de uma alternativa de curso de ação implica o abandono dos demais cursos alternativos. Há sempre um processo de seleção e de escolha dentre várias alternativas apresentadas.

Selecione e venda a solução

- *Que aceitação você precisa ter dentro e fora do seu departamento?*
- *A aprovação da Administração é necessária?*
- *Você deve convencer seu pessoal-chave individualmente?*
- *Quando será a melhor escolha do momento para vender a sua solução?*

Aplique a solução e faça acompanhamento subsequente

- *Quais são as reações e os resultados imediatos?*
- *Existem problemas imprevistos?*
- *A solução requer revisão?*
- *Que comunicação de resultados é necessária?*
- *A solução resolveu o problema?"*

Com base nessas fases do processo decisório e com o intuito de padronizar as informações levantadas para subsidiar a tomada de decisão dos gestores e da Alta Administração, a Diretoria-Geral, por intermédio do Programa de Aperfeiçoamento da Gestão, propôs a adoção de uma Matriz para conduzir o processo decisório nos seguintes moldes:

Figura 20 - **Modelo de Matriz do Processo Decisório**



Tribunal Regional do Trabalho
9ª Região | Paraná



APERFEIÇOAMENTO DA
GESTÃO

Gestão da Tomada de Decisão
Ferramenta: Matriz do Processo Decisório

Expediente CTA/PROAD:
Assunto:
Interessado (a):

À (unidade responsável pela decisão)

1. Descrição da situação-problema:

2. Documento(s) motivador (es):

3. Normas ou decisões internas e externas que regem a matéria, se houver:

No caso de não haver normatização, decisão prévia ou o pedido ir de encontro com normatizações ou decisões vigentes, preencher os itens 4 e 5:

4. Riscos e/ou benefícios de atendimento ou não da demanda:

5. Alternativas de solução com avaliação de cada opção:

| | Opção 1 | Opção 2 | Opção XXX |
|--|---------|---------|-----------|
| Riscos e benefícios da implementação da opção (se houver) | | | |
| Custos | | | |
| Prazo | | | |
| Demanda ação de outra unidade? Qual? | | | |
| Requer alteração de normatização interna ou de processo de trabalho? | | | |

6. Sugestão da unidade técnica:

|des_local_usuario|, |data_atual_extenso|.

(Nome do Responsável pela Divisão/Seção/Setor)

Fonte: TRT-PR

14 Governança Orçamentária e de Aquisições

A Governança de Orçamento e Aquisições é realizada por um conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das aquisições estejam alinhadas às necessidades da Instituição, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

Assim, a Governança de Orçamento e Aquisições trata da aplicação dos princípios e práticas de governança com enfoque na otimização de recursos, considerando o que está previsto no PEI e nas políticas da Instituição.

Exercer a Governança de Orçamento e Aquisições significa, portanto, avaliar e direcionar as aquisições e contratações de serviços realizadas pela Instituição, monitorando os processos relacionados com o objetivo de assegurar a melhoria contínua dessas atividades.

Já as atividades de Gestão de Orçamento e Aquisições traduzem a maneira por meio da qual se executa o direcionamento estabelecido pela Governança.

14.1 A Governança de Orçamento e Aquisições no contexto do TRT-PR ▼

O Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região gerencia volume significativo de recursos orçamentários, nem sempre suficientes com a pluralidade de contratações necessárias ao suporte de sua atividade fim.

Para auxiliar a Administração na captação das demandas institucionais e definição de prioridades em conformidade com as disponibilidades orçamentárias, o Tribunal conta com os Comitês Orçamentários de 1º e 2º Graus, instituídos pelo ***Ato TRT9 116/2018, de 18 de junho de 2018***, os quais, com o suporte da Unidade Administrativa de Apoio à Governança de Orçamento e Aquisições (Núcleo de Governança Orçamentária), atuam como instâncias internas de apoio à governança.

O Tribunal vem desenvolvendo, ainda, mecanismos internos de direcionamento e monitoramento de suas aquisições, dentre os quais relacionam-se os seguintes:

| | |
|--|---|
| <p><i>Ato TRT9 nº 116/2018 - Comitês Orçamentários de 1º e de 2º Graus</i></p> | <p>Institui e define as atribuições dos Comitês Orçamentários de 1º e de 2º Graus.</p> |
| <p>Política 36/2019 - Planejamento Orçamentário</p> | <p>Objetiva assegurar o alinhamento das despesas com as prioridades e estratégias institucionais. Também visa estabelecer ações e procedimentos para a elaboração, a cada ano, do Plano Anual de Aquisições do Tribunal, de forma a promover adequada e tempestiva utilização dos recursos orçamentários disponíveis.</p> |
| <p>Política 39/2019 - Execução das Despesas Discricionárias</p> | <p>Objetiva evitar o descompasso entre o planejado e o executado, proporcionando continuamente a melhoria da rotina organizacional das unidades gestoras, assim como o resultado mais eficiente nos processos de compras e na alocação de recursos (tanto financeiros quanto humanos).</p> |
| <p>Política 42/2019 - Elaboração, Aprovação e Execução do Plano Anual de Diárias</p> | <p>Objetiva normatizar o processo de Elaboração, Aprovação e Execução do Plano Anual de Diárias e visa promover a racionalização dos gastos com diárias, tendo como base legal o <i>Ato nº 44/2019</i> do TRT-PR e a <i>Resolução CSJT nº 124/2013</i>, que regulamentam a concessão de diárias, os deslocamentos e a aquisição de passagens áreas.</p> |
| <p><i>Ato TRT9 nº 189/2019 - SIGEO</i></p> | <p>Institui o Sistema Integrado de Gestão Orçamentária da Justiça do Trabalho (SIGEO-JT), no âmbito do TRT-PR, para ser o sistema único de processamento de informações relacionadas ao planejamento, à execução, ao acompanhamento orçamentário e à realização de créditos adicionais, de uso oficial e obrigatório para as Unidades Gestoras do Orçamento.</p> |
| <p><i>Política 46/2019 - Inscrição e Execução Orçamentária de Restos a Pagar (RAP) - Pendente de referendo pelo Trib. Pleno</i></p> | <p>Objetiva ajustar a execução do orçamento ao planejamento, evitando, assim, que valores sejam inscritos em restos a pagar e interfiram no limite de pagamento anual das despesas primárias deste Tribunal, para fins do disposto na <i>Emenda Constitucional nº 95/2016</i>.</p> |
| <p><i>Ato TRT9 nº 233/2019 – Execução Orçamentária das Despesas Obrigatórias - Pendente de referendo pelo Trib. Pleno</i></p> | <p>Objetiva regulamentar o processo de execução orçamentária das despesas obrigatórias, a fim de garantir, no decorrer do exercício, o pagamento mensal dos gastos com pessoal e benefícios, o décimo terceiro salário, o terço de férias, seguindo o regime de competência das despesas.</p> |

Obviamente, a Governança de Orçamento e Aquisições não possui a intenção de atingir situação na qual todas as despesas são previstas e controladas, até porque se reconhece a possibilidade de ocorrência de mudanças legislativas e de influências políticas e econômicas nas disponibilidades orçamentárias.

Todavia, a Governança procura evitar ou mitigar deficiências na gestão, de forma a assegurar a utilização eficiente dos recursos, coibir contratações emergenciais e evitar a não disponibilização em tempo hábil de obras, bens e serviços necessários à prestação jurisdicional, transformando os imprevistos, outrora tão corriqueiros, em exceção.

14.2 Objetivos ▼

Essencialmente, a Governança de Orçamento e Aquisições tem por objetivos:

- Auxiliar a tomada de decisão sobre orçamento e aquisições;
- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão do orçamento e das aquisições às prioridades e estratégias institucionais, em prol de resultados desejados;
- Assegurar a utilização eficiente dos recursos orçamentários, aumentando a eficiência e a eficácia no aproveitamento dos recursos orçamentários disponibilizados;
- Mitigar riscos relacionados à gestão do orçamento e das aquisições;
- Garantir a transparência dos gastos.

Os próximos itens apresentam os principais mecanismos utilizados para assegurar o funcionamento das ações da Governança de Orçamento e Aquisições.

14.2.1 Levantamento de Necessidades ▼

Este processo consiste na identificação e quantificação das demandas necessárias para atendimento aos objetivos organizacionais, garantindo recursos suficientes para a realização das iniciativas e dos projetos estratégicos, incluindo a avaliação da conveniência de se dar continuidade às contratações vigentes, de acordo com a **Resolução CNJ nº 198/2014**, e que estabelece que "*as propostas orçamentárias dos tribunais devem ser alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.*"

O levantamento de necessidades será realizado pelas unidades gestoras, quando da elaboração da Proposta Orçamentária Prévia, sendo posteriormente validadas e priorizadas pela Presidência e pelos **Comitês de Governança Orçamentária**, para que então possam ser incluídas no Plano Anual de Aquisições.

14.2.2 Transparência ▼

O objetivo deste instrumento é tornar transparentes os processos de planejamento e de execução orçamentários, bem como a destinação dos gastos públicos.

Na página Transparência do Portal do TRT-PR será publicado o Plano Anual de Aquisições, cuja execução poderá ser acompanhada por meio da divulgação tanto das licitações em andamento como dos contratos celebrados ou alterados.

14.2.3 Monitoramento e Controle da Gestão Orçamentária e de Licitações ▼

Este item contempla os métodos que objetivam monitorar a capacidade da Instituição em garantir a otimização dos recursos orçamentários disponíveis.

O Monitoramento da Gestão Orçamentária e das Licitações é realizado pela Presidência e pelas Instâncias Internas de Apoio à Governança (Comitês de Governança Orçamentária, Diretoria-Geral e Núcleo de Governança Orçamentária), mediante prestação de contas das unidades gestoras, com o objetivo de analisar os resultados e identificar qualquer necessidade de eventuais redirecionamentos.

Por sua vez, cabe às unidades gestoras a adoção de medidas para o controle, bem como a adequação do planejamento à execução.

O planejamento determina o caminho; já o monitoramento e controle analisam e corrigem os rumos da execução orçamentária.

14.2.4 Controles internos em nível de atividades ▼

Este tópico trata das ferramentas que permitem aferir a capacidade da organização em planejar adequadamente as aquisições, fazer a seleção tempestiva dos fornecedores e fiscalizar efetivamente a execução dos contratos. Para garantir eficiência e economicidade, os riscos deverão ser identificados e gerenciados, devendo também ser adotadas métricas objetivas para mensuração de resultados.

Considerando este escopo, deve ser adotado um processo de trabalho padronizado, tanto para instrução e processamento das licitações (com prazos estimados para cada fase - interna e externa) como para a realização das atividades de gestão e fiscalização dos contratos (com monitoramento efetivo da realização das ações de controle interno), conforme Política de Aquisições.

Pelo fato de ter seu alcance no nível de atividades, a realização dos controles internos compete às unidades gestoras, incluindo a gestão dos riscos intrínsecos às rotinas operacionais, cabendo à Secretaria de Auditoria Interna avaliar a efetiva execução dos processos relacionados, registrando os eventuais achados de auditoria que revelem inconsistências nos controles, recomendando então ações corretivas ou de melhoria, com o objetivo de assegurar a efetividade dos objetivos pretendidos, tanto no planejamento como na execução orçamentária.

14.3 Papéis e responsabilidades ▼

A condução da Governança de Orçamento e Aquisições dar-se-á pelas Instâncias Internas de Governança, com auxílio das Instâncias Internas de Apoio à Governança, em observância às diretrizes estabelecidas nas **Políticas de Planejamento** e de **Execução Orçamentária**, bem como outras correlatas aos temas orçamentários e de aquisições.

14.3.1 Instâncias Internas de Governança ▼

Tribunal Pleno-Órgão Especial

- Aprovar a Pré-Proposta Orçamentária Prévia (Pré-POP) e referendar a Proposta Orçamentária Definitiva (POD);
- Referendar as Políticas correlatas aos temas orçamentários e de aquisições; e
- Auxiliar, quando demandados pela Presidência, em temas orçamentários.

Presidência

- Aprovar a Pré-Proposta Orçamentária Prévia (Pré-POP);
- Aprovar a adequação orçamentária, considerando os limites impostos pelo CSJT e/ou eventuais contingenciamentos;
- Aprovar o Plano Anual de Aquisições do TRT-PR;
- Autorizar, aprovar, alterar e definir as regras relacionadas ao Sistema de Gestão Orçamentária do TRT-PR, de uso oficial e obrigatório para as Unidades Gestoras do Orçamento;
- Aprovar alterações, remanejamento de sobras e adequações no Plano Anual de Aquisições do TRT-PR;
- Monitorar trimestralmente o Índice de Execução Orçamentária (IEO); e
- Aprovar o Plano Anual de Diárias e Deslocamentos do TRT-PR.

14.3.2 Instâncias internas de apoio à Governança ▼

Comitês Orçamentários de 1º e 2º Grau (COPG E COSG)

Instituídos pelo **Ato TRT9 116/2018**, de 18 de junho de 2018, o Comitê Orçamentário de 1º Grau (COPG) e o Comitê Orçamentário de 2º Grau (COSG) são órgãos colegiados

estratégicos, de natureza propositiva e de caráter permanente, vinculados à Presidência do Tribunal, atuando como instâncias internas de apoio à Governança, em apoio às decisões relativas à Gestão Orçamentária, com as seguintes atribuições:

- Auxiliar a Presidência na captação e priorização das necessidades ou demandas orçamentárias;
- Auxiliar na adequação orçamentária, quando demandados pela Presidência, considerando os limites impostos pelo CSJT e/ou eventuais contingenciamentos;
- Analisar as Propostas Orçamentárias Prévias (Pré-POP e POP) e o Plano Anual de Aquisições do TRT-PR;
- Propor à Presidência adequações nas Propostas Orçamentárias Prévias (Pré-POP e POP) e no Plano Anual de Aquisições do TRT-PR;
- Auxiliar, quando demandados pela Presidência, no remanejamento de sobras, adequações e alterações no Plano Anual de Aquisições do TRT-PR;
- Monitorar semestralmente o Índice de Execução Orçamentária (IEO); e
- Analisar o Plano Anual de Diárias e Deslocamentos do TRT-PR.

Instituído pelo ***Ato TRT9 46/2016***, de 26 de fevereiro de 2019, o Núcleo de Governança Orçamentária (NGO) é vinculado à Diretoria-Geral, com as atribuições de:

- Coordenar, dirigir e monitorar as atividades relacionadas ao planejamento e programação orçamentária;
- Prestar auxílio e suporte à Administração, de modo a viabilizar o processo de tomada de decisão nas ações relativas à Governança Orçamentária;
- Prestar auxílio técnico no alinhamento das ações de Governança Orçamentária com os objetivos e metas definidos pelo Tribunal;
- Monitorar a execução orçamentária, de forma a assegurar a utilização eficiente dos recursos de natureza não vinculada;
- Orientar as unidades gestoras na identificação dos riscos relacionados à indisponibilidade de recursos, estabelecendo, em conjunto com as referidas unidades, diretrizes para mitigá-los;
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, a interação das áreas gestoras de aquisições e a transparência das informações orçamentárias;
- Identificar e propor ações de treinamento e sensibilização ligadas à estratégia de planejamento e à execução orçamentária;
- Assessorar Comitês/Comissões de apoio à Governança, na coordenação das atividades de planejamento e monitoramento da área de gestão orçamentária;
- Promover, em parceria com as unidades responsáveis, a elaboração de propostas de Políticas, de diretrizes e de parâmetros de atuação;
- Disseminar, monitorar e apoiar a implementação das Políticas e Diretrizes de Governança Orçamentária, definidas pelo Tribunal e pelos Órgãos Superiores;

- Exercer outras atividades correlatas ao apoio à Governança Orçamentária que lhe forem delegadas pela Administração;
- Propor e submeter à Alta Administração normas de uso de Sistema de Gestão Orçamentária do Tribunal; e
- Monitorar mensalmente o Índice de Execução Orçamentária (IEO).

14.3.3 Gestão ▼

Unidades Gestoras do Orçamento

Unidades responsáveis pelo planejamento, execução e controle orçamentário, conforme limites disponibilizados pela Administração.

