

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

**LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ**

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

**MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA**

**SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO**

**FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO**

**MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A Governança no STJ

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

**LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ**

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

**MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA**

**SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO**

**FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO**

**MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A Governança no STJ

COMPOSIÇÃO DO STJ EM MARÇO/2024

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** (PRESIDENTE)
Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes** (VICE-PRESIDENTE)
Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão** Neto
Ministra Fátima **Nancy Andrichi**
Ministro **João Otávio de Noronha**
Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins**
Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**
Ministro **Luis Felipe Salomão** (CORREGEDOR NACIONAL DE JUSTIÇA)
Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques**
Ministro **Benedito Gonçalves**
Ministro **Raul Araújo** Filho (DIRETOR DA REVISTA)
Ministra Maria **Isabel Diniz Gallotti** Rodrigues
Ministro **Antonio Carlos Ferreira**
Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**
Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**
Ministro **Marco Aurélio Gastaldi Buzzi**
Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira
Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**

Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**
Ministra **Regina Helena Costa**
Ministro **Rogério Schietti Machado Cruz** (MINISTRO OUIDOR)
Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria** (MINISTRO OUIDOR SUBSTITUTO)
Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**
Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**
Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**
Ministro **Joel Ilan Paciornik**
Ministro **Messod Azulay Neto**
Ministro **Paulo Sérgio Domingues**
Ministro **Teodoro Silva Santos**
Ministro José **Afrânio Vilela**
Ministra **Daniela Rodrigues Teixeira**

Diretor-Geral **Sergio José Americo Pedreira**

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

**LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ**

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

**MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA**

**SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO**

**FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO**

**MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A Governança no STJ

1ª EDIÇÃO

ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CPES/AGE

BRASÍLIA-DF, MAIO/2024

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

© SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

REALIZAÇÃO

Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

Elaine Nóbrega Borges

EQUIPE TÉCNICA

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Marcos Antônio Félix Luz

Renata Seixa Vianna

Rogério Cysne Araújo

Silvana de Castro Araújo Moreira

Tereza Cristina Jurema Garrido

Wanessa da Silva Dantas Luiz

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenadoria de Multimeios – SCO

DISPONÍVEL EM

bdjur.stj.jus.br

CONTATO

planejamento@stj.jus.br

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

B823g

Brasil. Superior Tribunal de Justiça.

A governança no STJ [recurso eletrônico] / Superior Tribunal de Justiça, Assessoria de Gestão Estratégica. — Brasília : Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2024.

Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF 49 páginas).

Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br>

eISBN 978-65-88022-40-5

1. Tribunal superior, governança, Brasil. 2. Governança pública, Brasil. 3. Poder judiciário, gestão, Brasil. I. Título.

CDU 347.992(81)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Najla Bastos de Melo CRB 1/1893

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Governança, tema relevante e atual, bastante discutido, inclusive nas organizações públicas. O que dizer sobre a governança, qual a sua importância para um Tribunal como o Superior Tribunal de Justiça – STJ? Esse é o desafio proposto por este guia metodológico.

A governança, de forma geral, pode ser entendida como um conjunto de regras, práticas e processos que visam garantir a transparência, a ética, a equidade e a eficiência de uma organização, tendo em vista a necessidade de proteger os interesses das partes e garantir a sustentabilidade. Na esfera pública, envolve a definição de responsabilidades, a criação de mecanismos de prestação de contas, a transparência nas informações, a implementação de políticas éticas e o uso eficiente dos recursos. Além disso, a governança fortalece a confiança das partes interessadas, promove a eficiência operacional, contribui para a estabilidade financeira e o desenvolvimento social e econômico das entidades públicas.

Foram exatamente as crises econômicas e financeiras mundiais que resultaram em desconfiança no papel do Estado como provedor de serviços. A partir daí, a administração pública tem sido convocada a repensar sua forma de gestão, rompendo com os modelos tradicionais, reavaliando seus proces-

sos e resultados, diminuindo níveis hierárquicos e valorizando as pessoas, buscando melhores desempenhos, empregando recursos públicos com maior eficiência e responsabilidade e prestando contas com transparência a fim de reaver a confiança da sociedade.

No esforço de concretizar a governança e melhorar a capacidade de a Administração levar a cabo as suas funções de forma inovadora, outros valores e preocupações têm se destacado, como *accountability*, *empowerment*, participação e responsabilidade partilhada, orientação para o consenso, trabalho em rede e inovação (Matias-Pereira, 2018).

Enfim, para promover uma cultura organizacional baseada em governança corporativa é importante implementar mudanças, treinar lideranças, focar na integridade e implementar políticas e tecnologias que facilitem o desempenho e garantam o sucesso da organização.

O presente guia encontra-se dentro desse contexto e tem por objetivo apresentar, de forma clara, como está estruturada a governança no Superior Tribunal de Justiça, instituída pela Resolução STJ/GP n. 22/2023.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



2

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A governança originou-se no âmbito das organizações com o objetivo de trazer respostas aos problemas decorrentes da evolução do sistema capitalista como um todo. A mudança fundamental ocorreu quando as empresas passaram pelo “divórcio de propriedade e gestão” - ou seja, elas passaram a ter uma estrutura de propriedade (os donos do negócio) e uma estrutura de gestão (pessoas contratadas) representadas por agentes diferentes, cada vez mais em diversas organizações. Essa situação se somou a outras que culminaram no surgimento da governança corporativa, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 1: O surgimento da governança corporativa.

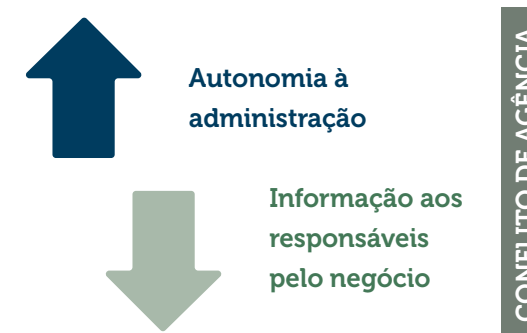


Fonte: Giacomelli, Giancarlo, et al, 2017, p. 18.

Quando os administradores recebem dos proprietários os recursos e o poder de comando necessários para conduzir a organização na direção estabelecida e alcançar os objetivos almejados (autonomia relativa), é comum que os administradores, dados os seus interesses e preferências particulares, se comportem de maneira distinta daquela esperada pelos proprietários, causando o conflito de interesses (Brasil/TCU, 2020).

Esse fenômeno cresce à medida que mais autonomia é dada aos administradores e menos informação e controle os proprietários tenham sobre a organização. Isso é chamado de conflito de agência: **quando os interesses daqueles que têm direitos (proprietário) não são adequadamente atendidos pelos agentes incumbidos de respeitá-los e atendê-los** (Brasil/TCU, 2020).

FIGURA 2: Conflito de agência



Fonte: Elaboração própria.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

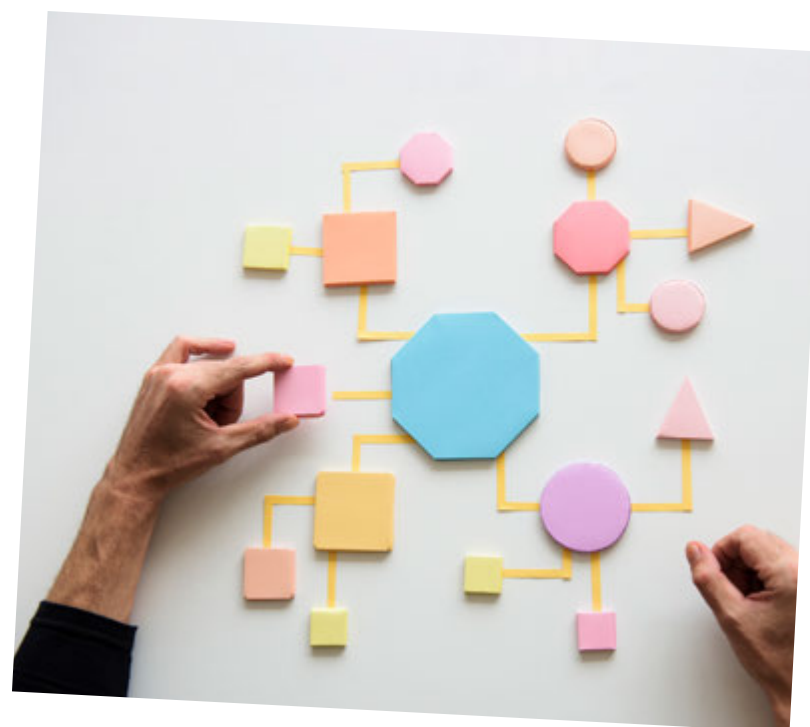
SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



Em razão desse conflito, fez-se necessário estabelecer **regras para que houvesse convívio harmônico entre os proprietários e para que o direcionamento dado por eles fosse implementado por administradores contratados**, dando início à governança corporativa (Brasil/TCU, 2020).