São consideradas Unidades Gestoras do Orçamento:

- Secretaria Administrativa (SA);
- Secretaria de Engenharia e Arquitetura (SEA);
- Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP);
- Secretaria de Tecnologia da Informação (STI);
- Secretaria de Licitações e Contratos (SLC);
- Secretaria de Contabilidade, Orçamento e Finanças (SECOF);
- Ordenadoria da Despesa (ODESP);
- Secretaria Geral da Presidência (SGP);
- Secretaria Geral Judiciária (SGJ);
- Escola Judicial (EJ);
- Direções dos Fóruns Trabalhistas de Curitiba, Cascavel, Londrina e Maringá; e
- Demais unidades que tiverem alocação de dotação orçamentária própria.

As Unidades Gestoras do Orçamento possuem as seguintes atribuições:

- Levantar as necessidades e formalizar suas propostas orçamentárias e planos de aquisições nos limites estabelecidos pela Administração;
- Efetuar remanejamento de sobras entre os itens constantes e aprovados no Plano Anual de Aquisições, até R\$ 10.000,00 (dez mil reais);
- Controlar continuamente o Índice de Execução Orçamentária (IEO) de sua unidade;
- Verificar se o IEO está de acordo com o estimado no Plano Anual de Aquisições; e
- Elaborar o PLANO ANUAL DE DIÁRIAS E DESLOCAMENTOS de sua unidade.

Secretaria da Corregedoria Regional

Elaborar, submeter à análise dos Comitês Orçamentários e à aprovação da Presidência o Plano Anual de Diárias e Deslocamentos da Corregedoria e dos Juízes em auxílio à Corregedoria.

Secretaria de Contabilidade, Orçamento e Finanças (SECOF)

Além de suas atribuições como Unidade Gestora do Orçamento, compete à Secretaria de Contabilidade, Orçamento e Finanças:

- Coordenar e dirigir a formalização das propostas orçamentárias das demais Unidades Gestoras do Orçamento, nos limites estabelecidos pela Administração; e
- Acompanhar a execução orçamentária dos itens de execução com os limites orçamentários das Unidades Gestoras do Orçamento, bem como informar à Diretoria-Geral / Núcleo de Governança Orçamentária quaisquer inconsistências que foram detectadas e não sanadas pelas Unidades Gestoras do Orçamento.

14.4 Atividades e prazos da Governança de Orçamento e Aquisições ▼

A seguir as principais atividades e prazos referentes à elaboração e aprovação da Pré-POP:

| Elaboração da Pré-POP | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Atividade | Responsável | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | jan | fev | mar | abr |
| Identificação das demandas, priorização e alinhamento ao PEI | Unidades Gestoras do Orçamento | | | | | | | | | | | | | |
| Levantamento das demandas no SIGEO-JT | Unidades Gestoras do Orçamento | | | | | | | | | | | | | |
| Validação do alinhamento das demandas ao PEI | SGE | | | | | | | | | | | | | |
| Apresentação da Pré-POP aos Comitês | DG e SECOF | | | | | | | | | | | | | |
| Adequação da Pré-POP às deliberações dos Comitês | Unidades Gestoras do Orçamento | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Aprovação do Plano Anual de Aquisições | Presidência | | | | | | | | | |
| | Publicação do Plano Anual de Aquisições | Diretoria -Geral | | | | | | | | | |

14.5 Resultados esperados ▼

Como resultado da realização das ações atinentes ao segmento da Governança Corporativa que trata especificamente de Orçamento e Aquisições, tanto as aquisições de produtos como as contratações de serviços serão realizadas de forma a garantir que a utilização dos recursos orçamentários agregue valor à Instituição, dentro de riscos considerados aceitáveis.

15 Governança de Pessoas

Governança de Pessoas é o conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir a realização da missão institucional com qualidade, ética, eficiência, efetividade e sustentabilidade, com redução de riscos e promoção da saúde. Envolve os seguintes mecanismos:

I - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: capacidade de alinhamento das políticas, planos e práticas de gestão de pessoas com a missão, os valores, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais;

II - GESTÃO DA LIDERANÇA E DO CONHECIMENTO: capacidade da organização garantir a continuidade da liderança por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas de desenvolvimento de competências, bem como da implementação de programas que permitam a identificação, maximização e o compartilhamento do conhecimento organizacional;

III - CULTURA ORIENTADA PARA RESULTADOS: capacidade da organização de manter uma força de trabalho de alta performance, por meio da utilização de sistemas de gestão de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados;

IV - GESTÃO DE TALENTOS: capacidade da organização em reduzir lacunas de desenvolvimento de competências, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com as competências desejadas;

V - CONTROLE NA CONCESSÃO DE DIREITOS E VANTAGENS: capacidade da organização de assegurar o cumprimento do princípio da legalidade, de forma que os direitos e vantagens concedidos por ela estejam em conformidade com a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas; e

VI - *ACCOUNTABILITY*: capacidade da organização de prestar contas e aperfeiçoar o desempenho da gestão de pessoas, por meio da avaliação dos resultados obtidos e da identificação de oportunidades de melhoria.

Segundo a **Política de Governança Corporativa**, a Governança de Pessoas deve observar as linhas de atuação elencadas abaixo e sua condução dar-se-á, em primeira instância, pelo Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas, com suporte da Unidade de Apoio à Governança de Pessoas, em observância às diretrizes estabelecidas na Política de Gestão de Pessoas Nacional (**Resolução CNJ nº 240/2016**).

Linhas de atuação da Governança de Pessoas:

I - Planejamento de Gestão de Pessoas;

II - Planejamento da Força de Trabalho;

- III - Planejamento de Sucessão de Gestores;
- IV - Desenvolvimento de Competências;
- V - Gestão do Clima Organizacional;
- VI - Gestão de Desempenho de Servidores e Gestores; e
- VII - Retenção de Talentos.

15.1 O que é a Governança de Pessoas ▼

Segundo o **Referencial Básico de Governança do TCU (2014)**, a governança no setor público refere-se aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos.

A área de Gestão de Pessoas preocupa-se em aplicar esses mecanismos com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações, direcionando o planejamento do Órgão na definição de ações que busquem garantir que a função de gestão de pessoas agregue cada vez mais valor aos resultados institucionais.

Nessa linha, a boa Governança de Pessoas contribui para a transparência da gestão e para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade.

Os objetivos da Governança de Pessoas são:

- Alinhar as políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da instituição em prol de resultados;
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas;
- Assegurar o cumprimento da legislação;
- Mitigar riscos relativos a recursos humanos; e
- Auxiliar a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas.

15.2 A Governança de Pessoas no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª. Região ▼

No Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, a Governança de Pessoas está inserida no Sistema de Governança Corporativa e se desenvolve por meio do conjunto de processos,

políticas, leis e regulamentos que disciplinam a maneira como o Tribunal direciona e controla a Gestão de Pessoas. É representada por atores internos que se relacionam visando o alcance dos objetivos pelos quais o Tribunal é orientado.

15.2.1 Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas (CGLGP) ▼

O Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas instituído pelo ***Ato Presidência nº 89, de 16 de abril de 2018***, como principal instância de apoio à área de Governança de Pessoas, também se classifica como órgão auxiliar estratégico dessa área vinculado à Presidência do Tribunal, de natureza propositiva e de caráter permanente. São atribuições do CGLGP:

- propor e coordenar plano estratégico de gestão de pessoas, alinhado aos objetivos institucionais e às diretrizes da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário;
- propor políticas de gestão de pessoas, alinhadas aos modelos e referenciais recomendados pelo TCU e Conselhos Superiores;
- apoiar na avaliação, monitoramento e divulgação do desempenho e dos resultados alcançados pela gestão de pessoas;
- apoiar o gerenciamento de riscos relacionados à gestão de pessoas;
- assegurar o cumprimento dos papéis e responsabilidades definidos na Política de Gestão de Pessoas e a transparência dos resultados;
- instituir grupos de discussão e trabalho com o objetivo de propor e de subsidiar a avaliação da Política e medidas de gestão de pessoas;
- atuar na interlocução com a Rede de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, bem como outras instituídas para fins similares em âmbito regional, compartilhando iniciativas, dificuldades, aprendizados e resultados;
- monitorar o atendimento às determinações e recomendações de auditorias de órgãos de controle interno e externo, bem como às resoluções do TST, CSJT e do CNJ, relacionadas à gestão de pessoas;
- propor à Presidência do Tribunal a realização de parcerias com entidades públicas ou privadas, nos temas relacionados com a Governança de Gestão de Pessoas; e
- propor diretrizes para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no Tribunal.

15.2.2 Unidade de apoio à Governança de Pessoas (NGP) ▼

No Tribunal, a unidade de apoio à Governança de Pessoas atua na interlocução entre a Administração Máxima e a área de Gestão de Pessoas. Também tem o papel de secretariar o Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas. São atribuições dessa Unidade:

- prestar assessoramento técnico nas atividades relacionadas à Governança em Gestão de Pessoas;
- assessorar Comitês/Comissões de apoio à Governança na coordenação das atividades de planejamento e monitoramento da área de Gestão de Pessoas do Tribunal;
- promover, em parceria com a área de Gestão de Pessoas, a elaboração de propostas de Políticas de Gestão de Pessoas, de diretrizes e de parâmetros de atuação;
- prestar auxílio técnico no alinhamento das ações de Gestão de Pessoas com os objetivos e metas definidos pelo Tribunal;
- prestar auxílio e suporte à Administração, de modo a viabilizar o processo de tomada de decisão nas ações relativas à Gestão de Pessoas;
- disseminar, monitorar e apoiar a implementação das Políticas e Diretrizes de Gestão de Pessoas definidas pelo Tribunal e pelos Órgãos Superiores;
- promover e facilitar a integração da Gestão de Pessoas com os outros processos de Gestão do Tribunal;
- acompanhar e assessorar, no que couber, o desenvolvimento da Gestão de Pessoas do Tribunal, em parceria com outras unidades estratégicas, avaliando os resultados e as oportunidades de melhoria;
- promover, em parceria com a área de Gestão de Pessoas e com a Escola Judicial, treinamentos, palestras, workshops e demais ações de sensibilização e disseminação do conhecimento em Gestão de Pessoas;
- elaborar relatórios sobre a situação das práticas implementadas em Gestão de Pessoas no âmbito do Tribunal;
- promover a discussão e disseminação das boas práticas de Gestão de Pessoas consolidadas na Administração Pública Federal; e
- desenvolver outras atividades típicas da Unidade.

15.3 Linhas de atuação ▼

15.3.1 Planejamento de Gestão de Pessoas ▼

A finalidade de um Planejamento de Gestão de Pessoas é traduzir, na forma de ações, as práticas de gestão do capital humano que devem ser implementadas para prover o Órgão de insumos necessários ao alcance dos resultados previstos em seus Planos Institucionais, com o fim de realizar sua Missão, no caso do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região: "Solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional".

Neste contexto, destaca-se a relevância das pessoas. São elas a maior força motriz para a obtenção de resultados e viabilização de estratégias. O sucesso de qualquer entidade está intimamente relacionado aos seus recursos humanos, responsáveis pelo grau de desempenho de suas competências.

A adoção do Planejamento de Gestão de Pessoas é ação recomendada pelo Tribunal de Contas da União, conforme dispõe o **Acórdão TCU nº 3023/2013**: "*a alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; e (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas*".

Os Planos de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região deverão conter elementos previstos na metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, para descrever a estratégia de Gestão de Pessoas: perfil institucional, que descreve a missão, visão e valores da área; matriz de análise do ambiente, onde estão evidenciados os pontos fortes e fracos bem como as ameaças e oportunidades; mapa estratégico de Gestão de Pessoas; os objetivos e seus respectivos indicadores; e as iniciativas estratégicas necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos.

A **Resolução CSJT nº 229/2018** prevê ainda a elaboração, por parte dos Tribunais Regionais do Trabalho, do Plano de Contribuição para os objetivos estratégicos da Justiça do Trabalho, na perspectiva "Recursos", referentes ao tema Gestão de Pessoas. Nesse contexto, o Plano de Contribuição pode ser compreendido como a formalização dos objetivos de contribuição, os indicadores, as metas e as ações a serem implementadas no horizonte temporal de médio prazo, geralmente de dois anos, com o intuito de concretizar os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho e alinhado às diretrizes do Planejamento Estratégico Institucional e ao Plano de Gestão de Pessoas do Tribunal, se houver.

Configura-se, portanto, como um desdobramento da estratégia nacional do Tribunal e da Área de Gestão de Pessoas para o nível tático.

15.3.2 Planejamento da Força de Trabalho ▼

O planejamento da força de trabalho diz respeito à forma como o Tribunal mensura as necessidades atuais e futuras de pessoal, mediante processo contínuo e sistemático de avaliação, observando a complexidade dos processos de trabalho, as competências requeridas pelas unidades, o interesse e as competências dos servidores, os postos de trabalho considerados críticos, os normativos referentes à matéria, bem como a estratégia do Tribunal, visando a melhor distribuição e alocação da força de trabalho disponível.

Na elaboração do planejamento da força de trabalho devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Mudanças nos processos e fluxos de trabalho;
- Necessidades de novas competências do quadro de pessoal;
- Estratégias para aquisição dessas novas habilidades;
- Mecanismos para manter o quadro de pessoas e incentivar o seu desenvolvimento profissional; e
- Questões legais ou orçamentárias que possam influir ou dificultar a implementação das ações definidas.

15.3.3 Planejamento de Sucessão de Gestores ▼

O planejamento da sucessão de gestores está intimamente relacionado à gestão das ocupações críticas, ou seja, os postos de trabalho que podem colocar em risco o funcionamento da organização, o que demanda um processo de gerenciamento voltado, precipuamente à formação de sucessores qualificados.

O processo de gerenciamento de ocupações críticas consiste na execução e monitoramento de um conjunto de ações voltadas à identificação, formação e habilitação de potenciais sucessores para preenchimento de postos críticos.

Nesse contexto, são etapas do planejamento de sucessores, entre outras:

- Formação de Banco de Talentos, mediante processo seletivo de competências ou outra metodologia de identificação de talentos;
- Identificação do quantitativo de potenciais sucessores das ocupações existentes na organização;
- Monitoramento de pedidos de aposentadoria e proposição de ações que possibilitem a respectiva sucessão;
- Mapeamento das necessidades de oferta de cursos de capacitação relacionados ao perfil de competências das ocupações críticas;
- Adoção, pelos gestores das unidades, de medidas voltadas ao monitoramento e redução das criticidade dos postos que lhes estejam subordinados, especialmente por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências inerentes aos processos de trabalho.

Ressalta-se que o planejamento de sucessão de gestores em ocupações críticas deve estar alinhado ao planejamento estratégico, haja vista que este definirá não apenas os cenários futuros e as alternativas estratégicas, mas também os tipos de profissionais requeridos (**Art. 4º, I da Resolução CNJ nº 240/2016**).

15.3.4 Desenvolvimento de Competências ▼

Em 2006 foi publicado o **Decreto nº 5.707/2006**, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. Esse Decreto propõe um desenvolvimento profissional com foco na melhoria e na qualidade dos serviços públicos. Como uma das finalidades da Política, inclui-se a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, utilizando o modelo de gestão por competências para os programas de capacitação.

A Administração Pública tem vivido esse período em que se busca a qualificação e a capacitação para afinar-se às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os conhecimentos devem estar alinhados à coordenação do comportamento de seus membros. Isso faz com que haja a necessidade de adoção de um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando-se as particularidades de cada esfera. Nessa dinâmica, a gestão por competências (GPC) é imprescindível ao alcance da qualidade e eficiência do serviço público. Esse modelo gerencial propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

A adoção da gestão por competências como modelo de capacitação pode gerar inúmeros benefícios para o setor público. Para os servidores, por exemplo, promove a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação. Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos. Para o Poder Judiciário, de forma geral, a implementação da gestão por competências afeta diretamente a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelos órgãos que estão sob sua égide.

No setor público, o modelo de gestão por competências possui como principal marco legal o **Decreto nº 5.707/ 2006**, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, definindo a gestão por competências como a "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição".

Com vistas a impulsionar um modelo de desenvolvimento profissional no Judiciário Trabalhista baseado na gestão por competências, foi publicada, pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho, a **Resolução nº 92/ 2012**, que dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. A resolução define competência como o "agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que se relaciona com seu desempenho profissional".

O mesmo documento definiu gestão de pessoas por competências como: gestão de desempenho orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes necessários ao exercício das atividades dos servidores visando ao alcance dos objetivos institucionais.

Porque adotar o modelo de gestão de pessoas por competências (GPC)?

A máquina pública tem enfrentado a necessidade de reexaminar sua organização no que diz respeito a sua estrutura e dinâmicas de trabalho, para que possam aprimorar seus processos e rotinas, permitindo, assim, um melhor desempenho e um funcionamento mais efetivo (PABLO et al., 2007).

Principais dificuldades para a adoção da GPC:

Na adoção da Gestão por Competências, as principais dificuldades observadas são:

- problemas culturais da organização;
- carência de pessoal capacitado;
- complexidades metodológicas no processo de mapeamento de competências;
- baixo comprometimento da Alta Administração e dos níveis gerenciais;
- ausência de sistema informatizado para registro, organização e monitoramento de dados coletados;
- elaboração de listas de competências exaustivas e pouco operacionais para os processos de avaliação de servidores;
- utilização das competências mapeadas apenas para os programas de capacitação de servidores;
- articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas;
- necessidade de tornar a avaliação de desempenho instrumento eficaz para o monitoramento e desenvolvimento de competências;
- formação de equipe sem qualificação adequada para a implementação do programa no órgão;
- inexistência de um marco legal que estabeleça consequências para as organizações públicas que não adotarem o modelo;
- ansiedade para obter resultados rápidos da gestão por competências; e
- falso entendimento de que a utilização da gestão por competências resolverá todos os problemas estruturais da organização.

15.3.5 Gestão do Clima Organizacional ▼

A Gestão de Clima Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de ações que demonstra a preocupação da Governança e dos gestores da instituição em criar um ambiente de trabalho saudável, assegurando que os valores da organização sejam respeitados e, por conseguinte, que sua Missão seja cumprida com maior eficiência. Nessa linha de raciocínio, oportuno frisar que estudos comprovam que há uma relação direta entre o clima do ambiente de trabalho, a produtividade, e, conseqüentemente, a entrega da prestação jurisdicional, no caso específico do Poder Judiciário.

Uma das ações da Gestão de Clima Organizacional, considerada também como ferramenta, é a Pesquisa de Clima Organizacional, cujo foco é identificar, levando em consideração a ótica de seu público interno, o grau de satisfação e de motivação dos integrantes da instituição. A referida pesquisa é realizada por meio de um questionário (instrumento a ser respondido, de preferência, pelo maior número de magistrados e servidores) e tem o condão de estabelecer um canal de comunicação entre a Alta Administração e aqueles que compõem a força de trabalho interna, revelando informações de caráter objetivo (como produtividade) e subjetivo (citam-se como exemplos: a motivação, o comprometimento, o bem-estar, o senso de propósito, a sensação de pertencimento).

Com o resultado obtido por intermédio da aplicação dessa ferramenta de gestão, a Governança e Gestores do TRT-PR identificam os pontos fortes e as dificuldades presentes no ambiente de trabalho, possibilitando que planejem e executem ações de melhoria necessárias à valorização de todos aqueles que são essenciais ao funcionamento desta organização, bem como assegurem a execução da estratégia deste Regional.

15.3.6 Gestão do Desempenho de Servidores e Gestores ▼

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que implica em definir diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da organização, com vistas ao aprimoramento do desempenho dos servidores e gestores e ao alcance dos resultados e metas institucionais.

Dessa forma, objetiva conhecer e mensurar o desempenho dos colaboradores da organização, comparando o desempenho esperado com o alcançado. Pressupõe a existência de procedimentos de acompanhamento periódico que permitam, durante o processo avaliativo, a identificação eventuais falhas e a correção de desvios para assegurar que o realizado corresponda ao planejado.

O processo de gestão do desempenho contribui para alinhar os processos de trabalho com a missão e objetivos estratégicos da organização, a fim de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar as políticas de gestão de pessoas. Assim, constitui um elemento integrador de diversas práticas de gestão de pessoas, pois oferece insumos para: a melhoria de programas de capacitação, o pagamento de gratificação de desempenho, a política

de promoção e progressão no cargo ou carreira e a identificação de falhas em equipes, gestores, processos, fluxos e condições de trabalho.

Segundo entendimento do Tribunal de Contas da União, a Cultura orientada para resultados analisa a capacidade da organização de manter uma força de trabalho de alta performance, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho, que efetivamente mensurem os níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados, sendo avaliada por meio dos seguintes fatores:

- Comunicação: a organização realiza ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão;
- Avaliação de Desempenho: a organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho;
- Reconhecimento: a organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais;
- Relações com os Colaboradores: a organização promove a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, conseqüentemente, o desempenho.

Cabe ressaltar que a avaliação de desempenho não se restringe a uma atribuição de nota ou conceito de forma burocrática por parte de avaliadores a avaliados. É, na verdade, um amplo processo que tem por objetivo garantir o desempenho dos colaboradores em níveis esperados e com determinado nível de qualidade.

Tal processo pode criar um momento oportuno e decisivo para se avaliar as necessidades de capacitação dos colaboradores, analisar as deficiências identificadas e propor ações educacionais para contribuir com a redução das diferenças detectadas. Além de se estabelecerem metas para a contribuição individual dos colaboradores, pode-se verificar a real necessidade de determinados processos e fluxos de trabalho e simultaneamente contribuir com o planejamento da força de trabalho, com possibilidade de aumentar a eficiência da organização, evitando o desperdício de recursos públicos.

15.3.7 Retenção de Talentos ▼

A retenção de talentos pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas para assegurar que os integrantes da organização permaneçam por mais tempo em atividade.

São estes os principais fatores que contribuem com a permanência na organização: ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de talentos; comunicação aberta e honesta; oportunidades de crescimento; e valorização das competências individuais.

No âmbito da Justiça do Trabalho, a retenção de talentos está disciplinada na **Resolução CSJT nº 222/2018**, que estabelece um conjunto de diretrizes e boas práticas para implantação nos Tribunais, como:

- reduzir lacunas de perfis profissionais, por meio da utilização de programas de atração, desenvolvimento e retenção de servidores com os perfis profissionais requeridos e desejados;
- normatizar internamente a movimentação de servidores, fixando critérios objetivos e isonômicos de movimentação interna;
- fixar período mínimo de permanência na unidade como requisito para participação em processos de movimentação interna, visando estimular a fixação e a diminuição da rotatividade interna;
- implementar medidas para atenuar o desinteresse e a rotatividade nas áreas de difícil provimento do Tribunal;
- adotar formulários de movimentação interna de servidores que sejam idôneos a coletar dados qualitativos, inclusive com informações relacionadas às razões pessoais da movimentação;
- identificar as razões do desligamento do Órgão; e
- avaliar, periodicamente, os dados de movimentação e desligamento de servidores e promover, quando necessário, o aprimoramento da gestão organizacional.

16 Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

As organizações dependem fundamentalmente de recursos para funcionar. Recursos humanos, financeiros, materiais e imateriais. A informação é um recurso essencial para todas as organizações e a velocidade e volume com que informações são geradas cresce diariamente.

Dessa forma, do momento em que as informações são geradas até o ponto em que elas devem ser descartadas, a tecnologia utilizada para armazenar, processar e transferir essas informações tem papel destacado.

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) evolui com rapidez e tem se difundido para a totalidade das atividades executadas, tanto nos ambientes domésticos quanto nos corporativos, ou seja, a TIC tem se tornado cada vez mais fundamental para as operações e para as estratégias organizacionais, o que reforça a preocupação cada vez maior com a adoção de práticas capazes de reduzir os riscos operacionais e garantir a continuidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

A TIC tem o potencial não apenas de suportar as estratégias de negócio já existentes, mas também de modelar novas. Nesta linha, ela não é somente um fator de sobrevivência e prosperidade, mas também uma oportunidade de se destacar e alcançar um bom desempenho (GREMBERGEN, 2009). Contudo, ainda é um grande desafio para as organizações manter a TIC alinhada ao negócio de forma a agregar valor a ele para que se obtenham os melhores resultados.

Assim, o desafio é a busca constante das instituições e seus dirigentes para:

- Manter informações tempestivas e relevantes, ou seja, de alta qualidade e que suportem a tomada de decisões estratégicas e táticas;
- Planejar e executar investimentos em tecnologia da informação que resultem em benefícios valiosos para a Instituição. Por exemplo, utilizar a tecnologia da informação de forma efetiva e inovadora para transformar o ambiente organizacional, obtendo maior produtividade, maior qualidade e redução de custos;
- Otimizar os seus processos operacionais, por meio da aplicação de tecnologia da informação de forma confiável e eficiente;
- Manter os riscos relacionados com a aplicação de tecnologia da informação em níveis aceitáveis;
- Otimizar os custos envolvidos com o uso de tecnologia da informação; e
- Manter a conformidade com a normatização relacionada ao tema, tais como leis, jurisprudência, regulamentos, acordos contratuais e políticas diversas, entre outras.

A governança de TIC passou a ser assunto estratégico, estando sempre presente entre as preocupações dos dirigentes máximos das organizações.

Os dirigentes máximos e os executivos da área de TIC devem trabalhar de forma colaborativa para que a tecnologia seja inserida nas abordagens institucionais de governança e gestão.

Além disso, os órgãos de controle demonstram que estão atentos para essa necessidade de sinergia entre a Alta Administração dos órgãos e suas áreas de tecnologia ao publicar normativos que exigem a interação entre a governança e a gestão dos órgãos públicos.

De acordo com a ABNT NBR ISO/IEC 38500, a governança corporativa de TI é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TIC é dirigido e controlado (ABNT, 2015), avaliando-o e direcionando-o para que dê suporte à Instituição e monitorando-o para que realize os planos do Tribunal, abrangendo a estratégia e as políticas de TIC dentro da Instituição.

De acordo com o COBIT 5, que consiste em um conjunto internacional de boas práticas em governança e em gestão de TIC, o objetivo principal da governança de TIC é criar **valor** para a organização com base nas necessidades das partes interessadas (ISACA, 2012). Ainda segundo o Cobit 5, a criação de valor pela TIC é definida em torno de três eixos, abrangendo a entrega de **benefícios** por meio do uso **otimizado** dos **recursos** disponíveis e gerenciamento dos riscos existentes.

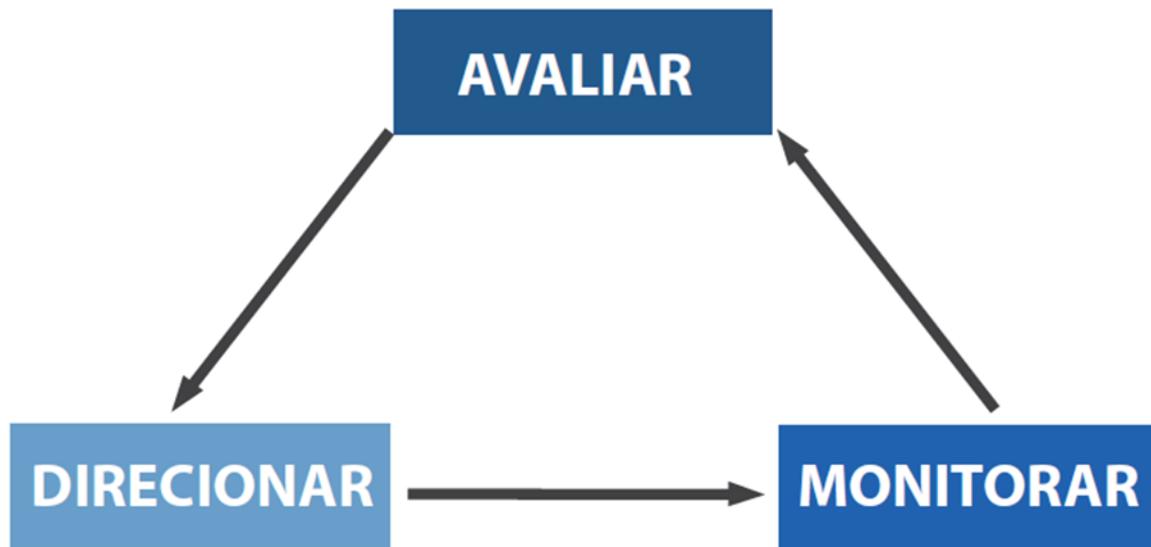
O TCU entende que a governança de TIC consiste no estabelecimento de mecanismos para assegurar que o uso da TIC agregue valor ao negócio das organizações, com riscos aceitáveis. Esses mecanismos incluem a definição de políticas, estruturas organizacionais, processos, controles, entre outros componentes que possibilitem que os recursos investidos em tecnologia da informação atendam às necessidades não só do negócio da instituição, mas também das diversas partes interessadas que podem ser afetadas pelas decisões relacionadas à TI.

Para que os dirigentes tenham condições de governar a TIC, convém que seja adotado o ciclo "avaliar-dirigir-monitorar" (ABNT, 2015), pelo qual primeiramente, se realiza a avaliação do uso atual e futuro da TIC, com base nas necessidades do negócio. Em seguida deve ser definida a direção da TIC na organização, mediante princípios e diretrizes que estabeleçam a forma de atuação da gestão da TIC, bem como planos que definam a direção dos investimentos nos projetos e operações de TIC.

Por fim, a Alta Administração monitora o desempenho obtido pela TIC em função da direção previamente estabelecida, valendo-se de processos e sistemas de mensuração apropriados.

A figura a seguir apresenta as três funções da Governança de TIC.

Figura 21 - **Funções da Governança de TIC**



Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP

A Estrutura de governança estabelecida visa garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Nesse contexto, a TIC tem se adaptado para atender ambientes de negócio cada vez mais complexos, lidando com diversos tipos de automação e integração.

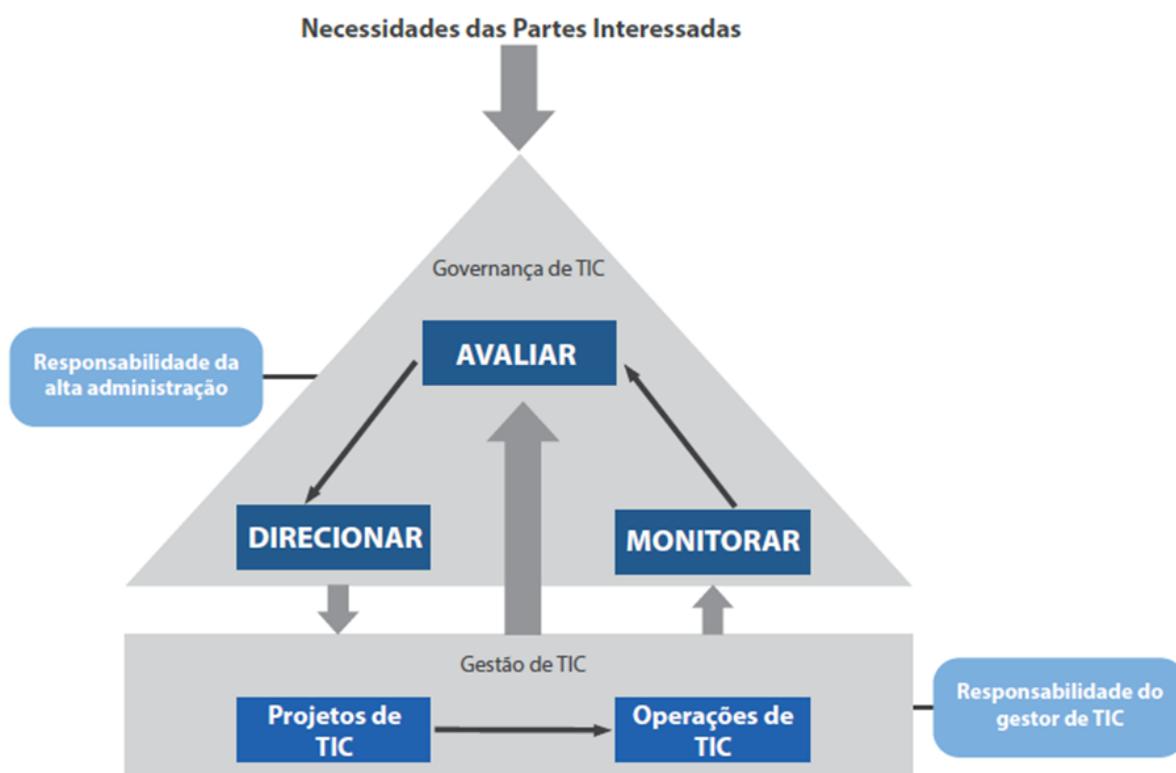
16.1 Distinção entre Governança e Gestão ▼

As melhores práticas disponíveis fazem clara distinção entre a governança e a gestão de TIC. De acordo com essas práticas, tais disciplinas envolvem atividades diferentes, exigem estruturas organizacionais e responsabilidades diferentes e seus propósitos também são diversos.