A mesma dispersão da relação de propriedade observada no ambiente empresarial pode ocorrer no setor público, uma vez que os proprietários do negócio público são a sociedade e a administração e o corpo funcional são os responsáveis pela gestão. Constatado o conflito de agência no setor público, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC entendeu que os princípios e práticas da governança corporativa podem também ser aplicáveis às organizações públicas, com adaptações.

A boa governança no setor público é um fator decisivo para encorajar o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos, tendo por objetivo a geração de valor público para a sociedade. Segundo Matias-Pereira (2010), ela é o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos – cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores – com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.

Observa-se, nesse conceito que fica cada vez mais evidente, a postura proativa da sociedade exigindo de seu governo uma boa governança pública, fato que tem aproximado as partes interessadas.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

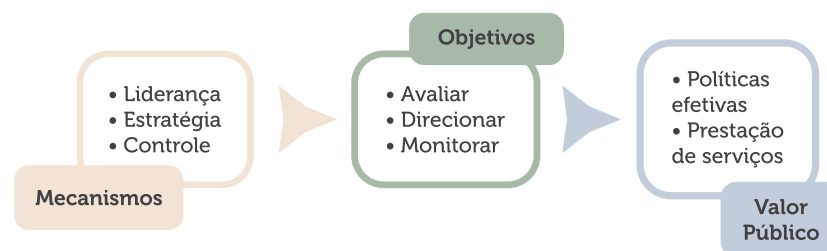
REFERÊNCIAS

A Política de Governança Institucional do STJ, em linha com o Tribunal de Contas da União – TCU, definiu governança como:

Mecanismos de liderança, de estratégia e de controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas efetivas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.



FIGURA 3: Conceito de governança no STJ



Fonte: Elaboração própria.

Depreende-se desse conceito que:

- a)** se refere à governança institucional;
- b)** as boas práticas de governança estão agrupadas em três temas, chamados mecanismos: **liderança, estratégia e controle**;
- c)** a governança do STJ possui três objetivos bem definidos: **avaliar, direcionar e monitorar**;
- d)** a governança direciona o esforço de gestão do Tribunal para gerar **valor público**; e
- e)** define como valor público do Tribunal a condução de **políticas efetivas** e a **prestação de serviços** à sociedade.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Importa destacar que **governança** não se confunde com **gestão**, uma vez que esta tem a função realizadora e aquela, a direcionadora (Brasil/TCU, 2020). O compromisso da governança é oferecer uma base sólida para uma gestão eficaz e sustentável, por meio do estabelecimento de políticas, diretrizes e estratégias, da avaliação e do monitoramento do desempenho da organização. A gestão, por sua vez, tem a responsabilidade de implementar as políticas e estratégias estabelecidas pela governança. É função da gestão alocar recursos, tomar decisões operacionais, planejar, executar e controlar as atividades para alcançar os objetivos e metas traçados. Segundo Mintzberg (2010), o propósito da gestão é ajudar a realizar os objetivos dentro de organizações.

Para facilitar o entendimento, a Tabela 1 contém atividades relacionadas à Governança e outras à Gestão.

TABELA 1: Atividades relacionadas à governança e à gestão

GOVERNANÇA

- Define direcionamento estratégico.
- Supervisiona a gestão.
- Envolve as partes interessadas.
- Gerencia riscos estratégicos.
- Avalia o sistema de gestão e controle.
- Promove *accountability*, ética e transparência.
- Organiza papéis e responsabilidades.

GESTÃO

- Implementa iniciativas estratégicas.
- Garante a conformidade.
- Monitora e reporta o progresso de ações.
- Garante a eficiência administrativa.
- Mantém a comunicação com as partes interessadas.
- Avalia o desempenho.
- Executa a estratégia.



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU, 3ª versão.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

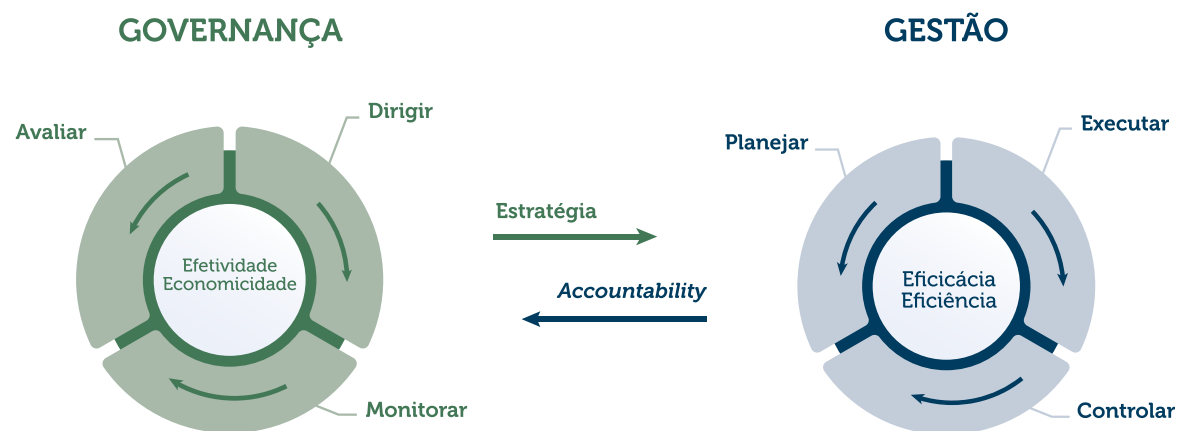
MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

O Referencial Básico de Governança do TCU apresenta a relação entre a governança e a gestão, por meio da figura a seguir:

FIGURA 4: Relação entre governança e gestão



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU, 3ª versão.

Observa-se nessa figura que, para a governança se comunicar com a gestão, o caminho a ser seguido é a **estratégia** e para a gestão se comunicar com a governança, é usado o caminho da **accountability**.

Em termos mais simples, a pessoa ou o grupo responsável pelo negócio possui também a responsabilidade pela governança e a administração, a quem é delegado o dia a dia da operação, é que responde pela gestão. No caso dos órgãos públicos, o “responsável” de fato é a sociedade e, neste sentido, a governança provê o direcionamento e supervisiona os resultados da gestão com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas da sociedade e das demais partes interessadas. Por outro lado, a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, planejando, executando e controlando as ações para o manejo dos recursos públicos em busca dos melhores resultados.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



3

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A implementação das práticas que levam a uma boa governança no STJ teve início em 2015, após resultado do levantamento de governança realizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU nos órgãos públicos, em âmbito nacional. Nessa pesquisa, os desempenhos de governança foram analisados por conjuntos de práticas e ações, também denominadas de controles.

Em razão da relevância desse levantamento, o Tribunal adotou as seguintes medidas, visando a monitorar e aprimorar seu desempenho:

Em **2015**, desdobrou ainda o indicador estratégico para algumas unidades, com o objetivo de acompanhar de perto a evolução em cada uma delas;

Em **2017**, publicou a Instrução Normativa STJ/GP n. 5/2017, instituindo os Comitês de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, Gestor de TIC e Gestores de Sistemas.

▶ 2015

▶ 2016

▶ 2017

▶ 2018

Em **2015**, criou o indicador estratégico “Governança Institucional”, cujo resultado, ao longo dos anos, tem sido um crescente aprimoramento mantendo-se, mesmo após várias mudanças no conjunto das questões avaliadas, como um órgão de maturidade aprimorada (acima de 70% de atendimento às práticas);

Em **2016**, publicou a Resolução n. 19/2016, que estabeleceu o sistema de governança institucional do STJ;

Em **2018**, publicou a Portaria STJ/GP n. 163/2018, instituindo o Comitê Gestor de Gestão de Pessoas do STJ.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Em **2021**, substituiu o indicador “Governança Institucional” no plano estratégico do tribunal por “Governança no STJ”.

Em **2023**, a Resolução STJ/GP n. 22/2023, revogou a Resolução n. 19/2016, e instituiu a Política de Governança Institucional e alterou o Sistema de Governança e Gestão no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

Em **2023**, a Instrução Normativa STJ/GDG n. 18/2023, dispôs sobre a constituição e o funcionamento de Colegiados no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

Em **2024**, deu-se início ao uso do aplicativo de negócio dos Colegiados do STJ, o Acrópole.

▶ **2021**

▶ **2023**

▶ **2022**

▶ **2024**

Em **2022**, incluiu no portfólio estratégico a iniciativa “Praticando a Governança no STJ”, com o objetivo de instituir a política de governança do STJ e produzir os artefatos necessários para a sua divulgação, implementação e monitoramento contínuo.

Em **2024**, adequou o monitoramento interno da governança ao novo modelo adotado pelo TCU, o iESGo – Perfil ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Portanto, a maturidade da governança no Tribunal vem sendo acompanhada sistematicamente desde 2015 e já é possível colher seus resultados e observar melhorias, bem como analisar se os processos utilizados estão sendo efetivos para a organização.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



4

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

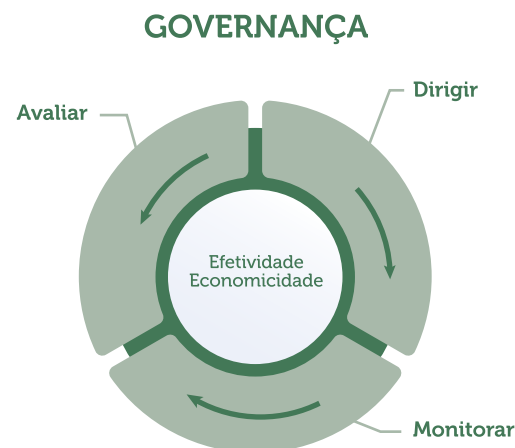
MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A Política de Governança do STJ definiu três objetivos básicos para os responsáveis pela governança no Tribunal: avaliar, direcionar e monitorar:

FIGURA 5: Objetivos da Governança



I **AVALIAR**
o ambiente e os cenários, visando a promover o planejamento e a priorização das ações institucionais;

II **DIRECIONAR**
a preparação, a articulação, a coordenação e a implementação de políticas e planos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos;

III **MONITORAR**
o desempenho e os resultados a fim de melhorar os serviços e garantir a geração de valor público à sociedade.

Nota-se que governança, pela sua natureza (avaliar, dirigir e monitorar), está diretamente ligada às **autoridades máximas** das organizações, enquanto a gestão (execução), aos níveis tático e operacional (Brasil, TCU, 2020).

Assim, é possível ler os objetivos da governança da seguinte forma:

- » A administração do STJ deve examinar e avaliar a implementação das políticas e diretrizes, estabelecendo responsabilidades.
- » A administração do STJ deve realizar o monitoramento por meio de sistemas de mensuração apropriados, certificando-se de que o desempenho está de acordo com os planos e principalmente com os objetivos do seu negócio, que é prestação jurisdicional.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



5

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

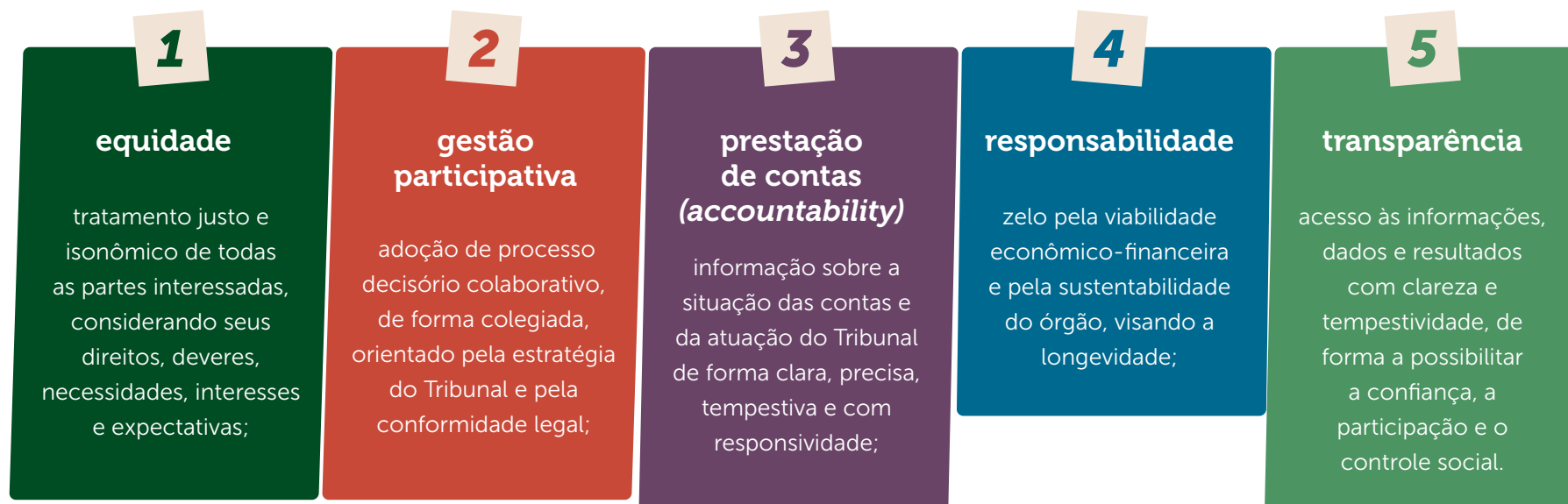
MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Os princípios são a base ética da governança. Como tal, têm como atributo essencial a universalidade. E, pela sua universalidade, eles estão presentes nos códigos de boas práticas hoje editados em todas as partes do mundo. E formam a base sobre a qual se ergueram os marcos construtivos da governança corporativa (Rosseti, 2014).

A Política de Governança do STJ é orientada pelos seguintes princípios:



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



Há que se destacar a intrínseca relação entre os princípios da governança e os valores institucionais, não somente no STJ, como em toda e qualquer organização. Ambos os aspectos visam a permear todas as atividades no dia a dia do trabalho e nas relações com a sociedade. No Tribunal, consideram-se valores como ideias em torno das quais se edifica a organização, convicções dominantes e crenças básicas de todo o corpo funcional. Já os princípios, por sua vez, indicam o caminho, como devemos agir de acordo com os valores.

Os valores e princípios, portanto, dão sustentação à governança, unindo concepções, práticas e processos de gestão. Eles estabelecem critérios fundamentados na conduta ética necessária ao exercício das funções e das responsabilidades daqueles que exercem a governança das organizações. Nesse contexto, são essenciais à integridade ética, permeando todos os sistemas de relações internas e externas; ao senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todos os “constituintes organizacionais”; à exatidão na prestação de contas, fundamental para a confiabilidade na gestão; à conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades da instituição; e à transparência, dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto, das políticas e das operações das organizações não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses (Rosseti, 2014).