Enquanto a GOVERNANÇA DE TIC é o sistema pelo qual a atual e a futura utilização da TIC é dirigida e controlada, envolvendo **avaliar** e **direcionar** a utilização de TIC para apoiar o Tribunal e o acompanhamento deste uso para realizar planos, incluindo a estratégia e as políticas de utilização de TIC dentro da Instituição, (adaptado da ABNT, 2015), a GESTÃO DE TIC é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades de TIC em consonância com a direção definida pela função de governança, a fim de atingir os objetivos corporativos (ISACA, 2012).

A figura adiante apresenta as funções básicas, bem como os papéis responsáveis, tanto pela governança, quanto pela gestão de TIC.

Figura 22 - **Funções Básicas e Responsáveis da Governança e da Gestão de TIC**

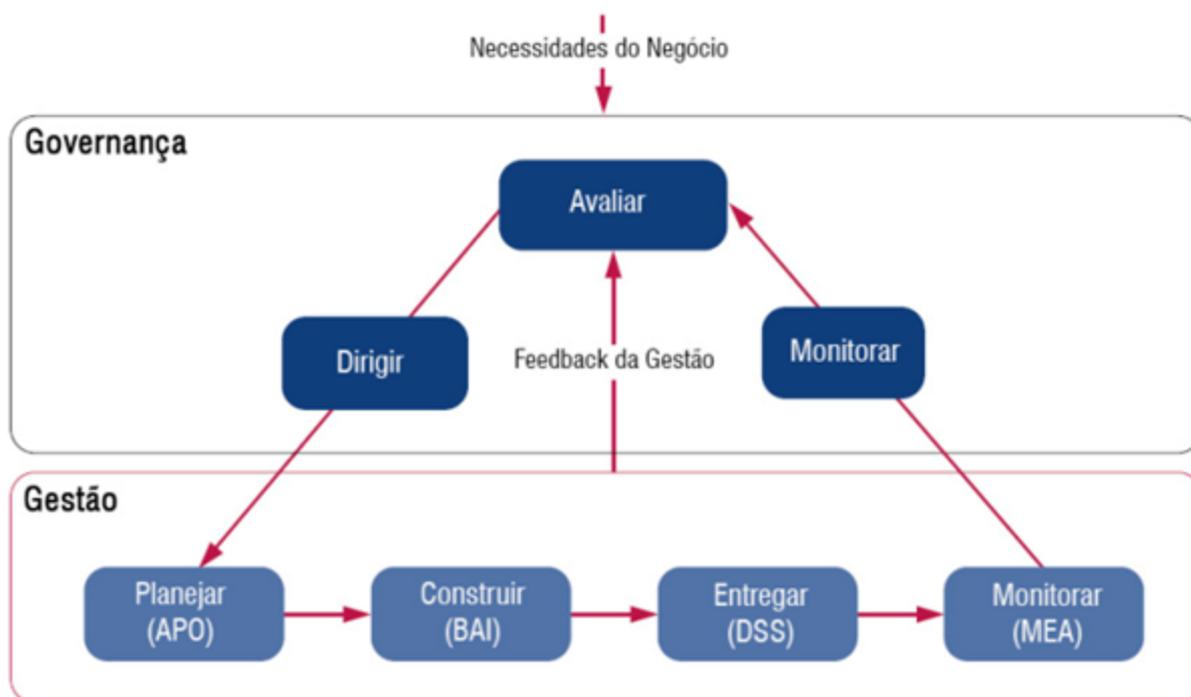


Fonte: Guia de Governança de TI do SISP

Observa-se na figura anterior que responsabilidade de avaliar, dirigir e monitorar o uso da TIC pelo Tribunal, atribuída à Governança, exige uma interação constante entre as instâncias de Governança e o corpo gestor, para que o sistema de Governança seja efetivo.

Sob a perspectiva do COBIT 5, a figura seguinte ilustra outro diagrama que apresenta a distinção entre os domínios da Governança e da Gestão e o conjunto das interações necessárias entre eles.

Figura 23 - **Distinção entre os domínios da Governança e da Gestão**



Fonte: COBIT 5

16.2 Sistema de Governança de TIC ▼

O Sistema de Governança de TIC do Tribunal inclui os objetivos, mecanismos, princípios, diretrizes, práticas que envolvem a implementação e evolução da governança de TIC na Instituição.

16.2.1 Objetivos da Governança de TIC ▼

São objetivos da governança de TIC no âmbito do Tribunal:

I - permitir à área de TIC ter um posicionamento mais claro e consistente em relação às demais áreas do negócio da Instituição;

II - alinhar e priorizar as iniciativas de TIC com a estratégia da Instituição;

III - alinhar a arquitetura de TIC, sua infraestrutura e aplicações às necessidades da Instituição em termos de presente e futuro;

IV - prover processos operacionais e de gestão necessários para atender os serviços de TIC, conforme padrões que atendam as necessidades da Instituição;

V - prover uma melhor gestão de riscos para a continuidade operacional da Instituição;

VI - prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TIC.

16.2.2 Mecanismos da Governança de TIC ▼

A governança de TIC consiste no estabelecimento de mecanismos para assegurar que o uso da TIC agregue valor ao negócio das organizações, com riscos aceitáveis, mecanismos estes que incluem a definição de políticas, estruturas organizacionais, processos, controles, entre outros componentes que possibilitem que os recursos investidos em tecnologia da informação atendam às necessidades não apenas da Instituição, mas também das diversas partes interessadas que podem ser afetadas pelas decisões relacionadas à TIC.

Os mecanismos da Governança de TIC do Tribunal, componentes do Sistema de Governança de TIC do Tribunal são os seguintes:

Princípios, Diretrizes, Políticas e Modelos

São instrumentos pelos quais as decisões relativas à governança são institucionalizadas e, por essa razão, agem como elementos integradores entre o direcionamento e as atividades de gestão de TIC do Tribunal; as Políticas de Governança e Gestão de TIC vigentes podem ser acessadas em: <https://www.trt9.jus.br/transparencia/transparenciaPolíticasTIC.xhtml>.

Processos

Descrevem um conjunto organizado de práticas e atividades para alcançar objetivos e produzir um conjunto de saídas de forma a suportar o alcance das metas de TIC da Instituição.

Os processos de governança de TIC são implementados com o objetivo de avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TIC e processos de gestão de TIC são executados para que a Instituição seja capaz de seguir, de maneira organizada, a direção dada pela Alta Administração, bem como alcançar os objetivos e as metas de TIC estabelecidos.

Os processos de Governança e Gestão de TIC do Tribunal estão disponíveis no Sistema de Apoio à Governança e Gestão (SAGG).

Os **processos de governança** lidam com objetivos associados à entrega de benefício e à otimização de riscos e de recursos, bem como incluem práticas e atividades direcionadas à avaliação de opções estratégicas, ao fornecimento da direção e ao monitoramento dos resultados (ISACA, 2012).

Nesse sentido, entende-se que esses processos, por estarem voltados à avaliação, direção e monitoramento da TI organizacional, estão aderentes ao ciclo “avaliar-dirigir-monitorar” da ABNT NBR ISO/IEC 38500 (ABNT, 2015).

O mecanismo Processos envolve a forma como a Instituição gerencia os serviços de TIC, como estabelece e executa a Política de Segurança da Informação (PSI), como gerencia os projetos, bem como os mecanismos adotados para contratação dos serviços da área.

Estratégias e Planos e TIC

Instrumentos por meio dos quais se faz o controle da gestão, com o envolvimento e a participação dos profissionais de TIC e da área de governança do Tribunal na formulação do planejamento institucional e do desdobramento deste para a área de TIC. A implementação do PETIC no Tribunal ocorre a partir da execução dos projetos e ações especificados no PDTIC; o PETIC está disponível em: <https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/5612327> e o PDTIC em: <https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6768142>.

O **gerenciamento de processos** é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades de seus clientes.

Esse gerenciamento engloba estratégias, objetivos, cultura organizacional, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, projetar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Ao optar por uma abordagem gerencial por processos, a Instituição deve comprometer-se, de forma permanente e contínua, com a execução de atividades de modelagem, análise, projeto, medição de desempenho, transformação e revisão dos Processos de Trabalho.

Deve haver continuidade do trabalho de gerenciamento e um ciclo de realimentação constante para assegurar o alinhamento entre a estratégia organizacional e os Processos de Trabalho.

Estruturas Organizacionais

Desempenham um papel-chave para a tomada de decisão na Instituição. Os níveis de autoridade dessas estruturas e as atividades desempenhadas são estabelecidos por meio de Políticas ou Atos constitutivos de estruturas específicas, como Comitês ou Comissões. A Estrutura Organizacional do Sistema de Governança de TIC está detalhada adiante.

Pessoas, Habilidades e Competências

Forma como a organização adequa a força de trabalho e promove o desenvolvimento das competências dos servidores da área de TIC, estabelecendo como são definidas as competências, como a Instituição capacita, avalia e estabelece as metas de desempenho para as pessoas da área de tecnologia.

Cultura, Ética e Comportamento

Referem-se ao conjunto de comportamentos individuais e coletivos em uma organização. A implementação ou aprimoramento da governança de TIC depende da aplicação de boas práticas relacionadas ao tema e, sendo o componente humano um fator crítico de sucesso, é necessário que as pessoas envolvidas, membros da alta administração, gestores ou colaboradores de TIC, estejam comprometidos com as mudanças implantadas por meio da adoção de políticas, processos e práticas ligadas à gestão e ao uso da TIC. Assim como a proposta de Política de Governança de TIC, em elaboração, a Política de Gestão de Pessoas de TIC aborda questões relacionadas a esse mecanismo, como a gestão do clima organizacional e a retenção de talentos.

Pessoas, habilidades e competências

São necessárias para a correta tomada de decisões.

Para que os papéis e responsabilidades sejam corretamente desempenhados no âmbito das estruturas organizacionais da Instituição, bem como para que os processos de governança e de gestão de TIC sejam executados com sucesso, é necessário que as pessoas envolvidas estejam adequadamente qualificadas, dotadas das habilidades técnicas e comportamentais requeridas para o trabalho.

Este tema foi tratado por meio da **Política Presidência nº 43/2019** que instituiu diretrizes e objetivos para Gestão de Pessoas de TIC, em consonância com as linhas de atuação Institucional, abrangendo, dentre outras, a gestão do desempenho de Servidores e Gestores.

Os mecanismos citados podem ser implementados por meio de um conjunto de práticas listadas adiante.

16.2.3 Princípios da Governança de TIC ▼

Os princípios para a Governança de TIC do Tribunal definidos nos incisos I a IX se somam ou estão alinhados aos princípios estabelecidos na Administração Pública Federal, elencados nos incisos X a XIII adiante:

I - **Aquisições:** as aquisições de TIC são feitas por razões válidas, com base e análise apropriada, com decisões claras e transparentes. Há um equilíbrio adequado entre os benefícios, oportunidades, custos e riscos, tanto no curto como no longo prazo;

II - **Responsabilidade:** os indivíduos e grupos na Instituição compreendem e aceitam as suas responsabilidades no fornecimento de TIC; os indivíduos responsáveis por ações têm a autoridade para as desempenharem;

III - **Comportamento humano:** as políticas, práticas e decisões de TIC revelam respeito pelo Comportamento Humano, incluindo as necessidades atuais e a evolução das necessidades de todas as partes interessadas;

IV - **Conformidade:** as ações relacionadas à governança de TIC contribuem para que as ações de TIC cumpram obrigações regulamentares, legislativas, legais e contratuais aplicáveis; as políticas e as práticas estão claramente definidas e encontram-se implementadas;

V - **Desempenho:** a TIC é adequada à finalidade de suporte do Tribunal, à disponibilização de serviços e aos níveis e qualidade dos serviços necessários aos requisitos atuais e futuros do negócio;

VI - **Gestão por Resultados:** as ações relacionadas à governança de TIC são implantadas considerando mecanismos para a medição e o monitoramento das metas de TIC, permitindo que a função de governança possa validar, direcionar, justificar e intervir nas estratégias e ações de TIC da Instituição, realizando benefícios com otimização de custos e riscos;

VII - **Prestação de Contas e Responsabilização:** os papéis e responsabilidades acerca das tomadas de decisão que envolvem os diversos aspectos de TIC são definidos, compreendidos e aceitos de maneira clara e sem ambiguidade, de forma a assegurar a adequada prestação de contas das ações, bem como a responsabilização pelos atos praticados;

VIII - **TIC como Ativo Estratégico:** a estratégia de negócio da Instituição tem em conta as capacidades de TIC atuais e futuras; os planos estratégicos para a TIC satisfazem as necessidades atuais e contínuas da estratégia de negócio do Tribunal; a governança de TIC é implantada buscando o papel estratégico da TIC para contribuir, de maneira eficaz, com a sustentação dos serviços providos pela Instituição e com a viabilização de novas estratégias;

IX - **Transparência:** o desempenho, os custos, riscos e resultados das ações empreendidas pela área de TIC são medidos pela função de gestão de TIC e reportados à Alta Administração da Instituição e à sociedade por meio de canais de comunicação adequados, provendo transparência à aplicação dos recursos públicos em iniciativas de TIC e propiciando amplo acesso e divulgação das informações;

X - **Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência**, expressos no artigo 37 da **Constituição Federal**;

XI - **Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle**, expressos no **Decreto-Lei nº 200/1967**;

XII - **Legalidade, Finalidade, Motivação, Razoabilidade, Proporcionalidade, Moralidade, Ampla Defesa, Contraditório, Segurança Jurídica, Interesse Público e Eficiência**, expressos na **Lei nº 9.784/1999**; e

XIII - **Accountability, Alinhamento Institucional, Balanceamento de Poder e Autoridade, Comportamento Humano, Efetividade, Equidade, Ética, Legitimidade, Probidade, Responsabilidade e Transparência**, estabelecidos na **Política de Governança Corporativa do TRT-PR**.

16.2.4 Diretrizes da Governança de TIC ▼

O Tribunal deve observar um conjunto de diretrizes para atender aos princípios descritos anteriormente, diretrizes estas componentes do Sistema De Governança de TIC, a ser estabelecido por meio da Política de Governança de TIC:

I – desenvolvimento e implantação da governança de TIC, levando em consideração as especificidades e o nível de maturidade atual da Instituição e observando as orientações e práticas definidas;

II – fomento à integração regional e nacional visando o compartilhamento e a otimização dos recursos de TIC;

III – utilização de mecanismos de governança de TIC para avaliar, dirigir e monitorar a gestão de TIC, tais como diagnósticos, políticas, planos estratégicos ou táticos e relatórios de desempenho, contemplando decisões relacionadas à TIC tomadas em linha com as estratégias e objetivos institucionais do Tribunal;

IV - avaliação, direção e monitoramento contínuo, por parte da Presidência, apoiada pelo Comitê de Governança de TIC (CGTIC), da aplicação de TIC, considerando o desempenho, custo, qualidade, conformidade e risco dos portfólios de serviços, processos, projetos, investimentos e ativos de TIC, visando a obtenção dos benefícios de tais portfólios e, assim, a contribuição efetiva para o alcance da missão e dos objetivos institucionais;

V - avaliação periódica da conformidade dos processos, estruturas, arquitetura e padrões de serviços adotados pela gestão de TIC do Tribunal e a legislação vigente, as normas internas e as melhores práticas reconhecidas;

VI – observância e adoção das melhores práticas propostas pelo COBIT, ITIL, ABNT NBR ISO 38500, além de outros modelos de governança e gestão de TIC reconhecidos, levando em consideração os custos decorrentes, as especificidades e o nível de maturidade atual da Instituição e observando as orientações e práticas definidas;

VII – desenvolvimento de soluções de TI observando os padrões definidos nas Políticas de Desenvolvimento e Manutenção de Software;

VIII - recursos alocados prioritariamente para o provimento de soluções de TI que sejam estratégicas para a organização; e

IX - planejamento estratégico da TI contando com ampla participação das áreas de negócio e levando em consideração os riscos de TI identificados no âmbito da gestão de riscos.