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Conclui-se que a ética orienta a conduta e viabiliza o convívio e a evolução das pessoas que vivem em sociedade. Ela deriva do senso de coletividade e interdependência que impulsiona as pessoas a colaborarem umas com as outras, direcionando suas ações em busca do bem comum.

Nessa perspectiva, a ética embasa os cinco princípios da governança no STJ – equidade, gestão participativa, prestação de contas, responsabilidade e transparência – e as melhores práticas para alcançá-la.

Enfim, a boa governança, além de uma estrutura adequada e de um processo decisório bem definido, demanda ainda práticas para mitigação de riscos das mais diversas ordens, gerando maior segurança, tudo isso alinhado aos valores e princípios éticos.

No STJ, a **ética** é reconhecida como um valor institucional de vital importância, sendo definida da seguinte maneira:

“Agir com honestidade e integridade, para construção de um ambiente de trabalho seguro, onde as pessoas são tratadas com respeito e dignidade, sem tolerância para assédio, discriminação ou preconceito.”



ÉTICA

“Agir com honestidade e integridade, para construção de um ambiente de trabalho seguro, onde as pessoas são tratadas com respeito e dignidade, sem tolerância para assédio, discriminação ou preconceito.”



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



6

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Para alcançar uma boa governança, o que é um direito da sociedade, as organizações públicas precisam seguir diretrizes importantes. As diretrizes nada mais são do que políticas e orientações que buscam padronizar e uniformizar processos de trabalho, com o objetivo de garantir a segurança, a qualidade e a eficiência nas atividades desenvolvidas e guiar a tomada de decisões assertivas nas esferas administrativas.

No STJ, são diretrizes da governança:

I – definir formalmente e comunicar claramente as competências e responsabilidades das instâncias de governança e assegurar que sejam desempenhadas de forma efetiva;

II – considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão;

III – assegurar a eficácia e a eficiência da gestão de *compliance* e integridade de dados e informação, de direitos humanos, de estratégia, de aquisições e contratações, de pessoas e da prestação jurisdicional, da segurança da informação e da tecnologia da informação e das comunicações;

IV – incentivar e viabilizar a modernização administrativa por meio de ferramentas digitais e soluções inovadoras, de modo a simplificar processos de trabalho e entregar serviços que atendam às demandas da sociedade;

V – estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos para a sociedade;

VI – estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos;



INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

VII – aprimorar a capacidade de liderança da organização, aperfeiçoando habilidades, conhecimentos e experiências necessárias ao desempenho de suas atribuições e à tomada de decisões críticas;

VIII – promover e fortalecer a integridade e implementar padrões elevados de conduta que orientem o comportamento do corpo de servidores e colaboradores do Tribunal em consonância com suas atribuições, visando a minimizar desvios de conduta ética;

IX – implementar boas práticas de transparência, prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização;

X – estabelecer processos decisórios ágeis e efetivos, orientados por evidências, motivados pela equidade e pelo compromisso de entregar valor ao cidadão;

XI – editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, e realizar consultas públicas sempre que conveniente;

XII – fortalecer as relações externas com a sociedade e outras instituições, com vista a uma atuação harmoniosa e voltada à entrega de valor público.

Em resumo, a definição de diretrizes de governança é fundamental para promover a equidade, gestão participativa, prestação de contas, responsabilidade e transparência na administração pública, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização e o bem-estar da sociedade.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

**MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA**

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



7

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

De acordo com Política de Governança do STJ, implementada em total alinhamento com o *Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (Brasil/TCU, 2020)*, são três os mecanismos da governança institucional:

**I – LIDERANÇA**

Esse mecanismo compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercidas nos principais cargos de gestão da organização, a fim de assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança.

Estabelecer o modelo de governança, promover a integridade e a capacidade de liderança são as principais práticas relacionadas ao tema e devem ser observadas pelo Tribunal, além da responsabilidade pelo direcionamento estratégico, próximo mecanismo.

**II – ESTRATÉGIA**

Trata-se de mecanismo que compreende a definição de objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre processos de trabalho e partes interessadas, para que os serviços e produtos da organização alcancem o resultado pretendido.

Entre as práticas afetas à estratégia, podem ser destacadas a gestão de riscos, o estabelecimento da estratégia e sua gestão, bem como o monitoramento dos resultados e das funções de gestão, que devem ser realizados de forma estruturada e permanente, visando a tomada de decisões embasada em dados técnicos, em prol do alcance dos objetivos pretendidos.

**III – CONTROLE**

Tal mecanismo compreende os processos estruturados para mitigar possíveis riscos e garantir a execução ordenada, ética, eficiente e eficaz das atividades da organização, dentro dos preceitos da legalidade, da transparência e da economicidade no uso de recursos públicos.

Para tanto, faz-se necessário adotar práticas relacionadas à transparência dos resultados e informações, à garantia da *accountability* (prestação de contas e responsabilização) e à efetividade da auditoria interna.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

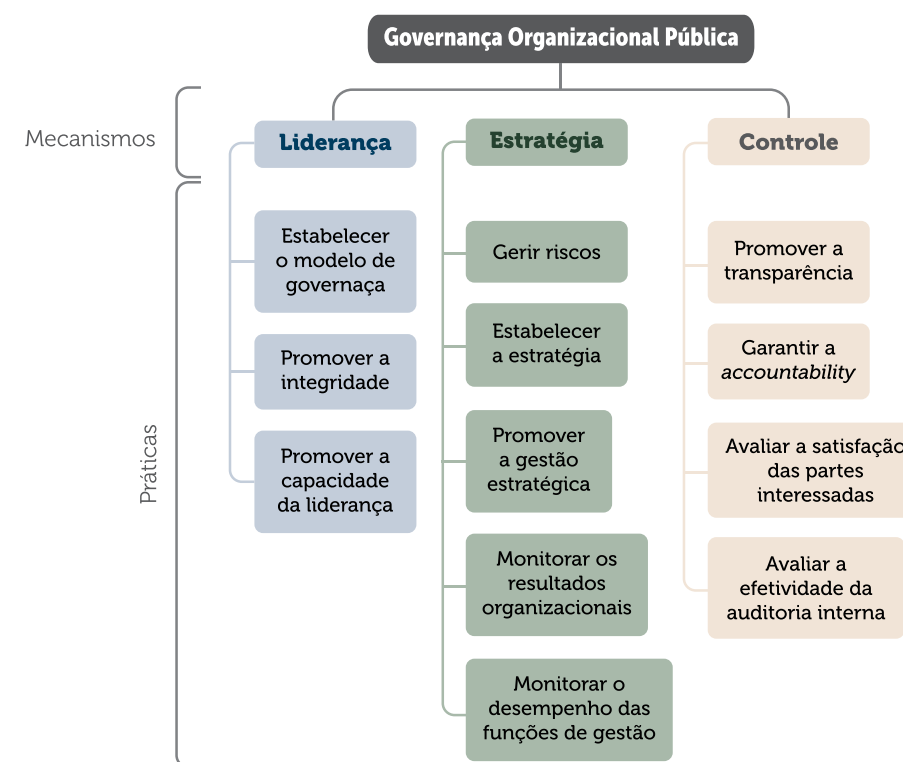
CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Por fim, é importante enfatizar que, conforme mencionado no Brasil, TCU, 2020, enquanto algumas organizações apresentam dificuldades em implementar determinadas práticas de governança, outras organizações, especialmente as maiores e mais maduras, acabam por desenvolver outras práticas, conforme suas características institucionais, exigências legais e necessidades apresentadas pelos resultados pretendidos e riscos enfrentados.

A figura a seguir apresenta, de forma gráfica, como a governança pública está organizada em relação aos seus mecanismos e práticas:

FIGURA 6: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU, 3ª versão e questionário iESGo 2024.