Entendimento I: Convém definir pelo menos uma política de governança de TIC que seja formalmente instituída pela Alta Administração e que contemple, no mínimo, princípios, diretrizes, papéis e responsabilidades necessários às funções de avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TIC.

Nota Técnica 07/2014 do TCU

16.2.5 Ações envolvendo a Avaliação, Direcionamento e Monitoramento da Governança de TIC ▼

Nas boas práticas preconizadas para a implementação de um sistema de Governança de TIC, especificamente as presentes no COBIT 5, está estabelecido que os responsáveis pela governança de TIC devem AVALIAR, DIRECIONAR e MONITORAR por meio das seguintes ações:

a) **assegurar o estabelecimento e manutenção de uma estrutura de governança de TIC**, o que consiste em analisar e articular os requisitos para a governança corporativa de TIC, bem como colocar em prática e manter estruturas, princípios, processos e práticas com clareza de responsabilidades e autoridade de forma a atingir a missão, metas e objetivos da Instituição.

A execução desse processo tem o propósito de fornecer uma abordagem consistente, integrada e alinhada com a governança corporativa, garantindo que:

- As decisões relacionadas à TIC sejam tomadas em linha com as estratégias e objetivos do órgão;
- Os processos relacionados à TIC sejam supervisionados de forma eficaz e transparente;
- Haja a conformidade com os regulamentos e normativos; e
- Sejam atendidos os requisitos de governança para os membros do CGTIC e da Presidência.

b) assegurar a obtenção dos benefícios a partir dos investimentos realizados em TIC, por meio da otimização da contribuição dos benefícios para o órgão a partir dos processos de negócios, serviços de TIC e ativos de TIC resultantes de investimentos feitos na tecnologia, a custos aceitáveis, buscando:

Entendimento II. Convém estabelecer as estruturas organizacionais e os papéis necessários para a governança, a gestão e o uso de TI na instituição, definindo-se formalmente o modo de organização e funcionamento dessas estruturas.

Nota Técnica 07/2014 do TCU

- O valor ideal de iniciativas, serviços e ativos habilitados pela TIC;
- A entrega de soluções e serviços de TIC com eficiência nos custos;
- Identificar e alocar os custos de TIC de maneira confiável e precisa em relação aos prováveis benefícios, para que as necessidades de negócios sejam suportadas de forma eficaz e eficiente.

Para tanto, os atores responsáveis pela Governança de TIC devem:

- **avaliar a obtenção dos benefícios:** avaliar continuamente o portfólio de investimentos, serviços e ativos de TIC para determinar a probabilidade de atingir os objetivos do órgão e agregar valor a um custo razoável. Identificar e avaliar quaisquer mudanças de direção para otimizar a criação de valor.
- **direcionar a obtenção dos benefícios:** direcionar o gerenciamento dos benefícios por meio de princípios e práticas para permitir a realização ideal de valor a partir dos investimentos feitos em TIC durante todo o seu ciclo de vida.
- **monitorar a obtenção dos benefícios:** monitorar os principais objetivos e métricas para determinar até que ponto o valor esperado e os benefícios estão sendo obtidos a partir dos investimentos realizados em TIC. Identificar problemas significativos e considerar ações corretivas.

O ciclo de vida do investimento inicia-se com a decisão de aplicar recursos em determinados projetos conforme o resultado das avaliações de custo-benefício.

A próxima fase desse ciclo é o monitoramento da construção do projeto e sua entrada em operação. Após o produto do projeto entrar em operação, monitorar continuamente se os benefícios idealizados no início do ciclo continuam ocorrendo.

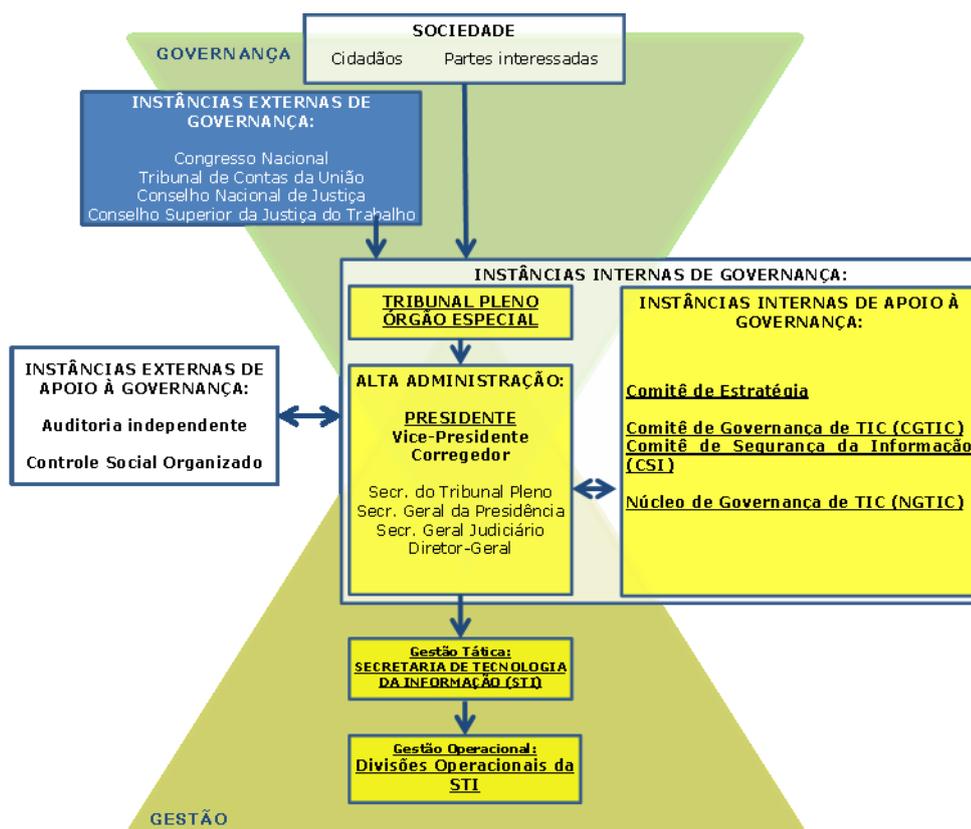
Finalmente, a partir do ponto em que o monitoramento deixa claro que os benefícios não são mais recebidos, o produto deve ser descontinuado.

Neste sentido, para evidenciar as responsabilidades referentes à Governança e à Gestão de TIC, atribuindo essas responsabilidades para os papéis adequados na estrutura organizacional, o sistema de Governança de TIC do TRT-PR estabelece que a Governança de TIC do Regional é suportada em primeira instância pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), com suas atribuições já estabelecidas em seu ato constitutivo no sentido de **avaliar** a situação atual e lançar a estratégia para atingir um estado futuro desejável, **direcionar** a aplicação da tecnologia para o alcance desse estado desejável por meio da tomada de decisão e da priorização na aplicação de recursos e **monitorar** para garantir que as decisões e priorizações sejam seguidas e que os resultados delas tragam os benefícios idealizados no momento em que foram tomadas.

16.2.6 Estrutura organizacional do Sistema de Governança de TIC ▼

Em alinhamento ao contido no Entendimento II da **Nota Técnica 07/2014 do TCU** e às ações elencadas no item 16.3.1, a estrutura ilustrada a seguir, originada a partir do Sistema de Governança Corporativa instituído pela **Resolução Administrativa 95/2018**, apresenta a área de governança e a área de gestão de TIC, com destaques para as unidades que compõem o sistema de governança de TIC, desde a Gestão Tática e Operacional (representadas no triângulo amarelo pela STI), passando pela Unidade de apoio à Governança de TIC (NGTIC), CGTIC, CSI, Presidência até o Pleno.

Figura 24 - **Estrutura Organizacional do Sistema de Governança de TIC**



Fonte: TRT-PR

A Estrutura Organizacional do Sistema de Governança de TIC do Tribunal apresentado na figura anterior será formalmente instituída por meio da Política de Governança de TIC e é composta, além das unidades destacadas, pelo conjunto de mecanismos (ou viabilizadores) necessários para avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TIC, a exemplo do definido na ABNT NBR ISO/IEC 38500 e no COBIT 5, de forma a proporcionar o aprimoramento contínuo e gradual da governança de TIC na Instituição.

A condução da GOVERNANÇA DE TIC se dá, em primeira instância, pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), com o suporte direto do NGTIC e mediante a observância de diretrizes estabelecidas em Política(s) própria(s), tais como a Política de Governança de TI.

A gestão de TIC do TRT-PR se dá por meio do planejamento, construção, execução e controle de serviços e soluções de tecnologia, de responsabilidades da Diretoria-Geral (DG), por meio de sua Unidade subordinada Secretaria de Tecnologia da Informação (STI).

16.2.7 Órgãos Colegiados de TIC no Tribunal ▼

No Tribunal há vários Órgãos Colegiados de TIC instituídos formalmente e em funcionamento, tanto de natureza de Governança de TIC (CGTIC e CSI), como de natureza de Gestão de TIC (COGESTIC, CSJ, CSA, etc.).

Os Órgãos Colegiados de TIC de natureza de Governança do TRT-PR (CGTIC e CSI) componentes das Instâncias Internas de Apoio à Governança, são de natureza propositiva e de caráter permanente, atuantes em apoio às decisões da Presidência relativas à Governança de TIC (CGTIC) e Segurança da Informação (CSI), respectivamente.

O CGTIC tem, entre outras competências estabelecidas no ***Ato Presidência 97/2018***, a de apoiar a Presidência na direção estratégica de TIC; no processo de gerenciamento de riscos relacionados à aplicação TIC no contexto institucional; na análise das iniciativas e investimentos tecnológicos propostos pelas unidades de Gestão, contemplados no Plano Diretor de TIC e no Plano De Contratações de TIC; na avaliação das minutas de Políticas ou Normas relacionadas à Governança e à Gestão de TIC e suas revisões; e na análise e aprovação de proposições do PETIC.

O CGTIC é composto pelos seguintes membros: I – 1 Desembargador(a), representante do 2º grau, que presidirá o Comitê; II - o(a) Presidente da Comissão de Sistemas Judiciários (CSJ); III - 1 magistrado(a) de 1º Grau, representante da Presidência; IV - 1 representante da Corregedoria, representante do 1º grau; V - o(a) Secretário(a) da Secretaria do Tribunal Pleno, Órgão Especial e Seção Especializada; VI - o(a) Secretário(a)-Geral da Presidência (SGP); VII - o(a) Secretário(a)-Geral Judiciário (SGJ); VIII - o(a) Diretor(a)-Geral (DG); IX - o(a) Diretor(a) da Secretaria de Gestão Estratégica e Estatística; X - o(a) Presidente do Comitê de Gestão de TIC (COGESTIC); e XI - o(a) Diretor(a) da Secretaria de Auditoria Interna (Audint). O CGTIC é secretariado pelo(a) Gestor(a) do NGTIC.

Já o CSI tem, entre outras competências estabelecidas no ***Ato Presidência 97/2018***, a de apoiar a Presidência no acompanhamento e na avaliação dos processos de trabalho relacionados à segurança da informação, riscos e incidentes de segurança da informação; o acompanhamento da execução e efetividade da Política de Segurança da Informação (PSI); a de propor à Administração políticas ou normas que digam respeito à segurança da informação; e a de auxiliar no monitoramento do cumprimento das diretrizes de segurança da informação estabelecidas pelo CNJ e pelo próprio TRT-PR.

O Comitê de Segurança da Informação (CSI) é composto pelos seguintes membros: I - 1 Desembargador(a) representante do 2º grau, que presidirá o Comitê; II - 1 magistrado(a) de 1º Grau, representante da Presidência, indicado pelo(a) Presidente do TRT-PR; III - 1 representante da Corregedoria, representando o 1º grau; IV - 1 representante da Diretoria-Geral; V - o(a) Diretor(a) da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI); VI - o(a) Gestor(a) da Unidade de Segurança da Informação. O CSI é secretariado pelo(a) Gestor(a) do NGTIC.

Podem ocorrer interações entre o CGTIC e os demais órgãos colegiados de TIC, como o Comitê de Segurança da Informação (CSI), o **Comitê de Gestão de TIC (COGESTIC)**, o Comitê Gestor Regional do Sistema PJe (CGRPJe), a Comissão dos Sistemas Judiciários (CSJ), a Comissão dos Sistemas Administrativos (CSA) ou os Comitês Gestores Regionais dos Sistemas Nacionais, tais como Sistema SIGEO, SIGEP, PROAD, entre outros.

A instituição do COGESTIC é exigência contida no art. 8º da **Resolução CNJ nº 211/2015** e tem a responsabilidade de aprimorar a gestão por meio da elaboração de planos táticos e operacionais, análise das demandas, acompanhamento da execução de planos, estabelecimento de indicadores operacionais, e proposição de replanejamentos.

Adiante, a interação macro entre os comitês de natureza de Governança de TIC (CGTIC e CSI), representados em azul, e os Comitês de Gestão de TIC, representados em roxo.

Figura 25 - Interação entre os Comitês de Governança e de Gestão de TIC



Fonte: TRT-PR

16.2.8 Unidade de Apoio à Governança de TIC ▼

A estrutura do Sistema de Governança de TIC também conta com a participação da DIRETORIA-GERAL, componente da Alta Administração e do **NÚCLEO DE GOVERNANÇA DE TIC (NGTIC)**, um dos componentes das INSTÂNCIAS INTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA, além de outras estruturas de apoio à governança estabelecidas pelo Sistema de Governança

A UNIDADE DE APOIO À GOVERNANÇA DE TIC

O NGTIC, criado em 20/11/2014 pelo **Ato 270/2014**, e reestruturado em 2016 pelo **Ato 60/2017**, encontra-se atualmente vinculado à Assessoria da Diretoria-Geral e tem o propósito de apoiar a Administração em relação à governança de TIC do TRT-PR.

Participa de projetos e ações importantes, tais como elaboração e revisão do Plano Estratégico de TIC, do qual é Unidade Gestora, bem como atua na elaboração ou revisão de diversas de políticas de gestão e de governança de TIC.

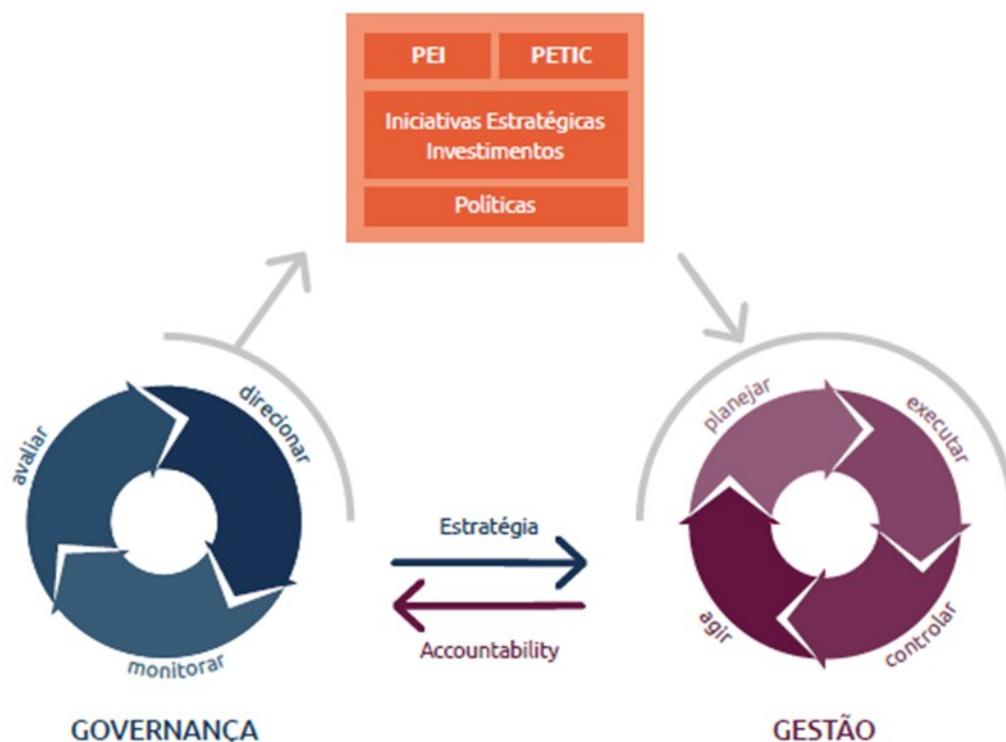
Além disso, o NGTIC auxilia na avaliação, direcionamento e monitoramento do atendimento às necessidades identificadas e autorizadas pela Administração, oriundas de determinações ou recomendações dos órgãos de controle externo ou interno, incluindo a elaboração de processos e políticas correspondentes à sua área, com o propósito de contribuir para maior maturidade da governança, refletindo também na melhoria dos indicadores nacionais de governança do Tribunal.