São essas práticas que, quando bem implementadas e em conformidade com as normas e a ética, auxiliam a organização a tomar decisões mais maduras e embasadas, otimizar o seu desempenho e entregar serviços e produtos com mais valor para a sociedade.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

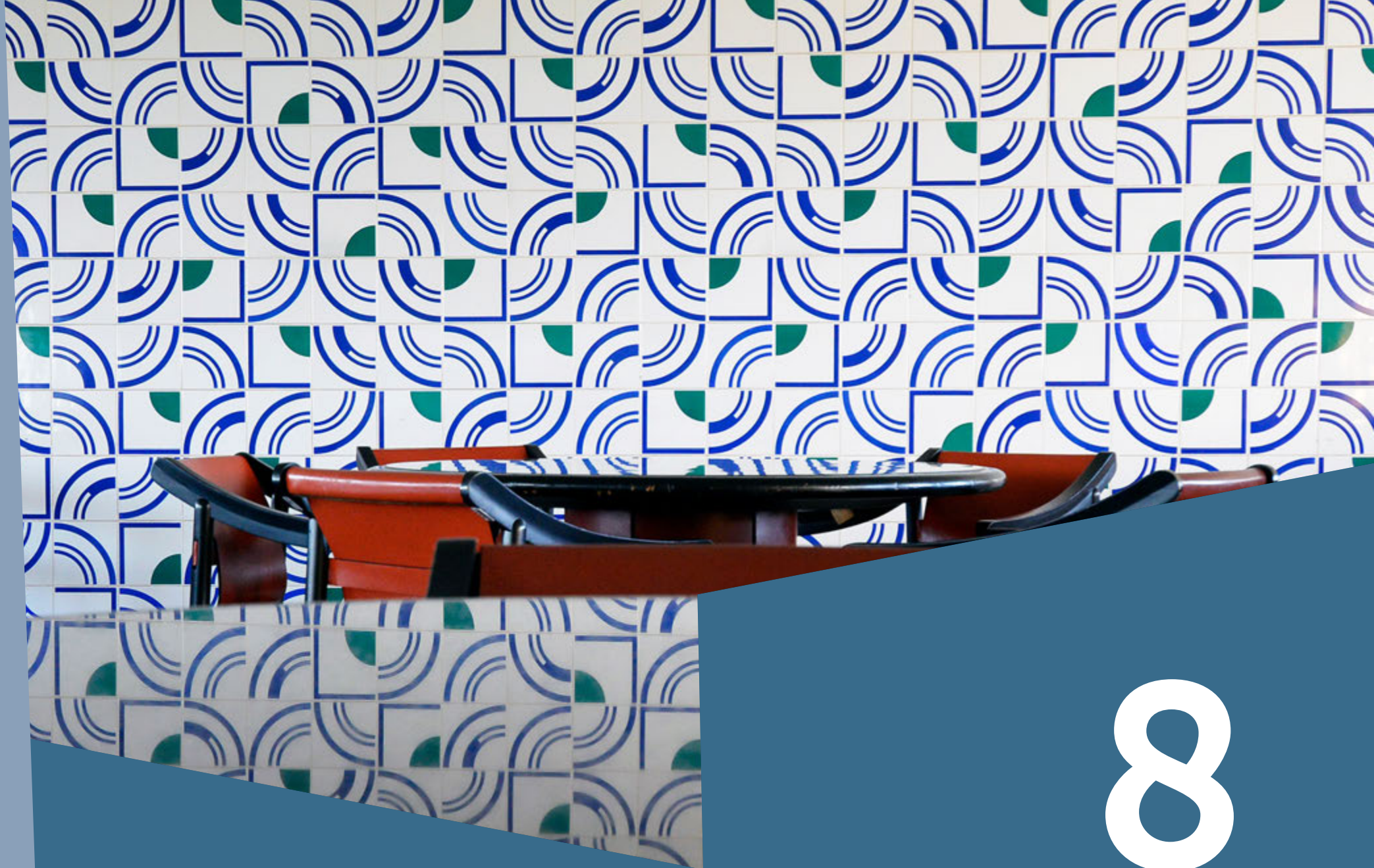
**SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO**

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



8

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

O Sistema de Governança e Gestão do STJ é composto por uma estrutura integrada que inclui pessoas, colegiados, instrumentos, informações, estruturas administrativas e processos de trabalho que apoiam a definição, a implementação e a atuação da governança institucional. A representação visual deste sistema é ilustrada no diagrama a seguir:

FIGURA 7: Diagrama de governança e gestão do STJ



Fonte: [Resolução STJ/GP n. 22/2023](#).

A imagem mostra que o Sistema de Governança e Gestão do STJ compreende instâncias externas e internas.

A **instância externa** é composta pela **sociedade** e pelo **controle externo**, este exercido pelo Congresso Nacional, pelo Tribunal de Contas da União, pelo Conselho Nacional de Justiça, por auditorias independentes e por outras ações ou organizações de controle social. Essa instância é responsável pela fiscalização,

controle e regulação, bem como pela avaliação, auditoria e monitoramento independente, desempenhando importante papel na promoção do Sistema de Governança e Gestão do STJ, fornecendo insumos para melhoria da sua maturidade.

Importa destacar que as diretrizes emanadas pelos componentes da instância externa do Sistema de Governança e Gestão do STJ devem ser seguidas pela instância interna. Elas orientam as atividades e decisões tomadas dentro do Tribunal, assegurando que a governança e gestão do STJ estejam alinhadas com as expectativas e normas estabelecidas por esses órgãos reguladores e fiscalizadores.

A **instância interna**, por sua vez, é constituída pelas **estruturas de governança** e de **gestão** do Tribunal. A governança tem a responsabilidade de avaliar e direcionar a estratégia e as políticas internas, garantindo que atendam ao interesse público. Além disso, cabe a ela monitorar a conformidade e o desempenho das políticas adotadas, devendo agir nos casos em que desvios ou inconformidades forem identificados.

Cabe ressaltar que o sistema de governança e gestão adotado pelo STJ representa uma evolução da tradicional estrutura hierárquica para um modelo mais matricial e moderno. Esse avanço visa a promover agilidade, incentivar a participação ativa e conferir flexibilidade à organização, adaptando-a de forma eficaz às mudanças e fomentando a inovação.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA**SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO**FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃOMACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

No STJ, a estrutura de governança é constituída por diversos níveis e atores estratégicos, detalhados a seguir:

I – ALTA ADMINISTRAÇÃO

É formada pelo presidente e vice-presidente do Tribunal, ministro ouvidor, secretário-geral da Presidência, secretário executivo e diretor-geral, além de incluir os seguintes órgãos Colegiados: Comitê de Governança Institucional, Comitê Executivo de Governança, Comissões permanentes e temporárias de ministras e ministros. Esta camada tem a responsabilidade de liderar o processo de governança no âmbito institucional e de deliberar sobre questões administrativas de natureza estratégica.

O Comitê de Governança Institucional – CGISTJ será exercido pelo Conselho de Administração, operando de acordo com as diretrizes e atribuições que lhe são conferidas pelo Regimento Interno do STJ.

O Comitê Executivo da Governança é integrado pelos titulares e seus substitutos da Secretaria-Geral da Presidência, da Secretaria Executiva e do Gabinete do Diretor-Geral. A ele compete:

- I** – assegurar o cumprimento dos objetivos, valores e diretrizes da Política de Governança Institucional do STJ;
- II** – avaliar as propostas de ações e documentos dos comitês temáticos da governança, para assessorar o Comitê de Governança Institucional na tomada de decisão;
- III** – propor a criação justificada de novas estruturas de governança e gestão, para análise e deliberação do Comitê de Governança Institucional;
- IV** – apoiar o Comitê de Governança Institucional na implementação e manutenção de processos decisórios, bem como de estruturas e práticas adequadas à incorporação dos valores e das diretrizes da governança;
- V** – determinar a revisão periódica das práticas de governança do Tribunal;
- VI** – disseminar a cultura da governança no âmbito do Tribunal;
- VII** – cumprir outras atribuições relativas à governança que lhe forem conferidas pelo Comitê de Governança Institucional.