O leque de atividades prioritárias do NGTIC se completa com o apoio, suporte administrativo e o secretariado dos órgãos Colegiados de Governança de TIC (CGTIC e CSI) e também da Comissão de Governança da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Corporativa, já apresentado anteriormente.

A seguir, demonstra-se a interação entre a área de Governança e a área de Gestão de TIC, por meio dos principais instrumentos de direcionamento da área de TIC da Instituição, como o PEI, PETIC, iniciativas estratégicas e Políticas:

Figura 26 - Instrumentos de Interação entre a Área de Governança e Gestão de TIC



Fonte: TRT-PR

A GOVERNANÇA garante que as ações e políticas da organização estejam alinhadas ao interesse público

A GESTÃO trata dos processos organizacionais. Responsável pelo manejo dos recursos e poderes colocados à sua disposição

Uma GOVERNANÇA efetiva evita o auto direcionamento da GESTÃO!

16.3 Práticas de Governança de TIC ▼

Além dos componentes do Sistema de Governança de TIC e estruturas citadas, o Sistema é implementado por um conjunto de **PRÁTICAS** e condicionantes, que permitem que se alcance as diretrizes listadas anteriormente e que dizem respeito aos principais assuntos e temas

relacionados à governança de TIC, práticas estas diretamente associadas ao papel da Alta Administração na governança de TIC dentro do contexto da Instituição, e cuja realização é importante para que se aprimore a governança de TIC no Tribunal.

Para cada uma das práticas, baseadas no modelo de Governança de TIC do SISP, são apresentados os condicionantes mais importantes que influenciam a realização daquela prática, favorável ou desfavoravelmente.

Ao final, demonstra-se o relacionamento existente entre as práticas citadas, agrupando-as conforme as funções de governança de TIC (avaliação, direcionamento e monitoramento). As práticas base para o **Sistema de Governança de TIC** do Tribunal são listadas a seguir e serão detalhadas em documento à parte, alinhadas à **Política de Governança de TIC**.

▪ **Prática 1 - Envolvimento da Alta Administração com iniciativas de TIC**

Relacionada ao apoio e a participação da Alta Administração na Governança da TIC, avaliando, direcionando e monitorando as ações de TIC, bem como se comprometendo com a alocação dos recursos necessários ao bom funcionamento da governança de TIC.

▪ **Prática 2 - Alinhamento estratégico**

Relacionada ao direcionamento e alinhamento das ações de TIC com as necessidades da Instituição e suas partes envolvidas. Refere-se, também, à sinergia necessária entre a Alta Administração, as unidades de negócio e a área de TIC, facilitando, assim, o alcance dos objetivos da Instituição, a boa comunicação e a cooperação mútua.

▪ **Prática 3 - Especificação dos direitos decisórios sobre TIC**

Relacionada à definição clara dos papéis e responsabilidades sobre as questões de TIC, especificando quais decisões competem a quem no âmbito da Instituição.

▪ **Prática 4 - Comitês de TIC**

Relacionada à instituição e ao funcionamento de uma estrutura multidisciplinar, para tratar de questões e decisões relevantes à Governança ou Gestão de TIC, e no caso dos Comitês de natureza de Governança, composta pelos representantes da Alta Administração, presidida pela autoridade máxima ou representante por ela indicados, bem como de Secretários ou Diretores de áreas estratégicas, conforme a matéria do Comitê, com a participação do principal gestor de TIC.

- **Prática 5 - Riscos de TIC**

Relacionada à governança dos riscos de TIC para a sustentação dos processos - finalísticos, de apoio e gerenciais - da Instituição, bem como a definição de políticas e diretrizes para o tratamento desses riscos.

- **Prática 6 - Portfólio de TIC (serviços, processos, projetos, investimentos e ativos de TIC)**

Relacionada à execução de atividades para avaliar, priorizar e equilibrar programas e serviços, gerenciando a demanda dentro das restrições, considerando o alinhamento com os objetivos estratégicos, o valor e o risco da Instituição.

- **Prática 7 – Transparência e prestação de contas (Sistema de Comunicação e Transparência da TIC)**

Relacionada à avaliação contínua, pelas instâncias de Governança, dos requisitos atuais e futuros de comunicação e relatórios de desempenho relacionados à aplicação e conformidade da TIC, incluindo extensão, condições e frequência e considerando as necessidades de informações das partes interessadas, internas e externas.

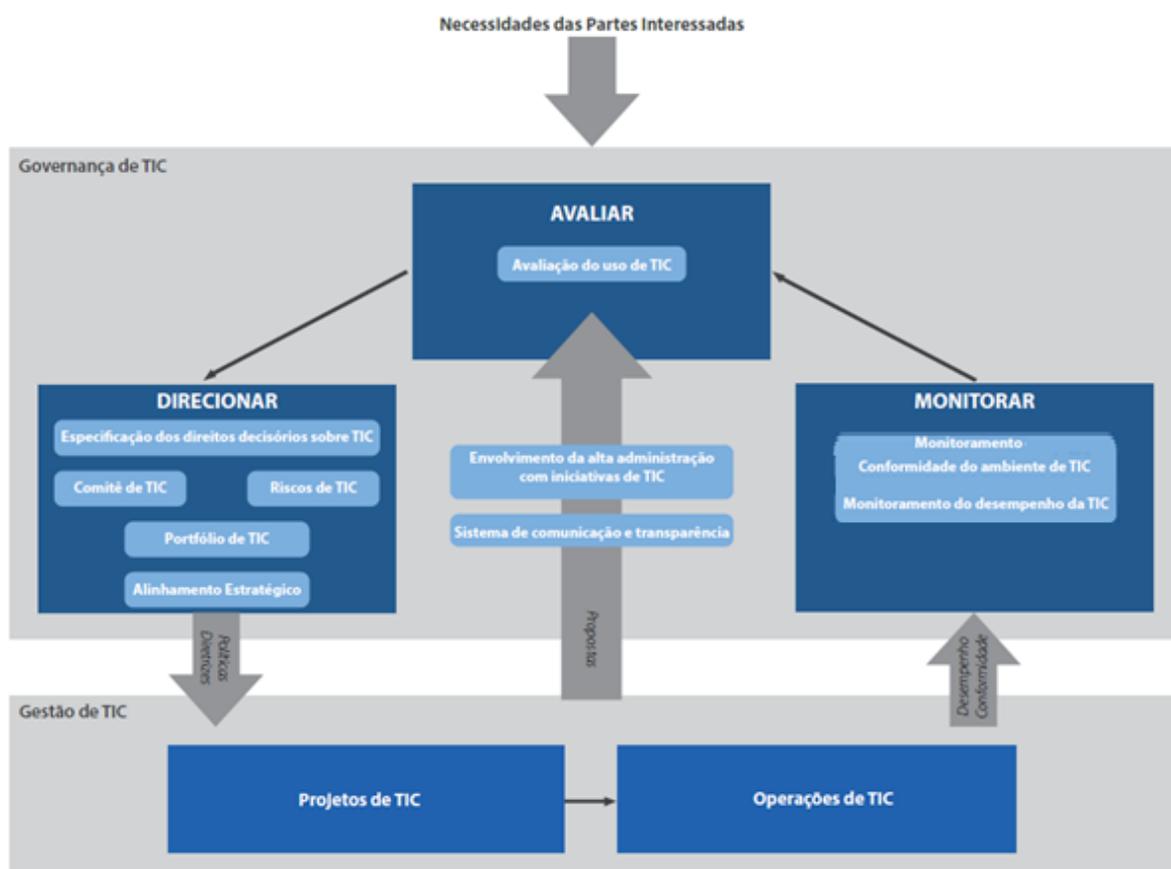
- **Prática 8 – Monitoramento da conformidade do ambiente de TIC e do desempenho de TIC**

Relacionada à análise contínua da conformidade do ambiente de TIC, frente aos marcos regulatórios que regem a Administração Pública, tais como leis, decretos, instruções normativas, acordãos, ajustes contratuais e políticas diversas, etc., bem como relacionada ao monitoramento e à supervisão do desempenho das ações empreendidas pela TIC, como o atingimento das metas de nível de serviço, resultados de programas e projetos, indicadores de implementação dos planos de TIC, etc.

- **Prática 9 - Avaliação do uso da TIC**

Relacionada à supervisão do uso e da alocação dos recursos de TIC, com vistas a assegurar a existência de recursos suficientes para o atendimento das necessidades - atuais e futuras - da Instituição e suas partes envolvidas.

Figura 27 - **Relacionamento entre as práticas de governança de TIC**



Fonte: Adaptado de ABNT, 2015, p. 7.

Para avaliar se os mecanismos do sistema de governança e gestão de TIC implementados estão operando de forma eficaz e permitem a supervisão apropriada da TIC, propósito da **Prática 9**, as instâncias de Governança do Tribunal devem avaliar continuamente os requisitos atuais e futuros de comunicação e relatórios de desempenho relacionados à aplicação de TIC, incluindo extensão, condições e frequência e considerando as necessidades de informações das partes interessadas, internas e externas, por meio da **Prática 7**.

17 Accountability

17.1 Monitoramento e Controle da Governança ▼

Considerando o propósito e o significado de uma política de governança em fortalecer a confiança na instituição, fomentar a coerência na execução das atividades e promover a coordenação entre os diversos atores, além de estabelecer os patamares mínimos de governança a serem aceitos, é necessário que ocorra constantemente o monitoramento e o controle dos critérios legais, normativos, estratégicos, táticos e operacionais a serem observados pelas diversas funções de governança e de gestão.

Por meio do uso adequado e eficiente das ferramentas de monitoramento e de controle é possível ampliar a maturidade da governança da Instituição, sem deixar de reconhecer a sua natureza dinâmica, a adaptabilidade dos modelos e as mudanças de contexto.

O estabelecimento de indicadores de desempenho e do mapeamento sistêmico das inter-relações existentes possibilita avaliar os efeitos e impactos dos serviços prestados e organizar os relatórios e reportes periódicos e necessários, tanto para o Tribunal Pleno, Alta Administração e instâncias internas de apoio à governança descritas pelo artigo 23 da **Política 35/2018**¹, como também para a adequada prestação de contas no Relatório Integrado de Gestão, nos moldes determinados pelo TCU.

Da mesma forma, o registro e a divulgação das informações referentes ao monitoramento e ao controle, em repositório e portal adequados, dão ampla publicidade às partes envolvidas, permitindo explicitar os objetivos, metas e indicadores e o acompanhamento gerencial para as intervenções e manifestações, sempre que necessário.

Como a Governança envolve um conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizados com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a detectar precocemente riscos ainda não adequadamente tratados, faz-se necessário

¹ **Art. 23.** *O monitoramento e o controle, sem prejuízos a outras formas, serão exercidos pelas seguintes estruturas: I - Tribunal Pleno e Alta Administração; II - Instâncias internas de apoio à Governança, listadas a seguir: a) Ouvidoria; b) Comitê de Estratégia; c) Comitê Gestor Regional da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dos Comitês Orçamentários de 1º e 2º Graus; d) Secretaria da Corregedoria; e e) Secretaria de Auditoria Interna, de acordo com a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais do Instituto de Auditores Internos (IIA/IPPF), conforme recomenda o TCU.*

Parágrafo único. *As instâncias internas de governança representam esferas de monitoramento e, conforme o caso, de deliberação quanto à implementação desta política de governança e de medidas concretas e permanentes para a atuação da gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade.*

definir os processos de trabalho e os procedimentos operacionais “padrão”, principalmente dos processos mais críticos, além de definir precisamente as alçadas e as funções (papeis e responsabilidades), e os riscos de dependência de pessoal quando o servidor leva com ele todo o conhecimento, em casos de aposentadoria, afastamentos por doença ou afins.

Entre as atividades que possibilitam assegurar a conformidade dos atos de gestão está a elaboração de relatórios quadrimestrais entregues ao Tribunal Pleno, à Alta Administração e aos Comitês de Apoio à Governança, que podem ser, a título exemplificativo:

- Relatórios das licitações ocorridas, contendo no seu escopo, no mínimo: as licitações concluídas, fracassadas, prazos médios de realização por modalidade de licitação; resultados obtidos com economias orçamentárias e indicadores de desempenho;
- Relatório financeiro da execução orçamentária, contendo no seu escopo, no mínimo: demonstrativo da execução orçamentária por ação e grupo de natureza de despesa (GND), demonstrativo da execução dos principais (mais relevantes) itens de despesa do Tribunal, comparativo com o mesmo período do ano anterior e indicadores de execução orçamentária;
- Relatório das contratações a serem realizadas (mais relevantes) para o exercício vigente e para o seguinte, contendo no seu escopo, no mínimo: descrição do objeto da contratação, justificativa resumida e o cronograma de contratação e indicadores de execução (metas);
- Relatório dos custos do Tribunal por centro de custos contendo no seu escopo, no mínimo: o custo anual (ano anterior), o custo total do período, a média mensal do período, comparativo com o mesmo período do ano anterior, indicadores da participação de cada centro de custo no custo total, a evolução percentual dos principais centros de custos no período.

Para uma condução efetiva e madura da governança, é plenamente recomendado e adequado que as funções de governança (Tribunal Pleno, Alta Administração e os Comitês de Apoio à Governança) estabeleçam e definam diretrizes e os processos decorrentes para, segundo cronograma pré-estabelecido, avaliar, acompanhar e orientar os procedimentos de execução e monitoramento, as declarações de fidedignidade e integridade das informações, definir o apetite de riscos, os papéis e as responsabilidades de cada alçada e de cada atribuição específica para as funções, otimizar e aperfeiçoar os processos em desconformidade com as diretrizes, além de dar garantia do amplo acesso público a todos esses dados e informações de qualidade que permitam aprimorar o processo de tomada de decisão.

À função de gestão, por sua vez, cabe propor a priorização dos processos, gerenciando-os efetivamente, relatar e prestar contas, periodicamente ou sempre que requerido pelas funções de governança, dos resultados obtidos, em relação às diretrizes estabelecidas, bem como dos obstáculos e intercorrências enfrentadas que possam impedir o cumprimento ou mesmo extrapolar a alçada.

Assim, pela definição clara do processo se busca a execução eficaz da governança para que possa ser ativamente planejada, gerenciada e monitorada.

As Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), as quais têm por atribuição a validação, intervenção e subsídios para as informações integradas que compõem o relatório integrado de gestão, são importantes ferramentas de monitoramento e controle das práticas e estratégias (PEI, Gestão de Pessoas, TIC, Orçamento/Aquisição), e contam com o suporte das áreas técnicas e comitês de governança que apoiam a Presidência e a Alta Administração, tanto no gerenciamento de riscos como nos controles internos, referentes aos componentes temáticos específicos.

As instâncias listadas nos incisos I e II do art. 23 da **Política 35/2018** recebem relatórios e demonstrativos para monitoramento e controle da execução das políticas para os quais, na condução da política de governança, devem ser utilizados os mecanismos e ações específicas em conformidade com os parâmetros do Índice de Governança (iGov) do TCU e dos relatórios de auditoria emitidos pela unidade de Auditoria Interna.