Já as comissões permanentes e temporárias de ministras e ministros constituem órgãos Colegiados com competências previstas no Regimento Interno do Tribunal ou em regulamentação específica.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



II – AUDITORIA INTERNA

A função de auditoria interna é exercida por unidade especializada, integrante da estrutura organizacional do Tribunal, em conformidade com o [Estatuto](#) e o [Manual da Auditoria Interna](#) do Superior Tribunal de Justiça.

No que diz respeito ao tema deste manual, compete à Secretaria de Auditoria Interna avaliar e dar consultoria às instâncias internas de governança e gestão, com vistas a agregar valor e contribuir para a melhoria das operações da organização.

III – COLEGIADOS TEMÁTICOS DE GOVERNANÇA

De acordo com o estabelecido pela [Resolução STJ/GP n. 22/2023](#), os Colegiados temáticos de governança são configurados como estruturas dinâmicas, interativas e formalmente regulamentadas, criadas com o propósito de atingir os objetivos organizacionais e fornecer suporte essencial aos processos decisórios. Destaca-se que esses Colegiados são caracterizados por sua natureza deliberativa, ou seja, possuem autoridade para tomar decisões importantes.

Por outro lado, a [Instrução Normativa STJ/GDG n. 18/2023](#) detalha a formação e o modo de operação de todos os Colegiados dentro do Superior Tribunal de Justiça, abrangendo tanto os de natureza temática quanto os demais.

Visando a otimizar o acompanhamento e a gestão das atividades realizadas por esses grupos, o Tribunal desenvolveu e disponibilizou um aplicativo específico na intranet, nomeado Acrópole. Este recurso tecnológico foi projetado para facilitar a administração eficiente das ações e decisões tomadas pelos Colegiados, promovendo assim maior transparência e eficácia na governança institucional.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

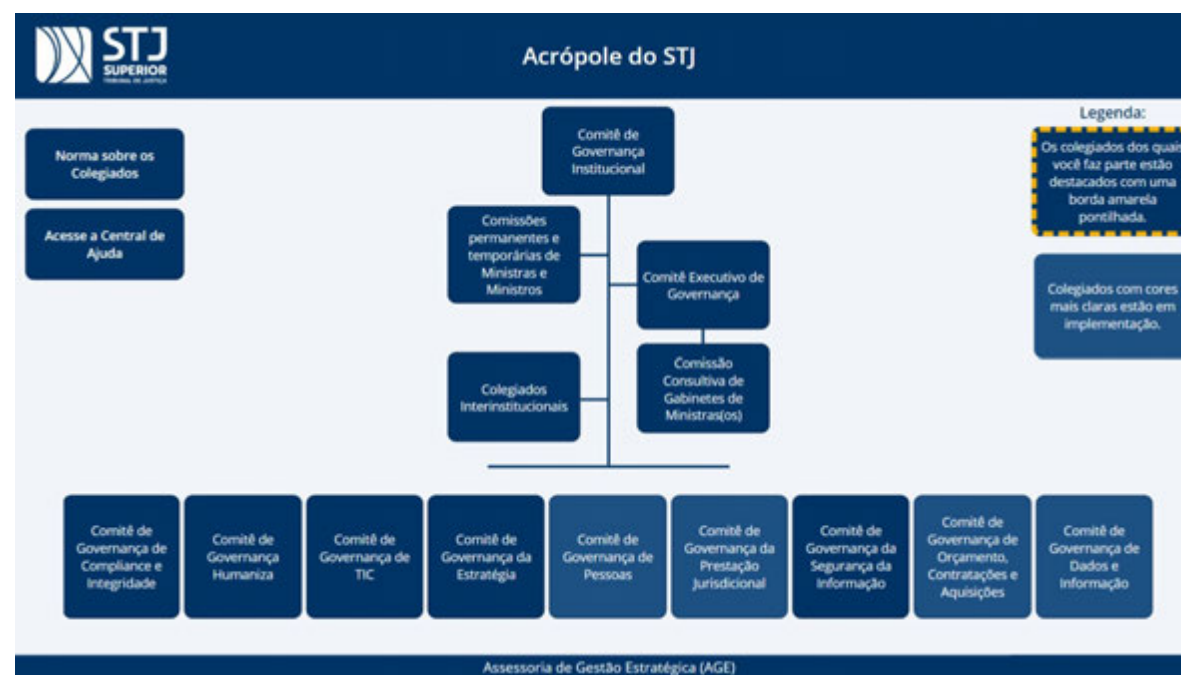
FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

FIGURA 8: Aplicativo Acrópole



Fonte: Intranet do STJ.



Atualmente, o STJ conta com nove comitês temáticos de governança, cada um focado em áreas específicas de atuação, conforme listado abaixo:

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

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

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

De forma mais detalhada, cabem aos referidos comitês as seguintes competências:

- I** – elaborar e manter atualizados os atos normativos relacionados à sua área da governança;
- II** – definir e monitorar as diretrizes da governança relacionadas ao tema de sua competência;
- III** – promover as melhores práticas de governança relacionadas ao tema de sua competência nas unidades administrativas do STJ;
- IV** – realizar a revisão periódica das práticas de governança de sua competência;
- V** – propor ações de capacitação sobre o tema governança e suas práticas;
- VI** – monitorar o funcionamento dos Colegiados de gestão relacionados;
- VII** – cumprir outras atribuições relativas à governança que lhe forem conferidas pelo Comitê Executivo de Governança.



INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS****ESTRUTURA DE GESTÃO**

A outra parte do sistema corresponde à gestão. Essa estrutura é integrada pelos Colegiados de gestão e pela própria estrutura organizacional do órgão.

Os Colegiados de gestão, formalizados por meio de atos específicos, têm como objetivo principal realizar atividades que fortaleçam e complementem a estrutura de governança. De acordo com o esquema ilustrado na Figura nº 7, os Colegiados de gestão se organizam da seguinte maneira:

- I** – comitês gestores, compostos por titulares ou suplentes das unidades indicadas, a quem compete planejar e controlar ações sobre as temáticas propostas;
- II** – comissões, compostas por pessoas indicadas por titulares de unidades, a quem compete elaborar propostas técnicas ou assessorar propostas de ações e/ou documentos a serem aprovados pelo comitê ou autoridade referente ao tema proposto;
- III** – grupos de trabalho, compostos por pessoas indicadas por titulares de unidades, a quem compete elaborar relatórios, parecer ou proposta de normatização sobre o estudo realizado, de acordo com o escopo e o prazo de entrega estipulados.
- IV** – estrutura organizacional, unidades administrativas da estrutura orgânica do Tribunal, a quem compete a gestão tática e operacional por meio da execução das ações propostas pelos níveis superiores hierárquicos ou pelos órgãos e Colegiados do Sistema de Governança e Gestão do STJ.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

**FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO**

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



9

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

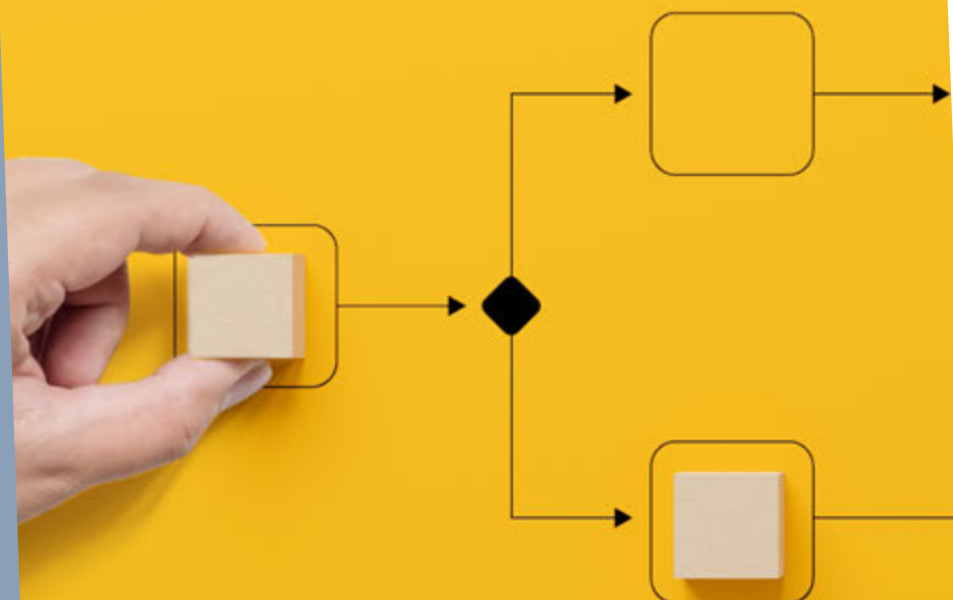
SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



No sistema do STJ, assim como ocorre em outras organizações públicas, existe uma interconexão entre as estruturas de governança e de gestão, que se manifesta claramente nas atividades cotidianas. De acordo com o TCU, a ponte entre gestão e governança é estabelecida através da *accountability*.

Este conceito reflete a responsabilidade que indivíduos ou entidades, detentores de recursos públicos — incluindo empresas e corporações públicas —, têm de cumprir com suas obrigações fiscais, gerenciais e programáticas atribuídas, além de prestar contas a quem confiou tais responsabilidades.

A dimensão de gestão dentro do sistema é complementada por uma estrutura robusta, composta tanto pelos Colegiados de gestão quanto pela própria organização estrutural do órgão. Esses elementos são fundamentais para o suporte e a implementação efetiva das diretrizes estabelecidas pela governança.

Os instrumentos de comunicação mais utilizados são o **Painel BI de Resultados Estratégicos**, as apresentações utilizadas nas **Reuniões de Análise Estratégica - RAEs** e as respectivas atas contendo as deliberações da reunião. Todos os instrumentos estão disponibilizados tanto na *intranet*, quanto na *internet*, para acesso de todas as partes interessadas.

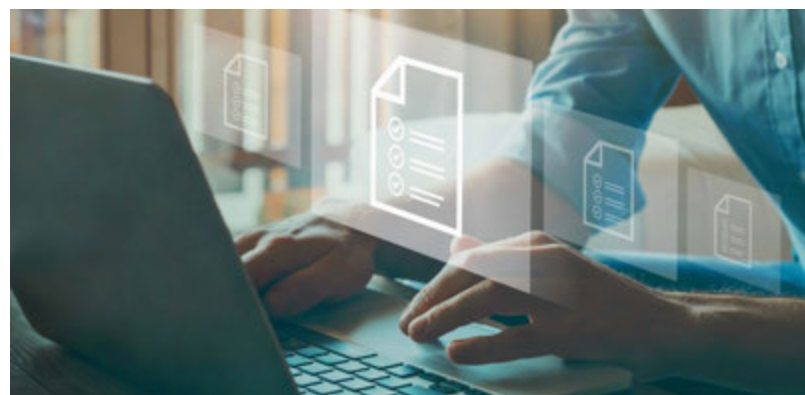
INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Além desses instrumentos, o Tribunal também produz uma série de outros relatórios institucionais voltados para a prestação de contas das atividades executadas pelo Tribunal. Entre eles, destacam-se o Relatório de Gestão, o Relatório de Gestão Fiscal, o Relatório de Gestão Orçamentária e outros que podem ser pesquisados no Portal da Transparência e Prestação de Contas do STJ.

Tais informações demonstram o quão próximo é o relacionamento entre a governança e a gestão estratégica. Enquanto a governança apresenta o direcionamento, as decisões tomadas em nível estratégico alimentam e dão suporte à primeira. Daí a importância de se conhecer sobre estratégia, quando o assunto é governança.

Como dito anteriormente, a estratégia é um dos mecanismos da governança, servindo como elo que facilita a comunicação eficiente e o alinhamento entre a gestão e governança.

Mintzberg, especialista em estratégia e gestão, destaca a diversidade de interpretações que o conceito de “estratégia” pode assumir. Em sua obra *Managing*, de 2009, Mintzberg ressalta a definição de estratégia posposta por James Brian Quinn, apropriada para organizações públicas, como o STJ, *verbis*:



[...] um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Complementarmente, o guia “Planejando e Gerindo a Estratégia no STJ” define estratégia como “o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos pretendidos”.



» Saiba Mais
GUIA PLANEJANDO E GERINDO A ESTRATÉGIA NO STJ

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

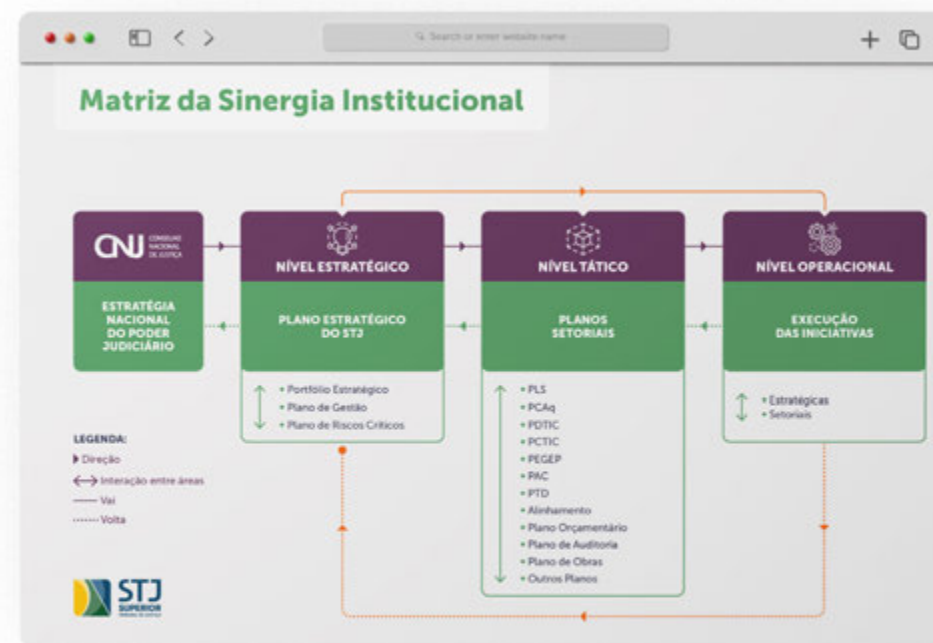
CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A definição e implementação da estratégia, contudo, são apenas o início, é preciso monitorar seus resultados e avaliar o desempenho dos processos de gestão envolvidos, para garantir a eficácia e o sucesso organizacional. As concepções de estratégia apresentadas enfatizam seu papel crítico em orientar e direcionar os esforços da organização, evidenciando a importância da sinergia entre metas, políticas e ações. Isso sugere a habilidade de a organização se adaptar proativa e flexivelmente às mudanças internas e externas, promovendo um alinhamento estratégico com a realização efetiva dos objetivos institucionais.

Para tanto, o Tribunal elaborou a **Matriz da Sinergia Institucional**, que serve como uma representação gráfica a qual ilustra as interconexões entre os diversos planos institucionais, abrangendo os níveis estratégico, tático ou operacional, assim como incorpora a estratégia nacional do Poder Judiciário. O propósito principal dessa ferramenta é fornecer à Alta Administração, às gestoras, gestores e a todo o corpo funcional, uma visão clara e integrada que enfatize a necessidade crítica de um alinhamento organizacional coeso, visando a uma governança eficaz, capaz de impulsionar o Tribunal em direção aos resultados pretendidos.

FIGURA 9: Matriz da Sinergia Institucional



Fonte: Portal da Transparência do STJ.