Dessa forma, torna-se possível que todas as funções de governança e de gestão estabeleçam uma padronização desses documentos a serem elaborados e apresentados pelo Tribunal e pelas áreas técnicas, em relação aos seus respectivos planos estratégicos, de atividade, táticos ou operacionais, tais como: PEI, PETIC, PDTIC, Plano de Logística Sustentável, Plano de Gestão de Pessoas, Plano de Contratações, Plano Orçamentário, Plano Anual de Aquisições, Plano Anual de Auditoria, Plano de Obras, Plano de Comunicação, entre outros, subsidiando a consolidação das informações necessárias à elaboração tempestiva, adequada e eficiente do Relato Integrado de Gestão quando da prestação de contas ao TCU.

Conforme previsto no art. 25, III da **Política 35/2018**, para a promoção da prevenção e detecção de fraudes, recomenda-se a adoção dos requisitos de uma Gestão Integrada de Riscos, assim como medidas institucionais estruturadas em um Programa de Integridade, em apoio à boa governança.

Instituir um programa de integridade não significa lidar com um assunto novo, mas valer-se de temas já conhecidos pela administração de maneira sistematizada, incluindo diretrizes já adotadas por meio de atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção, organizadas e direcionadas para a promoção da integridade institucional.

Verifica-se, porém, que ainda remanesce a oportunidade de instituir a ação definida e integrada, conforme recomendado em Relatório de Auditoria de Gestão:

30. Descrever como se dá o processo de asseguuração da integridade, fidedignidade e a confiabilidade das informações, além de indicar de que forma tal asseguuração da conformidade contribui com o atingimento dos objetivos estratégicos do TRT; 32. Iniciar as reflexões atinentes à implantação do Programa de Integridade do TRT, em adequação com a metodologia de gestão de riscos e controles internos, nos termos similares em que orienta o Decreto 9203/2017.”

Assim, para viabilizar um Programa de Integridade adequado, o mesmo deve conter:

- levantamento da situação (diagnóstico);
- levantamento e identificação dos riscos para a integridade;

- estabelecimento de medidas para o tratamento; e
- elaboração e aprovação do Plano de Integridade;

Além disso, as ações e medidas a serem desenvolvidas para dar conteúdo ao Plano de Integridade são:

- comprometimento e apoio da Alta Administração;
- existência de unidade responsável pela implantação no órgão ou na entidade;
- análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e
- monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

Importante, então, a definição da unidade, dentro a estrutura existente, assim como seu papel e responsabilidade junto à gestão da integridade, passando a ter como atribuição coordenar a estruturação, a execução e o monitoramento do programa de integridade, com o objetivo de zelar pela implantação das medidas arroladas nele arroladas e promover a sua efetividade.

O **Guia da Política de Governança Pública (2018)**, orienta que para se incentivar um ambiente de integridade, deve-se privilegiar o diálogo entre os tomadores de decisão e os responsáveis pelas unidades e funções que compõem a gestão da integridade, que terão a prerrogativa – e o dever – de apoiar o processo decisório por meio de abordagens baseadas no risco (*risk-based approach*).

Logo, o trabalho realizado de forma coordenada e colaborativa pelos responsáveis e áreas afins fortalece o programa de integridade de modo a promover uma atuação íntegra e eficiente, minimizar possíveis riscos e alinhar-se aos valores, princípios e normas éticas, priorizando o interesse público sobre o privado e preservando o bem comum.

17.2 Avaliação da Governança Corporativa ▼

De acordo com o **Referencial Básico de Governança do TCU**, para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados, em especial liderança, estratégia e controle (*accountability*).

Dessa maneira, dentre os mecanismos já apresentados neste manual, a avaliação, o direcionamento e o monitoramento revelam-se como funções essenciais para que se alcance a boa governança na prática, dependendo da eficiência de como o sistema de governança, formado pela estrutura, elementos e atores envolvidos se organizam, interagem e procedem para obter boa governança.

O sistema deve abarcar as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas, com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas.

Com o objetivo de avaliar mais adequadamente e de forma abrangente o sistema de governança, utilizam-se como roteiro e modelos de referência as práticas constantes do

Referencial Básico de Governança do TCU (2014), onde aborda-se que os mecanismos de governança devem estar associados aos seguintes componentes:

I – Liderança: a) pessoas e competências²; b) princípios e comportamentos³; c) liderança organizacional⁴; e d) sistema de governança⁵;

II – Estratégia: a) relacionamento com partes interessadas⁶; b) estratégia organizacional⁷; e c) alinhamento transorganizacional⁸;

² **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática L1.1 - Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração; Prática L1.2 - Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta Administração; Prática L1.3 - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração; TCU, Levantamento Integrado 2017/2018: 1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos; 1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado.

³ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática L2.1 - Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração; Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração; Prática L2.3 - Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado; TCU, Levantamento Integrado 2017/2018: 1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido; 1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido; 1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados; 1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados.

⁴ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática L3.1 - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais; Prática L3.2 - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos; Prática L3.3 - 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; Prática L3.4 - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno; Prática L3.5 - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências; TCU, Levantamento Integrado 2017/2018: 2111, 2112, 2113, 2121, 2122, 2123, 2124, 2131, 2132,

⁵ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização; Prática L4.2 - Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas; Prática L4.3 - Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas; TCU, Levantamento Integrado 2017/2018: 1111. A estrutura interna de governança da organização está definida; 1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas.

⁶ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática E1.1 - 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; Prática E1.2 - Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização; Prática E1.3 - Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores; Prática E1.4 - Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos; TCU, Levantamento Integrado 2017/2018:

III – Controle: a) gestão de riscos e controle interno⁹; b) auditoria interna¹⁰; e c) *accountability* e transparência¹¹.

Segundo **BRASIL (2018)**, para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão, a Alta Administração pode contar com os serviços de avaliação e de consultoria prestados pela auditoria interna governamental.

Da mesma forma, ainda, o guia assevera que, considerando a posição da auditoria interna governamental na terceira linha de defesa, para cumprir a missão de adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, é de relevo que a sua atividade auxilie o gestor na estruturação e no efetivo funcionamento das duas primeiras linhas de defesa, por meio da prestação de serviços de avaliação e consultoria.

A Auditoria Interna possui a qualidade inerente de ser uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, com o objetivo de atuar para adicionar valor e induzir a melhoria das operações da organização, auxiliando-a a realizar seus objetivos a partir da aplicação de

⁷ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática E2.1 - Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas; Prática E2.2 - Estabelecer a estratégia da organização; Prática E2.3 - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização; **TCU, Levantamento Integrado 2017/2018:** 2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido; 2122. A estratégia da organização está definida; 2123. Os principais processos estão identificados e mapeados; 2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas.

⁸ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

⁹ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática C1.1 - Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno; Prática C1.2 - Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

¹⁰ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática C2.1 - Estabelecer a função de auditoria interna; Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente; Prática C2.3 - Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização; **TCU, Levantamento Integrado 2017/2018:** 3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna; 3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna; 3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança; 3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.

¹¹ **TCU, Referencial Básico de Governança do TCU, 2014:** Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei; Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*; Prática C3.3 - Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos; Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação; **TCU, Levantamento Integrado 2017/2018:** 3111. O modelo de transparência está estabelecido; 3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido; 3113. O modelo de responsabilização está estabelecido; 3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido; 3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.

uma abordagem sistemática e disciplinada, com observância aos padrões reconhecidos de auditoria e ética profissional e direcionados à eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança.

Tal indução deve ocorrer, ainda, pela adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e por consequência, promovendo a prevenção e maior capacidade para detecção de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos da instituição.

O processo de auditoria a ser conduzido deve utilizar técnicas e métodos adequados de auditoria, necessários para aferir o grau de maturidade do Sistema de Governança com base nos objetivos, riscos, metas e resultados da instituição, considerando também os índices constantes dos Relatórios Individuais de Auto Avaliação, relativos aos levantamentos de Governança realizados pelo TCU.

O Tribunal de Contas da União por meio do **Acórdão nº 1.273/2015 – Plenário** – recomendou ao Conselho Nacional de Justiça a elaboração de um modelo de governança para aprimorar a atuação dos tribunais e conselhos, que contemple medidas para a solução das fragilidades detectadas no 'Questionário de Governança' afetas à estratégia, gerenciamento de risco, atuação das unidades de auditoria interna, aprovação formal de planos pelo dirigente máximo, direcionamento estratégico e supervisão de resultados.

Como instância interna de apoio à governança, com atribuição específica de contribuir com a avaliação dos sistemas e processos de governança, gestão de riscos e de controles internos, deve ser garantida pelos colegiados e pela Alta Administração que a Secretaria de Auditoria Interna atue com eficácia, a fim de cumprir com os requisitos constantes do artigo 30 da **Política 35/2018**.

A eficácia na atuação tem como pressuposto o Estatuto da Atividade de Auditoria Interna, instituído pelo **Ato 228/2019 de 23/09/2019** e referendado pelo Tribunal Pleno pela RA 109/2019 (DEJT 02/10/2019), onde está definido o propósito, autoridade, responsabilidade, posição dentro da organização e amplo acesso a documentos e informações no desempenho das atividades. Da mesma forma, a Auditoria Interna deve estar dotada de competências necessárias para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança, gestão de riscos e controles e deve ser garantida pelos colegiados e pela Alta Administração a vedação para que os auditores internos participem de atividades que possam caracterizar cogestão, sob pena de perda de objetividade e independência nas análises e avaliações necessárias ao desempenho de suas atribuições.

Concomitantemente, com a definição do estatuto está a necessidade de elaboração de um Código de Ética e de Conduta dos servidores que atuam na Auditoria Interna, a fim de abranger todos os elementos mandatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework* - IPPF) do Instituto de Auditores Internos, prática esta constantemente recomendada pelas Entidades de Fiscalização Superior.

Outra boa prática para atuação eficaz está contemplada na necessidade de instituição prévia de plano anual de auditoria, consistente na elaboração de documento considerando os riscos existentes, ações concretas de avaliação ou consultoria visando à melhoria:

- do processo de gestão de riscos da organização;
- da governança organizacional;
- da gestão da ética e da integridade; e
- da avaliação dos controles internos relacionados aos elementos críticos para o alcance dos objetivos e metas vigentes.

Uma das formas mais importantes de se garantir e preservar a independência na atuação está representado pela previsão de reporte direto aos colegiados e à Alta Administração dos relatórios produzidos em todas as temáticas contendo, entre outros, os resultados de avaliação da gestão de riscos da organização, controles internos da gestão de pessoas, controles internos da gestão das aquisições, controles internos da gestão de tecnologia da informação, dos sistemas de informação e de riscos de tecnologia da informação.

Finalmente, embora a função primordial de atuação da Auditoria Interna seja a de avaliar o sistema e os processos de governança, controles internos e gerenciamento de riscos, deve ser igualmente garantida pelos colegiados e pela Alta Administração a avaliação da execução dos trabalhos de auditoria e do seu desempenho, com a implantação de medidas para seu aprimoramento, sempre que necessário.

17.3 Accountability e Transparência ▼

Accountability, como já enfatizado, refere-se à obrigação que têm aqueles a quem foram confiados recursos de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades e de prestar contas perante os provedores de recursos, de forma ampla de seus atos e dos recursos que lhes foram confiados.

Ao mesmo tempo, a transparência é essencial ao aprofundamento e consolidação da democracia, uma vez que possibilita ao cidadão, as entidades organizadas e partes interessadas, por meio do controle social, participar ativamente do planejamento governamental e acompanhar a execução das políticas públicas.

Admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei é essencial para fortalecer a boa governança que se preste contas da implantação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, se avalie a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos, além de garantir que indícios de irregularidades sejam apurados de ofício, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Segundo o IBGC, a prestação de contas não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor para a Organização. Igual

entendimento tem sido recomendado pelo TCU conforme modelo integrado adotado para o fornecimento de informações para o Relatório de Gestão.

Como já mencionado na apresentação deste Manual, o *accountability* envolve observar aspectos de transparência, prestação de contas e responsabilização, viabilizados por meio das seguintes ações: estabelecer sistemas de gestão de riscos e de controles internos para melhoria do desempenho institucional; manter e aprimorar a função de auditoria interna, provendo condições para sua independência e proficiência, bem como definir diretrizes que assegurem que os controles internos adicionem valor à Instituição; e garantir a prestação de contas, a responsabilização e a transparência às partes interessadas, por meio de instrumentos, ferramentas e processos de trabalho específicos.

Cabe ressaltar, segundo a INTOSAI (2004), que controle interno é um processo integrado e dinâmico efetuado pela direção e pelo corpo de colaboradores, estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: (1) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; (2) cumprimento das obrigações de *accountability*; (3) cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis; (4) salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e dano.

O mecanismo *accountability* representa modelos de prestação de contas da atuação e da responsabilização, bem como da transparência da Alta Administração e do Tribunal Pleno, que norteiam a ação gerencial, ampliam a capacidade de resposta aos cidadãos, de forma eficiente e eficaz, conduzindo a criação de valor para a organização.

De acordo com o **BRASIL (2018)**, em um contexto no qual o processo decisório é orientado por sistemas que privilegiam a gestão de riscos (princípios da integridade e da capacidade de resposta), é refletido em ações consistentes com a missão da instituição (princípio da confiabilidade) e é ancorado em evidências previamente reunidas (princípio da melhoria regulatória), a *accountability* se transforma em uma consequência natural da atuação pública¹².

Segundo o mesmo guia, a prestação de contas e a transparência compõem os princípios e as diretrizes de governança e visam manter uma linha clara e objetiva entre as justificativas e os resultados da atuação administrativa, de um lado, e os agentes públicos que dela tomarem parte, de outro, sempre de maneira a dar ampla publicidade a todos os atos.

A transparência deve propiciar que o comportamento¹³ dos agentes públicos obedeça sempre ao princípio do interesse público. Como ferramenta essencial, se requer a definição de código

¹² **BRASIL (2018)**.

¹³ a) *PESSOAS E COMPETÊNCIAS* - Os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Por essa razão, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias. No contexto da governança, é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da otimização dos resultados organizacionais; b) *PRINCÍPIOS E COMPORTAMENTOS* - No empenho pela excelência na prestação de serviços, as organizações devem contar, em seu quadro, com pessoas que possuam

de ética e de conduta que explicita as condutas esperadas, bem como os riscos para a integridade e de conflito de interesses.

Na promoção e no desenvolvimento das práticas de prestação de contas (*accountability*) e transparência devem estar definidos os papéis e responsabilidades de atuação, além da Auditoria Interna, também da Corregedoria, Ouvidoria, Alta Administração, instâncias internas de governança (colegiados e comitês) e unidades designadas como donas de processos críticos e gerenciadoras de programas e projetos estratégicos.

A definição dos papéis e responsabilidades é essencial para garantir a atuação e execução integrada das temáticas prioritárias, juntamente com a instituição do modelo de transparência, da definição dos canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações, tratamento dos dados e acompanhamento de denúncias e representações, dos controles e meios para assegurar a qualidade das informações prestadas, do estabelecimento de diretrizes, critérios, limites e plano de dados abertos, catálogo de informações, em conformidade com a **Lei de Acesso à Informação – LAI**, e para relacionamento com as partes interessadas internas e externas à organização.

O modelo de transparência instituído deve contemplar igualmente a prestação de contas ampliada e integrada além de abranger a publicação de relatórios organizacionais e informações produzidas por instâncias de governança, com base no método do relato integrado, segundo recomendação do TCU, incluindo a implementação e resultados dos sistemas de governança e de gestão, a declaração de integridade dos responsáveis pela governança, bem como em relação aos compromissos assumidos em acordos de cooperação local, regional e global com o Pacto Global.

Neste sentido, as informações apresentadas por meio de relatórios e demonstrativos ao Tribunal Pleno, à Alta Administração e aos Comitês de Apoio à Governança e divulgados no site do Tribunal e nos canais de comunicação com a sociedade, propiciam prestar contas de forma adequada, em relação à:

- prestação de serviços pela entidade à sociedade, de maneira eficiente e eficaz;
- disponibilidade de recursos para gastos futuros, e até que ponto há restrições ou condições para a utilização desses recursos;
- melhora ou piora na capacidade da prestação de serviços, em decorrência da mudança de cenários, e em comparação com exercícios anteriores.

as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias e demonstrem elevados padrões de conduta ética.

A título exemplificativo tem-se os seguintes artefatos que podem ser disponibilizados à sociedade, buscando evidenciar e prestar contas:

- Relatório de Gestão Anual;
- Demonstrativos legais de natureza orçamentária exigida pelos órgãos superiores de controle;
- Relatórios integrados quadrimestrais de Análise da Execução das Políticas de Governança; e
- Informações sobre a avaliação da satisfação das partes interessadas com as informações prestadas e os resultados alcançados.

Enfim, para que se dê transparência, responsabilidade e prestação de contas aos atos praticados pela instituição, é necessário o estabelecimento de canais de comunicação como: site, portais, mídias sociais, entre outros: diretrizes, ações, critérios, limites e plano de dados abertos, conforme a **Lei de Acesso à Informação – LAI**; relatórios quadrimestrais com seus prazos de envio, e conteúdo; períodos de reuniões de análise dos relatórios, com posterior encaminhamento dessa análise, e publicação dos resultados correspondentes.

A incorporação dos conceitos e procedimentos de *accountability*, governança e transparência pela instituição oportuniza a atuação do controle social como forma de integração com o Estado no que tange à fiscalização das ações e políticas públicas, validando resultados mais eficientes e legitimados ao evidenciar seu papel de importante instrumento da democracia e da cidadania.

18 Segurança da Informação



A **Resolução Administrativa 85/2018**, de 26 de novembro de 2018, instituiu a Política de Segurança da Informação e o Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSGI) no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, estabelecendo um conjunto de diretrizes, normas e procedimentos com o objetivo de garantir a segurança das informações.

Além da política de segurança da Informação o Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSGI), coordenado pelo Comitê de Segurança da Informação (CSI), é composto pelos seguintes processos:

- I - gestão de riscos de segurança da informação;
- II - gestão de incidentes em segurança da informação;
- III - gestão de continuidade de serviços essenciais de TIC;
- IV - gestão de acessos e de uso de recursos de TIC;
- V - gestão e controle de ativos de informação;
- VI - classificação e tratamento da informação.

As disposições desta Resolução são válidas para todos os usuários de recursos de tecnologia da informação do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, incluindo os advogados e os jurisdicionados em geral.

- Política de Acesso físico aos ambientes de TIC
- Política de Backup e retenção de dados
- Política de Identidade Digital e Gerenciamento de Acesso
- Política de Utilização dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação

SGSI

R EFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 31000:2018: Gestão de riscos – Diretrizes**, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 38500:2015: Governança de tecnologia da informação para a organização**, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO ABNT NBR 26000:2010 – Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2010.

BARBOSA, André Ricardo de Alvarenga. **Curso de Extensão Processo Decisório**. Rio de Janeiro : IDEMP, 2019.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública – Brasília**: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Presidência da República**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União, Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Presidência da República, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.241, de 22 de setembro de 1975. Cria a 9ª Região da Justiça do Trabalho e o Tribunal Regional do Trabalho respectivo e institui a correspondente**

Procuradoria Regional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6241.htm>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 86, de 08 de setembro de 2009. Dispõe sobre a organização e funcionamento de unidades ou núcleos de controle interno nos Tribunais, disciplinando as diretrizes, os princípios, conceitos e normas técnicas necessárias à sua integração. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_86_08092009_10102012204619.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 171, de 01 de março de 2013. Dispõe sobre as normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização nas unidades jurisdicionais vinculadas ao Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_171_01032013_05032013174707.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 138, de 23 de agosto de 2013. Institui Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/portaria/portaria_138_23082013_26082013163843.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 194, de 26 de maio de 2014. Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_194_26052014_05092019161735.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 195, de 3 de junho de 2014. Dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_195_03062014_22032019145256.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 114, de 06 de setembro de 2016: Estabelece as diretrizes do processo participativo na formulação das metas nacionais do Poder Judiciário, nos termos da Resolução CNJ 221, de 10 de maio de

2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_114_06092016_09092016172550.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 198/2014, de 01 de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_198_01072014_25032019141511.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 211/2015, de 15 de dezembro de 2015. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_211_15122015_18122015173345.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 219/2016, de 26 de abril de 2016. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_219_26042016_05062019132733.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 221, de 10 de maio de 2016. Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_221_10052016_11052016144312.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240, 09 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_240_09092016_25032019150731.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 59, de 23 de abril de 2019. **Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_59_23042019_24042019104402.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Caderno de Orientações para formulação das metas nacionais do Poder Judiciário – 2019.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2018/04/15333295554e690bad3b1b0575c3a773.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 124, 28 de fevereiro de**

2013. Regulamenta a concessão de diárias e a aquisição de passagens aéreas no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/29159/2013_res0124_csjt_rep06.pdf?sequence=20&isAllowed=y>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Ato CSJT.GP.SG nº 294, de 20 de outubro de 2014. Institui a Rede de Governança Colaborativa da Estratégia da Justiça do Trabalho, revoga o Ato CSJT.GP.SE nº 193/2009 e dá outras providências.** Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/49679/2014_ato0294_csjt.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 145, de 28 de novembro de 2014. Aprova o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2015 a 2020 e dá outras providências.** Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/53283/2014_res0145_csjt.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 92, de 25 de novembro de 2015. Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.** Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/20716/2012_res0092_csjt_rep02_atualizado.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 222, de 31 de agosto de 2018. Dispõe sobre diretrizes para a implantação de boas práticas de retenção de talentos no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.** Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/143909/2018_res0222_csjt.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 229, de 23 de novembro de 2018. Dispõe sobre as diretrizes para o desdobramento do objetivo estratégico "Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida", do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020.** Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/147512/2018_res0229_csjt.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX. **Government Commission on the German Corporate Governance Code Frankfurt/Main, 2019.** Disponível em: <<https://www.dck.de/en/code//foreword.html>>. Acesso em 27 nov. 2019.

Dez Princípios do Pacto Global da ONU. recode.org.br, 2016. Disponível em: <<https://recode.org.br/wp-content/uploads/2016/09/principios.jpg>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

EISENHARDT, Kathleen. **Agency – and Institutional – Theory Explanations: The case of retail sales compensation.** Academy of Management Journal, Volume 31, 1988. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/256457?seq=1>>. Acesso em 27 nov. 2019.

EMEAGWALI, L. (Ed.). **Corporate Governance and Strategic Decision Making.** Girne American University, 2017. DOI: 10.5772/66270. ISBN: 978-953-51-3554-8. Disponível em: <<https://www.intechopen.com/books/corporate-governance-and-strategic-decision-making>>. Acesso em 27 nov. 2019.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL. **The UK Corporate Governance Bible (April 2019).** London, UK. Disponível em: <<https://www.frc.org.uk/getattachment/02aa96d1-9660-4b6a-af1d-e094afeefb10/Governance-Bible-April-2019-covers.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL **The UK Corporate Governance Code (April 2016).** London, UK. Disponível em: <<https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL **The UK Corporate Governance Code (July 2018).** London, UK. Disponível em: <<https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

FINLAND CHAMBER OF COMMERCE. **Finnish Corporate Governance Code 2015 Securities Market Association.** Securities Market Association (c/o Finland Chamber of Commerce). Disponível em: <<https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2015/10/hallinnointikoodi-2015eng.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

GOVERNMENT OF AUSTRALIA. Department of Premier and Cabinet Local Government division. **Good Governance Guide For Local Government In Tasmania, Australia.** ISBN 978 0 7246 5745 2. Second Edition, 2018. Disponível em: http://www.dpac.tas.gov.au/divisions/local_government/quick_links2/good_governance_guide>. Acesso em 27 nov. 2019.

GREMBERGEN W. V. **The Balanced Scorecard and IT Governance.** IT Governance Institute, 2009. Disponível em: <<https://www.isaca.org/Certification/CGEIT-Certified-in-the-Governance-of-Enterprise-IT/Prepare-for-the-Exam/Study-Materials/Documents/The-Balanced-Scorecard-and-IT-Governance.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

HALIFAX FOUNDATION FOR NORTHERN IRELANDTHE. **Code of Good Governance - Revised 2016.** Disponível em: <<https://www.diycommitteeguide.org/sites/default/files/2016-03/code-of-good-governance-2016.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Brazilian Corporate**

Governance Code - Listed Companies: GT Interagentes. Disponível em: <http://www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/3877_GT_Interagentes_Brazilian_Corporate_Governance_Code_Listed_Companies.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de Governança corporativa.** São Paulo: 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>. Acesso em 27 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA PÚBLICA. **Princípios para a Boa Governança Pública.** São Paulo: 2014.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **INTOSAI GOV 9100: Guidelines for internal control standards for the public sector,** 2004. Disponível em: <<http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>>. Acesso em 27 nov. 2019.

ISACA. **COBIT 5: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização.** IT Governance Institute, 2012.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de PDTI DO SISP,** versão 2.0 beta. p. 11. 2015c. Disponível em <<http://www.sisp.gov.br>>. Acesso em 27 nov. 2019.

PABLO, A. L. et al. **Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector..** Journal of Management Studies, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Dez passos para a boa governança.** 2014. 28 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B364AAE1A7E>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação. **Organização do sistema de governança de tecnologia da informação (TI): Nota Técnica 7/2014 Sefti/TCU / Tribunal de Contas da União.** 2015. 48 p. : il. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B37180B76DA>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria Geral de Controle Externo. **GLOSSÁRIO DE TERMOS DO CONTROLE EXTERNO.** 2017. PORTARIA-SEGECEX Nº 27 DE 24 DE OUTUBRO DE 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plenário. Relator: Marcos Bemquerer Costa. **Acórdão nº 3.023, de 13 de novembro de 2013.** Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A1500586020150394DE19654FC>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. **Acórdão nº 2.113, de 26 de agosto de 2015.** Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15072571D0150815C28E70DEE>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. **Acórdão nº 1.273, de 26 de agosto de 2015.** Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15072571D0150815C28E70DEE>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plenário. **Acórdão nº 588, de 21 de março de 2018.** Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultaPagina=S&item0=615513>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. **Acórdão nº 2.699, de 21 de novembro de 2018.** Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E674256D0016744D92B895862>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2.** - Brasília: 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de Acompanhamento. TC 015.268/2018-7.** Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E6916EE31016917405FFD0DB8>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Ato nº 60, de 20 de março de 2017.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1282/ATO%2060-2017-Altera%20nom%20enclatura%20do%20N%c3%bacleo%20de%20Governan%c3%a7a%20e%20Gest%c3%a3o%20de%20Tecnologia%20da%20Informa%c3%a7%c3%a3o%20e%20Comunica%c3%a7%c3%a3o.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Ato nº 113. Institui e Regulamenta o Grupo de Trabalho pelo Pacto Global e adota outras providências.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/institucional/atoPortaria.xhtml>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Ato nº 189, de 02 de setembro de 2019.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1172/ATO%20189-2019-Insitui%20o%20Sistema%20Integrado%20de%20Gest%c3%a3o%20Or%c3%a7ament%c3%a1ria%20da%20Justi%c3%a7a%20do%20Trabalho%20%28SIGEO-JT%29.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Ato nº 270, de 30 de outubro de**

2014. Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1286/Ato%20n%c2%ba%20270%20-%202014.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Ato 228/2019 de 23/09/2019, referendado pelo Tribunal Pleno por meio da RA 109/2019 (DEJT 02/10/2019).** Disponível em: <https://intranet.trt9.jus.br/intranet2/f?p=125:21:104331156524349::NO:RP,21:P21_CD_PROCESSO,P21_CD_VOLUME,P21_CD_DOCUMENTO:2320949,2320949,2320952>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Órgão Especial. **Resolução Administrativa nº 31, de 28 de março de 2005.** Disponível em: <<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=1101034>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Órgão Especial. **Resolução Administrativa nº 85, de 26 de novembro de 2018.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/transparencia/ctaDocumento/2209880>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Órgão Especial. **Resolução Administrativa nº 56, de 04 de maio de 2007.** Disponível em: <<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=1146380>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Órgão Especial. **Resolução Administrativa nº 127, de 29 de novembro de 2004.** Disponível em: <<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=1101726>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 31, de 24 de janeiro de 2018.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1283/Ato%2031-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 41, de 18 de fevereiro de 2019.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1281/Ato%2041-2019%20-%20Revoga%20os%20Ato%20108%20e%20149-2018-%20v2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 44, de 11 de março de 2019.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1281/Ato%2041-2019%20-%20Revoga%20os%20Ato%20108%20e%20149-2018-%20v2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 27 nov. 2019.

Ato nº 44/2019

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 89, de 16 de abril de 2018.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/485/Ato%2089-2018-Constitui%c3%a7%c3%a3o%20do%20Comit%c3%aa%20Gestor%20Local%20de%20Gest%c3%a3o%20de%20Pessoas.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 97, de abril de 2018.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/488/ATO%2097-2018-Institui%20e%20disciplina%20a%20composi%c3%a7%c3%a3o%20e%20as%20atribui%c3%a7%c3%b5es%20dos%20%20c3%93rg%20a3os%20Colegiados%20de%20Governan%c3%a7a%20de%20OTIC.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 116, de 18 de junho de 2018.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/491/Ato%20116-2018-Comit%c3%aas%20Or%20a7ament%20a1rios%20de%20Primeiro%20e%20Segundo%20Graus.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 233, de 03 de outubro de 2019.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1284/ATO%20233%202019.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Ato nº 282, de 13 de novembro de 2014.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/659/ATO%20282-2014-Institui%20Comit%c3%aa%20Gestor%20Regional.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 10, de 02 de outubro de 2017. Governança e Gestão das Necessidades ou Oportunidades.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/388/Pol%20adtica%2010-2017-Institui%20a%20Pol%20adtica%20de%20Gerenciamento%20de%20Processos%20de%20Trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 22, de 02 de outubro de 2017. Governança e Gestão das Necessidades ou Oportunidades.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6944585>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 35/2018, Política de Governança Corporativa, referendada pela Resolução Administrativa 95/2018 do Tribunal Pleno, de 17 de dezembro de 2018.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6944455>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 38, de 15 de abril de 2019, Política de Gestão de Riscos, referendada por meio da Resolução**

Administrativa 53/2019 do Tribunal Pleno, de 27 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6852230>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 36, de 15 de fevereiro de 2019. Institui a Política de Planejamento Orçamentário no âmbito do TRT da 9ª Região.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6944430>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 39, de 10 de julho de 2019. Regulamenta o processo de execução orçamentária das despesas discricionárias no âmbito do TRT da 9ª Região.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6885793>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 42, de 10 de julho de 2019. Regulamenta o processo de elaboração, aprovação e execução do Plano Anual de Diárias no âmbito do TRT da 9ª Região.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6885661>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 43, de 17 de outubro de 2019. Institui princípios, diretrizes e objetivos de Gestão de Pessoas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/transparencia/ctaDocumento/2329615>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Presidência. **Política nº 46, de 26 de fevereiro de 2019. Regulamento o processo de Inscrição e Execução Orçamentária de Restos a Pagar no âmbito do TRT9.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/xmlui/bitstream/handle/rda/1287/Pol%c3%adtica%2046.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Regimento Interno.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/364102>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Relatório de Gestão 2018.** Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/6845479>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Tribunal Pleno. **Resolução Administrativa nº 24, de 28 de agosto de 2017.** Disponível em: <<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=2277768>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Tribunal Pleno. **Resolução Administrativa nº 11, de 27 de abril de 2015.** Disponível em: <<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=1995984>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Tribunal Pleno. **Resolução Administrativa nº 24, de 28 de agosto de 2017.** Disponível em:

<<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=2277768>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Tribunal Pleno. **Resolução Administrativa nº 27, de 25 de setembro de 2017**. Disponível em: <<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=2285496>>. Acesso em 27 nov. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. Tribunal Pleno. **Resolução Administrativa nº 61, de 30 de novembro de 2015**. Disponível em: <<http://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/resolucaoadministrativa.xhtml?id=2028509>>. Acesso em 27 nov. 2019.