Matriz da Sinergia Institucional

A MATRIZ DA SINERGIA INSTITUCIONAL ESTÁ DISPONÍVEL EM:

» Portal da Transparência do STJ.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

**MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



10

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

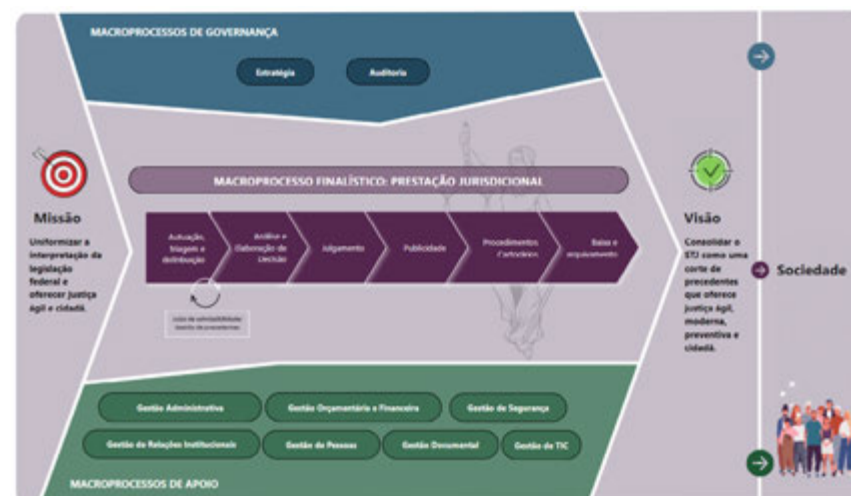
MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Em geral, a **cadeia de valor** das organizações públicas contempla macroprocessos de governança e de gestão, ambos considerados de suporte à função finalística. A **Portaria STJ/GP n. 311 de 22 de junho de 2023**, que instituiu a cadeia de valor do STJ, a estabelece como uma representação gráfica a qual identifica os macroprocessos existentes no STJ, os seus relacionamentos e a forma como agregam valor aos serviços prestados pelo Tribunal à sociedade. De acordo com a atual **cadeia de valor** do STJ, os macroprocessos de gestão são denominados macroprocessos de apoio, conforme pode ser observado na imagem a seguir:

FIGURA 10: Cadeia de Valor do STJ



Fonte: Intranet do STJ.

A cadeia de valor é um diagrama que permite representar a organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A forma como as atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas determina os fluxos e direciona os resultados da organização para a entrega de valor público.

O desdobramento da cadeia de valor em processos e atividades permite analisar forças e fraquezas, atividades críticas, custos, indicadores de desempenho e resultados, sempre com foco no macroprocesso finalístico ou de negócio. Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, estabelecendo relações de causa e efeito precisas e criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas (ME, 2019).

Como já vimos no decorrer deste guia metodológico, a governança institucional compreende o desenho, a execução e a avaliação das normas, processos e interações, bem como a tomada de decisões, visando a enfrentar e antecipar desafios e sustentar melhorias. Daí a sua importância na cadeia de valor da organização.

Da mesma forma, as funções de gestão precisam estar normatizadas, coordenadas e supervisionadas pela governança, dando o apoio necessário à operacionalização do macroprocesso finalístico.



Destaca-se que a governança em si possui o seu próprio processo de trabalho. Teoricamente, um processo de governança tradicional passa por etapas como:

1 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE
análise de lacunas; reuniões com as partes interessadas; análise de relatórios de auditoria; avaliação de mudanças regulatórias relevantes; análise de tendências de mercado e melhores práticas.

2 DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE GOVERNANÇA
elaboração de novas políticas; consultas com outros setores, especialmente jurídico e de compliance; aprovação final pela alta administração; publicação e divulgação.

3 AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE
avaliação detalhada de conformidade com leis; revisão de conformidade; análise de impacto regulatório; desenvolvimento de planos de ação para mitigação de riscos.

4 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS
atualização de manuais e procedimentos operacionais; treinamento específico para equipes envolvidas; implementação na prática.

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS****5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

monitoramento contínuo (dashboards e indicadores); auditorias regulares de conformidade; pesquisas de satisfação; revisões periódicas de eficácia das políticas.

6 AJUSTE DE POLÍTICAS

identificação de necessidade de ajustes; desenvolvimento de propostas; aprovação de ajustes; implementação e comunicação de ajustes às partes interessadas.

7 CONCLUSÃO DO CICLO DE GOVERNANÇA

documentação completa do processo de governança; revisão final e relatórios; celebração de marcos alcançados; planejamento do próximo ciclo de governança; arquivamento de toda a documentação relevante.

O STJ encontra-se atualmente em seu primeiro ciclo de governança, tendo alcançado os passos 4 e 5 acima descritos, o que também pode ser evidenciado pela linha do tempo apresentada neste documento.

Por fim, é importante ressaltar que estão mapeados alguns processos, como os de criação de Colegiados no STJ e de tomada de decisões desses Colegiados, todos disponíveis para consulta no Portal de Macroprocessos do Tribunal.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO

MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



11

CONSIDERAÇÕES FINAIS

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Neste breve guia metodológico, discorreu-se sobre governança, seus objetivos, princípios, diretrizes, mecanismos e práticas, e, também, foi possível conhecer o Sistema de Governança e Gestão do Superior Tribunal de Justiça - STJ.

Concluiu-se que um sistema de governança eficiente, que prioriza a eficácia estratégica, a excelência operacional, uma gestão de riscos efetiva e a geração de valor, fundamenta-se no estabelecimento de relações claramente definidas entre os membros da organização. No contexto do STJ – Tribunal da Cidadania, essas interações devem ser guiadas por princípios éticos.

Importante frisar, que não há um modelo único de governança institucional, mesmo com elementos comuns os quais dão suporte às melhores práticas voltadas ao tema. Rosseti (2017), comenta que cada país precisa adaptar a aplicação da governança às suas circunstâncias culturais jurídicas e econômicas. E para se manterem atualizadas e efetivas, as organizações públicas em especial, precisam inovar e, com maestria, adaptar suas práticas de governança, atendendo às exigências da sociedade e desse mundo em constante transformação.

Em síntese, a implementação da governança é um processo contínuo e multifacetado, que demanda comprometimento, transparência e responsabilidade. Este guia oferece uma estrutura sólida e orientações práticas para apoiar gestoras e gestores na implementação e monitoramento de um sistema de governança robusto, capaz de promover a eficiência e a integridade na prestação jurisdicional pelo STJ, visando a atender às expectativas dos cidadãos.

Ao adotar as melhores práticas aqui apresentadas, o Tribunal estará bem preparado para enfrentar os desafios do ambiente atual, garantindo a confiança da sociedade e promovendo uma administração pública eficaz e responsável.

Governança institucional: pilar que garante a transparência, a ética e a efetividade no coração das organizações públicas.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

**LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ**

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

**MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA**

**SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO**

**FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO**

**MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



REFERÊNCIAS

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ). **Portaria STJ/GP n. 311 de 22 de junho de 2023**. Institui a representação gráfica da Cadeia de Valor do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, 2023. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/176988>. Acesso em: 20 mai. 2024.

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

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

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

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

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A GOVERNANÇA****LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA NO STJ****OBJETIVOS DA GOVERNANÇA****PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA****DIRETRIZES DA GOVERNANÇA****MECANISMOS E PRÁTICAS DA GOVERNANÇA****SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO****FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO****MACROPROCESSO DA GOVERNANÇA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

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

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://stj.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 17 mai. 2024.

MAZZALI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. **Governança corporativa.** Rio de Janeiro: FGV, 2023.

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

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

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

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

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A GOVERNANÇA

**LINHA DO TEMPO DA
GOVERNANÇA NO STJ**

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

**MECANISMOS E PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA**

**SISTEMA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO**

**FLUXOS DE COMUNICAÇÃO
ENTRE A GOVERNANÇA E A
GESTÃO**

**MACROPROCESSO DA
GOVERNANÇA**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS