



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas – PPG-GIPP

**INTEGRIDADE PÚBLICA E PROCESSO SELETIVO PARA CARGOS DE GESTÃO:
um estudo no Superior Tribunal de Justiça**

Silvana de Castro Araujo Moreira

Brasília, DF
2025

**INTEGRIDADE PÚBLICA E PROCESSO SELETIVO PARA CARGOS DE GESTÃO:
um estudo no Superior Tribunal de Justiça**

Silvana de Castro Araujo Moreira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Doutora Elisabeth Aparecida Correa Menezes

Brasília, DF
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M838i Moreira, Silvana de Castro Araujo.

Integridade pública e processo seletivo para cargos de gestão : um estudo no Superior Tribunal de Justiça / Silvana de Castro Araujo Moreira; orientadora Elisabeth Aparecida Correa Menezes. Brasília, 2025.

144 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas) – Universidade de Brasília, 2025.

1. Integridade pública. 2. Seleção de gestores. 3. Administração pública, Brasil. 4. Transparência. 5. Compliance. I. Aparecida Correa Menezes, Elisabeth , orient. II. Título.

CDU 351(81)(043)

Silvana de Castro Araujo Moreira

**Integridade Pública e Processo Seletivo para Cargos de Gestão: um estudo no Superior
Tribunal de Justiça**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em
Governança e Inovação em Políticas Públicas
(PPG-GIPP), da Faculdade de Economia,
Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Governança
e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 27/3/2025.

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Elisabeth Aparecida Correa Menezes
Orientadora PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas
Examinador Interno UnB

Professora Doutora Suzana Gilioli da Costa Nunes
Examinador Externo UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio
Examinador Suplente PPG-GIPP/UnB

AGRADECIMENTOS

Concluir este mestrado foi uma trajetória repleta de desafios, de crescimento e, sem dúvidas, um verdadeiro teste de resistência física e emocional. Sou profundamente grata a todos que me acompanharam durante essa trajetória, oferecendo aquela motivação que chegou na hora certa, ou mesmo a mão amiga que demonstrou como é valioso estar cercada de pessoas incríveis. Sinto-me honrada por ter construído laços tão significativos, marcados por amor e dedicação ao longo de uma vida.

Ao meu amado Deus, eu agradeço por ser meu amigo e nunca desistir de mim, por ter me conduzido até aqui e me mostrado que sem Ele nada sou e sem Ele nada posso fazer. Mesmo quando os desafios parecem intransponíveis, com Ele tudo é possível.

À minha família, meu porto seguro, minha mais sincera gratidão por cada palavra de incentivo, cada ajuda e cada mimo recebido. Vocês torceram, vibraram, oraram e, mesmo diante de finais de semana sacrificados e de momentos em que fui completamente absorvida pelas minhas pesquisas, mantiveram a paciência (ou pelo menos disfarçaram muito bem).

À minha mãe, por ser a minha ouvinte predileta, sempre atenta às minhas intermináveis reflexões e por suportar, por tanto tempo, uma filha que trocava bons diálogos por conversas sobre literatura acadêmica. Ao meu marido, um agradecimento cheio de amor e admiração por sua paciência infinita e apoio incondicional. Durante os momentos de estresse e cansaço, você foi meu ombro amigo e minha fonte de encorajamento. Foram 24 meses de muita "governança e inovação" para alinhar a rotina familiar, mas vencemos. Prometo que agora voltaremos à programação normal. Aos meus sobrinhos, Ana, Matheus e Fabrício, minha sincera gratidão por estarem sempre comigo, amo vocês de todo o coração.

À minha querida orientadora, expresso minha mais sincera gratidão, carregada de respeito e admiração pela sua dedicação e capacidade inspiradora de transformar o caos acadêmico em conhecimento estruturado. Obrigada pela paciência em me guiar e por ensinar que até os maiores desafios são superáveis com disciplina e, claro, um bom plano de revisão.

Aos meus colegas da Coordenadoria de Planejamento Estratégico, minha gratidão por todo o suporte durante essa jornada. Desde a seleção até a defesa, vocês me incentivaram e confiaram em mim, mesmo quando minha licença para capacitação demandou esforços além do esperado de nossa equipe. A confiança de vocês fez toda a diferença, obrigada.

Aos meus colegas Iraci, Roger, Tsai, Marli e Arlan, agradeço profundamente por terem sido verdadeiros instrumentos de Deus na minha vida. Com alegria e generosidade, vocês compartilharam seus talentos para transformar este projeto em realidade. Mesmo nos períodos de recesso ou sob a pressão dos prazos mais exigentes, mostraram-se firmes na missão. Obrigada de coração!

Aos amigos e colegas do mestrado, agradeço por tornarem cada desafio mais leve e os momentos de convivência muito mais agradáveis – seja com boas conversas, piadas ou preciosas guloseimas compartilhadas. Entre aulas, debates intermináveis e noites nos dedicando às entregas, construímos uma verdadeira rede de amigos.

E, por fim, a todos os amigos, colegas e até mesmo aos “anjos desconhecidos” que cruzaram meu caminho para preencher questionários, participar de entrevista ou apenas me ouvir falar incessantemente sobre a problemática da minha pesquisa, o meu muito obrigada! Vocês me inspiraram e tornaram essa trajetória muito mais rica e significativa.

A vocês dedico esta conquista. Que fique registrado: tudo isso seria improvável sem vocês. Muito obrigada!

“O amigo dedica sincero amor em todos os momentos e é um irmão querido na hora da adversidade”. Provérbios 17:17

RESUMO

A integridade pública se destaca como um pilar fundamental da administração pública, formando a base para práticas éticas e transparentes que sustentam a confiança que os cidadãos depositam no governo e suas instituições. Considerando a importância da liderança para a promoção da integridade, este estudo examinou a aplicabilidade dos elementos da integridade pública, definidos pelo Conselho Nacional da Justiça, nos processos de seleção para cargos de gestão no Superior Tribunal de Justiça, a partir da perspectiva dos servidores. Adotou-se o conceito de integridade pública definido pela OCDE e recepcionado pelo CNJ como o “alinhamento consistente e adesão a valores, princípios e normas éticas que priorizam o interesse público sobre interesses privados”. A metodologia de pesquisa predominantemente quantitativa, analisou os dados coletados por questionário, os quais foram examinados por meio de estatística descritiva e análise de dados categóricos, para identificar interações e dependências entre as variáveis do estudo. O resultado revelou as percepções dos servidores sobre os elementos investigados. Na transparência, a percepção foi majoritariamente negativa, sobretudo na condução das seleções, influenciada pelo tempo de serviço e pela área de atuação dos servidores. As percepções sobre meritocracia e profissionalismo mostram desconfiança nos processos seletivos, devido à falta de clareza nos critérios e à desvalorização do mérito, influenciadas pelos cargos dos servidores. Em *compliance*, predominam percepções negativas ou desconhecimento sobre os temas nas diversas áreas de atuação. A vedação ao nepotismo foi bem avaliada, reconhecendo que há verificação dos impedimentos legais antes da nomeação dos gestores. Sobre a renovação das lideranças, constatou-se pouca rotatividade nos cargos estratégicos, sugerindo adoção de políticas que incentivem a renovação para mitigar os riscos da permanência prolongada. Os resultados indicam que, embora o STJ tenha mecanismos de governança consolidados, a percepção de integridade nos processos de seleção para gestores carece de adequações. Assim, produto técnico-tecnológico proposto visa capacitar servidores na implementação de um programa de integridade pública voltado para o processo de seleção de gestores. Alinhado à Resolução CNJ nº 410/2021 e aos padrões internacionais, essa iniciativa educativa empregará a metodologia de *design thinking* que estimulará a criatividade e a colaboração na construção de um programa de integridade pública no contexto da seleção de gestores.

Palavras-chave. Integridade pública; seleção de gestores; transparência; meritocracia; *compliance*.

ABSTRACT

Public integrity stands out as a fundamental pillar of public administration, forming the foundation for ethical and transparent practices that sustain the trust citizens place in the government and its institutions. Considering the importance of leadership in promoting integrity, this study examined the applicability of public integrity elements, defined by the National Justice Council, in the selection processes for management positions at the Superior Court of Justice, from the perspective of the employees. The concept of public integrity adopted was defined by the OECD and embraced by the CNJ as the “consistent alignment and adherence to values, principles, and ethical standards that prioritize the public interest over private interests.” Predominantly quantitative research methodology was used, analyzing data collected through questionnaires, which were examined using descriptive statistics and categorical data analysis to identify interactions and dependencies between study variables. The results revealed employees' perceptions of the investigated elements. Regarding transparency, the perception was mainly negative, especially in conducting selections, influenced by employees' years of service and their area of operation. Perceptions of meritocracy and professionalism showed distrust in the selection processes, due to a lack of clarity in criteria and the devaluation of merit, influenced by employees' positions. In terms of compliance, negative perceptions or lack of knowledge about the topics prevailed across various areas of operation. The prohibition of nepotism was well evaluated, acknowledging that legal impediments are checked before appointing managers. Regarding leadership renewal, there was little turnover in strategic positions, suggesting the adoption of policies that encourage renewal to mitigate the risks of prolonged tenure. The results indicate that, although the STJ has established governance mechanisms, the perception of integrity in selection processes for managers requires adjustments. Therefore, the proposed technical-technological product aims to train staff in the implementation of a public integrity program focused on the selection process of managers. Aligned with Resolution CNJ nº 410/2021 and international standards, this educational initiative will employ design thinking methodology to stimulate creativity and collaboration in crafting a public integrity program within the context of manager selection.

Keywords: Public integrity; manager selection; transparency; meritocracy; compliance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo da Integridade Pública até o Poder Judiciário	28
Figura 2 - Princípios de integridade pública, segundo a OCDE.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de STJ x Processo divulgado	63
Gráfico 2 - Tempo de STJ x Seleção transparente	65
Gráfico 3 - Tempo de STJ x Transparência ativa	67
Gráfico 4 - Área no STJ x Seleção transparente.....	69
Gráfico 5 - Área no STJ x Transparência ativa.PF	71
Gráfico 6 - Área no STJ x Atribuições definidas	73
Gráfico 7 - Cargo x Critérios específicos	78
Gráfico 8 - Cargo x Profissionalismo e Mérito	80
Gráfico 9 - Cargo x Perfil profissional	82
Gráfico 10 - Cargo x Perfil preestabelecido	84
Gráfico 11 - Cargo x Perfil ideal	86
Gráfico 12 - Tempo de STJ x Impedimentos legais	90
Gráfico 13 - Área no STJ x Impedimentos legais	92
Gráfico 14 - Cargo x Impedimentos legais.....	93
Gráfico 15 - Área no STJ x Processo seletivo	99
Gráfico 16 - Área no STJ x Critérios específicos	102
Gráfico 17 - Área no STJ x Atribuições definidas	104
Gráfico 18 - Tempo de permanência no cargo	107
Gráfico 19 - Tempo de permanência por área	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características da amostra da pesquisa	47
Tabela 2 - Resultado percentual primário das treze questões fechadas.....	57
Tabela 3 - Resultado percentual das questões relacionadas ao tema Transparência	60
Tabela 4 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Processo divulgado	63
Tabela 5 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Seleção transparente	65
Tabela 6 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Transparência ativa	67
Tabela 7 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Seleção transparente	69
Tabela 8 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Transparência ativa.PF	71
Tabela 9 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Atribuições definidas	73
Tabela 10 - Resultado percentual das questões do tema Meritocracia e Profissionalismo	74
Tabela 11 - Frequências relativas com destaque nas maiores contribuições à estatística de Qui-quadrado: Cargo x Critérios específicos.....	78
Tabela 12 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Profissionalismo e Mérito	80
Tabela 13 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Perfil profissional	82
Tabela 14 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Perfil preestabelecido	84
Tabela 15 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Perfil ideal	86
Tabela 16 - Resultado percentual das questões do tema Vedação ao Nepotismo	87
Tabela 17 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Impedimentos legais.....	90
Tabela 18 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Impedimentos legais	92
Tabela 19 - Frequências relativas reordenada pelo 1º fator: Cargo x Impedimentos legais.....	94
Tabela 20 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Sexo	95

Tabela 21 - Resultado percentual das questões do tema <i>compliance</i>	97
Tabela 22 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Processo seletivo	100
Tabela 23 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Critérios específicos	102
Tabela 24 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Critérios específicos	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da Integridade Pública, conforme OCDE (2017).....	30
Quadro 2 - Elementos Fundamentais da Integridade Pública.....	31
Quadro 3 - Contribuições dos normativos externos para seleção de gestores.....	39
Quadro 4 - Procedimentos e técnicas por objetivo específico.....	41
Quadro 5 - Questões da pesquisa de percepção, e respectivos elementos de integridade e fontes	43
Quadro 6 - Conceitos relevantes ao entendimento do tema Perfil Profissional	52
Quadro 7 - Critérios para ocupação de cargos de gestão no STJ	53
Quadro 8 - Normas internas que tratam da seleção para cargos de gestão, ordenado por ano.	55
Quadro 9 - Resultado do teste estatístico que rejeitou a hipótese de homogeneidade entre as categorias das variáveis (valor- $p < 1$).....	59
Quadro 10 - Teste de homogeneidade para o elemento Transparência	62
Quadro 11 - Teste de homogeneidade para os elementos Profissionalismo e Meritocracia	76
Quadro 12 - Teste de homogeneidade para o elemento Vedação ao Nepotismo	89
Quadro 13 - Teste de homogeneidade para o elemento <i>Compliance</i>	98

LISTA DE SIGLAS

CEP-PR:	Comissão de Ética Pública, vinculada à Presidência da República
CF:	Constituição Federal
CGU:	Controladoria Geral da União
CJ:	Cargos em Comissão
CNJ:	Conselho Nacional de Justiça
FC:	Funções Comissionadas
IBGC:	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
iESGo:	Índice ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)
MAP:	Mapeamento de Atribuições por Produtos
OCDE:	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS:	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU:	Organização das Nações Unidas
PDI:	Plano de Desenvolvimento Individual
STF:	Supremo Tribunal Federal
STJ:	Superior Tribunal de Justiça
TCLE:	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU:	Tribunal de Contas da União
UNODC:	Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 2 - PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	20
2.1 Introdução	20
2.2 Quadro Teórico-Empírico	22
2.2.1 <i>Integridade Pública</i>	22
2.2.2 <i>A Jornada da Integridade até o Poder Judiciário.....</i>	24
2.2.3 <i>Sistemas de Integridade Pública</i>	28
2.2.4 <i>Seleção de servidores para cargos de gestão.....</i>	34
2.2.5 <i>Diretrizes legais para a seleção de servidores para cargos de gestão no Poder Judiciário.....</i>	38
2.3 Métodos e Técnicas.....	40
2.3.1 <i>População e Amostra</i>	42
2.3.2 <i>Instrumentos de coleta.....</i>	42
2.3.3 <i>Coleta de dados</i>	45
2.3.4 <i>Análise estatística dos dados obtidos pela pesquisa de percepção.....</i>	46
2.4 Resultados e Discussões.....	46
2.4.1 <i>Caracterização da amostra</i>	46
2.4.2 <i>Como o STJ seleciona seus gestores: desvendando as normas e práticas.....</i>	48
2.4.2.1 <i>Um olhar sobre o processo seletivo de gestores no STJ.....</i>	49
2.4.2.2 <i>Cargos, funções e responsabilidades</i>	50
2.4.2.3 <i>O perfil profissional das funções de gestão no STJ.....</i>	51
2.4.2.4 <i>Critérios de seleção de gestores no STJ.....</i>	52
2.4.2.5 <i>Barreiras Legais: Entendendo os Impedimentos para Posse de Cargos no STJ.....</i>	54
2.4.3 <i>Percepção dos servidores do STJ sobre a aplicabilidade dos elementos fundamentais da integridade pública no processo de seleção para cargos gerenciais.....</i>	56
2.4.3.1 <i>Análise geral dos resultados da pesquisa de percepção.....</i>	57
2.4.3.2 <i>Análise temática dos resultados da pesquisa de percepção</i>	59
2.4.3.2.1 <i>Transparência.....</i>	59
2.4.3.2.2 <i>Profissionalismo e Meritocracia</i>	74

2.4.3.2.3 Vedação ao Nepotismo.....	87
2.4.3.2.4 <i>Compliance</i>	96
2.4.3.2.5 Renovação de liderança.....	106
2.5 Conclusões e Recomendações	108
CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TÉCNOLÓGICO (PTT).....	111
PROJETO DE CURSO DE FORMAÇÃO SOBRE INTEGRIDADE PÚBLICA	
APLICADA A SELEÇÃO DE SERVIDORES PARA CARGOS DE GESTÃO	111
3.1 Descrição geral do produto.....	112
3.2 Base teórica utilizada	122
3.3 Relevância do Produto.....	127
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICES	137
APÊNDICE A – E-mail de apresentação da Pesquisa	137
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	138
APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa de Percepção.....	139
APÊNDICE D – Roteiro da Entrevista	142

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A integridade pública constitui-se como alicerce indispensável para a implementação de práticas éticas e a preservação da confiança depositada no governo e nas instituições. Ao se comprometerem com a integridade, as organizações demonstram seu compromisso com a moralidade administrativa, alinhando suas ações aos valores éticos e assegurando que as decisões sejam tomadas com foco no interesse público, promovendo uma governança mais transparente e responsável.

A definição de políticas claras e a promoção de uma cultura organizacional que enfatize valores como transparência, moralidade e eficiência representam desafios significativos. A ausência desses elementos pode levar a dilemas éticos em diversas áreas, influenciando desde a seleção de pessoal até a gestão fiscal. É importante notar que nem mesmo as democracias consolidadas ou os países pós-comunistas estão isentos de enfrentar desafios assim. Escândalos de corrupção, como o *Watergate* nos Estados Unidos e o Mensalão no Brasil, destacam a persistente necessidade de vigilância e de esforços incessantes para combater a corrupção em todos os níveis da sociedade (Balogun, 2003; Queiroz, 2020).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca a corrupção como um dos problemas mais devastadores da atualidade, prejudicando recursos públicos, aumentando desigualdades econômicas e sociais, gerando descontentamento e polarização política, além de minar a confiança nas instituições. As abordagens tradicionais de combatê-la, que se concentram na criação de mais regras e na aplicação de sanções severas, têm demonstrado eficácia limitada. Em resposta a isso, a OCDE sugere uma estratégia mais sustentável e eficaz, centrada na promoção da integridade pública (OCDE, 2017).

Nesse sentido, é importante destacar que a integridade pública transcende o mero combate à corrupção, ao promover uma cultura de ética e transparência, conforme destacado por Heywood (2012). Huberts (2014) complementa afirmando que a integridade deve ser um valor central na governança pública, orientando todas as ações e decisões institucionais.

No contexto do judiciário, essa perspectiva ganha ainda mais relevância, uma vez que a Organização das Nações Unidas (ONU) criou a Rede Global de Integridade Judicial, com o objetivo de fortalecer a integridade judicial e prevenir a corrupção dentro da própria Justiça. Isso reforça a ideia de que a Justiça só terá legitimidade para combater a corrupção se adotar medidas para eliminá-la de seus quadros (Keppen; Segura; Pôrto, 2022).

Em consonância com essas iniciativas internacionais, o cenário brasileiro também tem avançado. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) reforçou a relevância do tema ao estabelecer diretrizes para os sistemas de integridade dos órgãos do Poder Judiciário por meio da Resolução CNJ nº 410 de 23 de agosto de 2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b). Esse normativo, que orienta este estudo, reflete uma resposta estratégica para modernizar a gestão e a governança no Poder Judiciário, estabelecendo um novo paradigma focado em eficácia e transparência, visando combater corrupção, fraudes e condutas ilícitas que possam comprometer a integridade institucional (Miguel Filho, 2022).

Ressalta-se, contudo, que a eficácia dessas diretrizes está intrinsecamente ligada à presença de uma liderança eficaz. Balogun (2003) alerta que sem uma liderança eficaz, os programas de integridade enfrentam o risco de ver sua estrutura ética desmoronar ou se tornar inativa. Heywood (2012) acrescenta que a liderança é considerada um catalisador para reforçar a adesão aos princípios de integridade pública. A importância da liderança na promoção da integridade organizacional é também enfatizada pelo Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020) que destaca seu papel na definição e disseminação dos valores organizacionais e dos padrões de comportamento esperados dos membros da instituição.

Além do mais, o Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão nº 358/2017-TCU-Plenário (Brasil, 2017e) levantou preocupações sobre as nomeações para cargos de gestão na Administração Pública Federal, criticando escolhas baseadas apenas em confiança, desconsiderando a competência profissional, o que contraria o princípio da eficiência administrativa. A Corte de Contas ressalta que, embora a legislação permita certa liberdade nas nomeações, essa discricionariedade não deve se sobrepor aos princípios de impessoalidade, eficiência e transparência.

Diante desse cenário, que posiciona a liderança como componente essencial para fortalecimento da integridade pública, formulou-se a seguinte questão pesquisa: Como os elementos fundamentais da integridade pública, estabelecidos na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), são aplicados nos processos de seleção para cargos de gestão do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a partir da percepção de seus servidores?

Para responder a essa questão, delineou-se o seguinte objetivo geral, que se desdobra em três objetivos específicos:

Objetivo Geral: analisar a percepção dos servidores do STJ quanto à aplicação dos elementos fundamentais da integridade pública, estabelecidos na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), nos processos de seleção para cargos de gestão do STJ.

Objetivos Específicos:

- 1) Identificar os mecanismos institucionais utilizados pelo STJ no processo de seleção de servidores para cargos de gestão;
- 2) Identificar a percepção dos servidores do STJ sobre a aplicabilidade de elementos da integridade pública, estabelecidos na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), na seleção para cargos gerenciais no STJ;
- 3) Propor ação educativa para fomentar a observância à integridade pública nos processos de seleção para cargos de gestão do STJ.

No âmbito deste estudo, são considerados cargos de gestão aqueles direcionados ao exercício de funções de direção, chefia e assessoramento, classificados como CJ-1 a CJ-4, bem como a função de confiança de nível FC-6, destinada à chefia e assessoramento. Os elementos de integridade selecionados para análise incluem: transparência, *compliance*, profissionalismo e meritocracia, vedação ao nepotismo e estímulo à renovação dos cargos de chefia e assessoramento da alta administração. A escolha dos cargos, função e elementos de integridade baseou-se na importância de cada um deles para a questão de pesquisa.

A metodologia adotada no estudo foi predominantemente quantitativa, utilizando questionários estruturados enviados a todos os servidores ativos do STJ. Essa abordagem foi enriquecida com informações qualitativas obtidas por meio de entrevista com a área de gestão de pessoas. A análise dos dados quantitativos foi conduzida por meio de estatísticas descritivas para identificar padrões de dependência entre as variáveis do estudo. Além disso, o teste de qui-quadrado foi aplicado para verificar a independência entre variáveis e, em seguida, utilizou-se a análise de correspondência para explorar associações entre categorias de variáveis qualitativas, enquanto a análise temática dos resultados proporcionou uma compreensão mais aprofundada das práticas internas relacionadas à integridade pública no contexto da seleção de gestores do STJ.

Como resultado dessa pesquisa, constatou-se que, embora o Tribunal disponha de mecanismos institucionais consolidados, com normativos e estruturas organizacionais bem definidos, além de um programa de gestão de competências institucionalizado, há uma

necessidade evidente de fortalecer a percepção da integridade no processo de seleção para cargos de gestão.

Os desafios identificados ressaltaram a importância de o STJ implementar um sistema de integridade pública fundamentado nos elementos estabelecidos no art. 4º da Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b). No que refere ao processo de seleção de gestores, é importante priorizar a transparência, a meritocracia e o profissionalismo, por meio de definição de critérios claros e objetivos, assegurando que as nomeações sejam baseadas nas competências e qualificações dos candidatos, divulgando as informações sobre esses processos de forma ampla, garantindo a igualdade de participação entre os servidores e promovendo a transparência dos atos. Além disso, a aplicação de políticas de *compliance* e a proibição do nepotismo devem ser fortalecidas por meio da implementação de mecanismos de monitoramento e da realização periódica de auditorias, de modo a consolidar a ética e a transparência na gestão institucional.

Para apoiar essa iniciativa, propôs-se, como produto técnico-tecnológico deste trabalho de mestrado, a realização de uma ação educativa intitulada “Integridade Pública sob a ótica do Conselho Nacional de Justiça: Diretrizes e Aplicações Práticas no Poder Judiciário”. O objetivo é capacitar servidores do Poder Judiciário na implementação de sistemas de integridade alinhados à Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b) e aos padrões internacionais da OCDE. O desenho do curso aborda diversos temas, incluindo os fundamentos conceituais da integridade pública, a evolução histórica desde a Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1988) até os marcos regulatórios atuais, a arquitetura do sistema de integridade da OCDE, e a operacionalização da Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b). A ação finaliza com a construção colaborativa de um esboço do programa de integridade pública para o STJ, utilizando a metodologia de *design thinking* adaptada ao contexto jurídico.

O trabalho destaca-se pela sua abordagem inovadora, que integra diretrizes teóricas e práticas de integridade pública a metodologias criativas e interdisciplinares que visam aumentar a eficiência no setor público e fortalecer a confiança da sociedade. Com alto potencial de replicabilidade, o projeto exemplifica como diretrizes internacionais podem ser ajustadas ao contexto do STJ e aplicadas em diferentes organizações públicas. O uso do *design thinking* se destaca por ser flexível e incentivar a criatividade, adaptando-se facilmente a várias realidades institucionais. Diferentemente de abordagens tradicionalmente punitivas de combate à

corrupção, a proposta prioriza colaboração, transparência e eficiência, impactando positivamente a cultura organizacional de fortalecimento da integridade.

Por fim, foram identificadas lacunas significativas, especialmente relacionadas à carência de pesquisas que forneçam um processo bem estruturado de seleção para cargos de gestão na administração pública. A falta de diretrizes claras resulta em práticas seletivas inconsistentes, comprometendo aspectos fundamentais como transparência e meritocracia. Portanto, recomenda-se a realização de estudos futuros que explorem essa questão de forma mais aprofundada

A seguir, o capítulo 2 é dedicado à apresentação da pesquisa teórico-empírica, que fornece a base conceitual e metodológica do estudo. Em continuidade, o capítulo 3 detalha o produto técnico-tecnológico desenvolvido, ressaltando sua relevância e aplicação para o contexto investigado.

CAPÍTULO 2 - PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Introdução

A integridade pública desempenha um papel fundamental na administração pública, constituindo-se como alicerce indispensável para a implementação de práticas éticas e a preservação da confiança depositada no governo e nas instituições. Ao se comprometerem com a integridade, as organizações demonstram seu compromisso com a moralidade administrativa, alinhando suas ações aos valores éticos e assegurando que as decisões sejam tomadas com foco no interesse público, promovendo uma governança mais transparente, responsável e ética.

A implementação de políticas claras e a promoção de uma cultura organizacional que enfatize valores como transparência, impessoalidade e responsabilidade representam desafios significativos. A ausência desses elementos pode levar a dilemas éticos em diversas áreas, influenciando desde a seleção de pessoal até a gestão fiscal. É importante notar que nem mesmo as democracias consolidadas ou os países pós-comunistas estão isentos de enfrentar desafios assim. Escândalos de corrupção, como o *Watergate* nos Estados Unidos e o Mensalão no Brasil, destacam a persistente necessidade de vigilância e de esforços incessantes para combater a corrupção em todos os níveis da sociedade (Balogun, 2003; Queiroz, 2020).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca a corrupção como um dos problemas mais devastadores da atualidade, prejudicando recursos públicos, aumentando desigualdades econômicas e sociais, gerando descontentamento e polarização política, além de minar a confiança nas instituições. As abordagens tradicionais de combatê-la, que se concentram na criação de mais regras e na aplicação de sanções severas, têm demonstrado eficácia limitada. Em resposta a isso, a OCDE sugere uma estratégia mais sustentável e eficaz, centrada na promoção da integridade pública (OCDE, 2017).

Nesse sentido, é importante destacar que a integridade pública transcende o mero combate à corrupção, devendo-se se preocupar ainda em promover uma cultura de ética e transparência, conforme destacado por Heywood (2012). Huberts (2014) complementa afirmando que a integridade deve ser um valor central na governança pública, orientando todas as ações e decisões institucionais.

No contexto do judiciário, essa perspectiva ganha ainda mais relevância, uma vez que a Organização das Nações Unidas (ONU) criou a Rede Global de Integridade Judicial, com o objetivo de fortalecer a integridade judicial e prevenir a corrupção dentro da própria Justiça.

Isso reforça a ideia de que a Justiça só terá legitimidade para combater a corrupção se adotar medidas para eliminá-la de seus quadros (Keppen; Segura; Pôrto, 2022).

Em consonância com essas iniciativas internacionais, o cenário brasileiro também tem avançado. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) reforçou a relevância do tema ao estabelecer diretrizes para os sistemas de integridade dos órgãos do Poder Judiciário por meio da Resolução CNJ n. 410 de 23 de agosto de 2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b). Esse normativo, que orienta este estudo, reflete uma resposta estratégica para modernizar a gestão e a governança no Poder Judiciário, estabelecendo um novo paradigma focado em eficácia e transparência, visando combater corrupção, fraudes e condutas ilícitas que possam comprometer a integridade institucional (Miguel Filho, 2022).

Ressalta-se, contudo, que a eficácia dessas diretrizes está intrinsecamente ligada à presença de uma liderança eficaz. Balogun (2003) alerta que sem uma liderança eficaz, os programas de integridade enfrentam o risco de ver sua estrutura ética desmoronar ou se tornar inativa. Heywood (2012) complementa essa visão ao afirmar que a liderança é considerada um catalisador essencial para reforçar a adesão aos princípios de integridade pública. A importância da liderança na promoção da integridade organizacional é também enfatizada pelo Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020) que destaca seu papel na definição e disseminação dos valores organizacionais e dos padrões de comportamento esperados dos membros da instituição.

Entretanto, o Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão nº 358/2017-TCU-Plenário (Brasil, 2017e) levantou preocupações sobre as nomeações para cargos de gestão na Administração Pública Federal, criticando escolhas baseadas apenas em confiança, desconsiderando a competência profissional, o que contraria o princípio da eficiência administrativa. A Corte de Contas ressalta que, embora a legislação permita certa liberdade nas nomeações, essa discricionariedade não deve se sobrepor aos princípios de impessoalidade, eficiência e transparência.

Diante desse cenário, que posiciona a liderança como componente essencial para fortalecimento da integridade pública, esta pesquisa se propõe a examinar como os elementos fundamentais da integridade pública, conforme estabelecido na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), são aplicados nos processos de seleção para cargos de gestão do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a partir da percepção de seus servidores.

No âmbito deste estudo, identificam-se como cargos de gestão aqueles direcionados ao exercício de funções de direção, chefia e assessoramento, classificados como CJ-1 a CJ-4, bem como a função de confiança de nível FC-6, destinada à chefia e assessoramento. Os elementos de integridade selecionados para análise incluem: transparência, *compliance*, profissionalismo e meritocracia, vedação ao nepotismo e estímulo à renovação dos cargos de chefia e assessoramento da alta administração. A escolha dos cargos, função e elementos de integridade baseou-se na importância de cada um deles para a questão de pesquisa.

O estudo apresenta um forte potencial inovador ao combinar diretrizes internacionais, como as da OCDE, com metodologias criativas e interdisciplinares, como o *design thinking* aplicado ao setor jurídico, promovendo ações educativas e práticas baseadas em ética, transparência e meritocracia. Adicionalmente, possui grande potencial de replicabilidade ao criar soluções flexíveis que podem ser ajustadas a diferentes organizações públicas, incentivando a criatividade e a colaboração para atender às demandas específicas de cada instituição. Distingue-se por priorizar abordagens preventivas e educativas contra a corrupção, em contraste com métodos puramente sancionatórios, consolidando-se como um modelo aplicável em larga escala para fortalecer a integridade e eficiência da administração pública.

2.2 Quadro Teórico-Empírico

2.2.1 Integridade Pública

A palavra “integridade”, originária do latim *integritas*, traz em sua raiz a ideia de um alinhamento coeso entre crenças, decisões e ações aderentes a um conjunto de valores e princípios. Este conceito está frequentemente entrelaçado com noções de ética, pressupondo que os valores e princípios observados devem estar ancorados em fundamentos éticos sólidos (ONU, 2022).

Diversas organizações definem e aplicam o conceito de integridade em seus contextos específicos. A OCDE, por exemplo, descreve a integridade pública como “alinhamento consistente e adesão a valores, princípios e normas éticas comuns que priorizam o interesse público sobre interesses privados no setor público” (OCDE, 2017, p. 2). Essa definição é incorporada pela Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), que estabeleceu diretrizes para os sistemas de integridade pública do Poder Judiciário brasileiro, orientando assim este estudo.

Para o TCU, a integridade é entendida como um compromisso tanto organizacional quanto individual, assegurando que agentes públicos mantenham um alinhamento contínuo com valores éticos que priorizam o interesse público sobre os pessoais (Brasil, 2020).

Segundo Huberts (2014), a integridade é considerada um elemento essencial tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Contudo, sua definição não é clara nem consensual. O autor identifica oito perspectivas distintas: integralidade pessoal; integração harmônica com o ambiente; responsabilidade no exercício profissional; ação consciente e transparente; incorruptibilidade; conformidade com leis e regulamentos; adesão a valores e normas morais; e comportamento moral exemplar.

Heywood (2012) apresenta duas abordagens para a gestão da integridade no serviço público. A primeira é baseada em valores, mas apoiada por uma estrutura formal que garante que os funcionários públicos atuem de maneira ética, honesta e justa, em conformidade com as normas vigentes. Assim, promove-se uma cultura de ética que valoriza a tradição sem depender exclusivamente de normas legais rígidas. Nessa abordagem, ele destaca os sete Princípios de Nolan: altruísmo, integridade, objetividade, responsabilidade, transparência, honestidade e liderança.

Por outro lado, a segunda abordagem enfoca a integridade em termos de sistemas e práticas institucionais que auxiliam no controle da corrupção, na prevenção de abusos de poder futuros e na promoção de uma governança eficaz, estabelecendo a integridade como componente essencial para uma governança responsável. Heywood (2012) menciona que para garantir essa integridade, é necessário empregar mecanismos de responsabilização, mensurados por indicadores de desempenho, como exemplo o *Public Integrity Index*, que avalia a eficácia de instituições e as práticas que sustentam a integridade pública, sugerindo que a integridade deve ser vista como uma condição legal (*de jure*) e uma prática efetiva (*de facto*), que precisa ser mantida e fortalecida no setor público.

A primeira abordagem baseada em valores confia na integridade moral e nos códigos informais de conduta, enquanto a abordagem focada na conformidade se apoia em monitoramento externo e em sanções legais para garantir responsabilidade. Apesar de suas diferenças, ambas reconhecem a importância fundamental da integridade, divergindo apenas quanto às táticas para sua manutenção e fortalecimento (Heywood, 2012).

O Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (ONU, 2022) sublinha que a integridade pública é a capacidade de as organizações criarem e implementarem um arcabouço

de gestão de integridade que assegure que os servidores ajam em conformidade com os valores institucionais. Destacando-se a importância de uma estrutura interna que promova a integridade, não apenas como um conjunto de normas a serem seguidas, mas como um elemento intrínseco da cultura organizacional, garantindo que a conduta dos funcionários públicos esteja alinhada com os mais altos padrões éticos e morais.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) reconhece a integridade como um princípio da governança corporativa. Segundo o IBGC, integridade envolve a prática, a promoção e o aprimoramento contínuo da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente (IBGC, 2023).

Este estudo integra ao seu arcabouço teórico e prático o conceito de integridade pública firmado na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), também adotado pela OCDE e pelo TCU, que se refere ao “alinhamento consistente e à adesão a valores, princípios e normas éticas comuns que sustentam e priorizam o interesse público sobre interesses privados no setor público”.

2.2.2 A Jornada da Integridade até o Poder Judiciário

Ao longo dos anos, o Brasil tem se alinhado às melhores práticas internacionais, adotando uma série de medidas legislativas e regulatórias para promover a integridade e combater a corrupção em todas as esferas da administração pública e privada. Esta jornada contínua reflete um compromisso crescente com a construção de uma sociedade mais justa, transparente e ética. Vamos explorar essa trajetória:

Em 1998, a Emenda Constitucional nº 19 trouxe uma mudança significativa ao artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Este artigo passou a exigir que a Administração Pública, em todos os níveis de governo — União, Estados, Distrito Federal e Municípios — observasse os princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência. Essa emenda foi um marco inicial, sublinhando a importância de os órgãos governamentais aderirem a normas rigorosas de integridade em suas atividades (Araujo; Nerbass, 2022).

Avançando para 2013, foi sancionada a Lei Anticorrupção Brasileira - Lei nº 12.846 (Brasil, 2013), regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015 (Brasil, 2015b), que visava responsabilizar empresas por atos de corrupção envolvendo a administração pública, tanto

nacional quanto estrangeira. A legislação abrangia uma série de atos ilícitos, incluindo fraudes em licitações, oferecimento de propinas e manipulação de contratos públicos. O objetivo era claro: promover uma maior transparência e integridade nas interações entre o setor privado e as entidades governamentais. Um aspecto central dessa lei foi a ênfase nos programas de integridade corporativa. As empresas foram incentivadas a adotar mecanismos para prevenir e mitigar riscos variados - desde corrupção e questões contábeis até problemas trabalhistas, proteção de dados, reputação corporativa e direitos humanos, incluindo discriminação. As empresas que comprovassem a implementação de programas de integridade eficazes poderiam ter suas penalidades reduzidas, desde que demonstrassem que tomaram medidas concretas para prevenir, detectar e corrigir atos ilícitos (Rocha, 2023).

Ainda no âmbito das legislações focadas na integridade, a Lei nº 13.303/2016 (Brasil, 2016), conhecida como Estatuto Jurídico das Empresas Estatais, introduziu o conceito de *compliance* no sistema jurídico brasileiro. Esta lei obrigava as empresas estatais a seguirem regras de governança corporativa, transparência, além de estruturas e práticas para gestão de riscos e controle interno, composição da administração e, caso existissem acionistas, mecanismos para sua proteção (Araujo; Nerbass, 2022).

Em 22 de novembro de 2017, entrou em vigor o Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017a), que estabeleceu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo a integridade como um dos princípios da governança. Este decreto determinou que os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituíssem sistemas de integridade, com o objetivo de adotar medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção (Rocha, 2023; Araujo; Nerbass, 2022).

A promulgação do Decreto nº 11.129, em 11 de julho de 2022 (Brasil, 2022a), revogou completamente o Decreto nº 8.420/2015 (Brasil, 2015b), que anteriormente regulamentava a Lei Anticorrupção. Este novo decreto modernizou a legislação, alinhando-a com as melhores práticas de *compliance* reconhecidas internacionalmente. Uma inovação importante foi a definição clara de programas de integridade, detalhada no Artigo 56 (Brasil, 2022a):

Art.56 Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

A evolução das normas de *compliance* e integridade no Brasil tem sido amplamente influenciada pelo cenário internacional. Organizações globais têm recomendado, de forma incisiva, que a integridade pública seja um pilar nas estruturas políticas, econômicas e sociais, sendo essencial para o bem-estar e a prosperidade tanto dos indivíduos quanto da sociedade (Araujo; Nerbass, 2022).

Um exemplo disso é a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, assinada pelo Brasil em 15 de dezembro de 2003, em Mérida, México, e promulgada no país pelo Decreto nº 5.687, em 31 de janeiro de 2006 (Brasil, 2006a). No primeiro artigo da Convenção, está expressa a sua finalidade de “promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficazmente a corrupção; promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e no combate à corrupção, incluída a recuperação de ativos; e promover a integridade, a responsabilidade e a devida gestão dos assuntos e bens públicos” (Rocha, 2023).

O artigo 11 da Convenção destaca o importante papel do Poder Judiciário no combate à corrupção, recomendando a implementação de medidas para fortalecer a integridade e eliminar qualquer oportunidade de corrupção entre os membros do Judiciário.

1. Tendo presentes a independência do poder judiciário e seu papel decisivo na luta contra a corrupção, cada Estado Parte, em conformidade com os princípios fundamentais de seu ordenamento jurídico e sem menosprezar a independência do poder judiciário, adotará medidas para reforçar a integridade e evitar toda oportunidade de corrupção entre os membros do poder judiciário. Tais medidas poderão incluir normas que regulem a conduta dos membros do poder judiciário.

Em 2017, a OCDE apresentou a Recomendação do Conselho sobre Integridade Pública, que serve como um guia para os formuladores de políticas públicas desenvolverem estratégias eficazes de integridade. Essa recomendação propõe uma mudança de políticas pontuais para uma abordagem que considera o contexto, o comportamento e os riscos, enfatizando a necessidade de fomentar uma cultura de integridade em toda a sociedade (OCDE, 2017).

A Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da UNODC, criou a Rede Global de Integridade Judicial, formada em 2018, em Viena, para dar efetividade ao Programa Global de Implementação da Declaração de Doha. A Rede Global de Integridade Judicial é uma plataforma de apoio ao Judiciário dos diferentes países, criada com o objetivo de fortalecer a integridade judicial e prevenir a corrupção na própria Justiça. Em outras palavras, a Justiça só terá legitimidade para combater a corrupção se adotar providências para eliminá-la de seus quadros (Keppen; Segura; Pôrto, 2022).

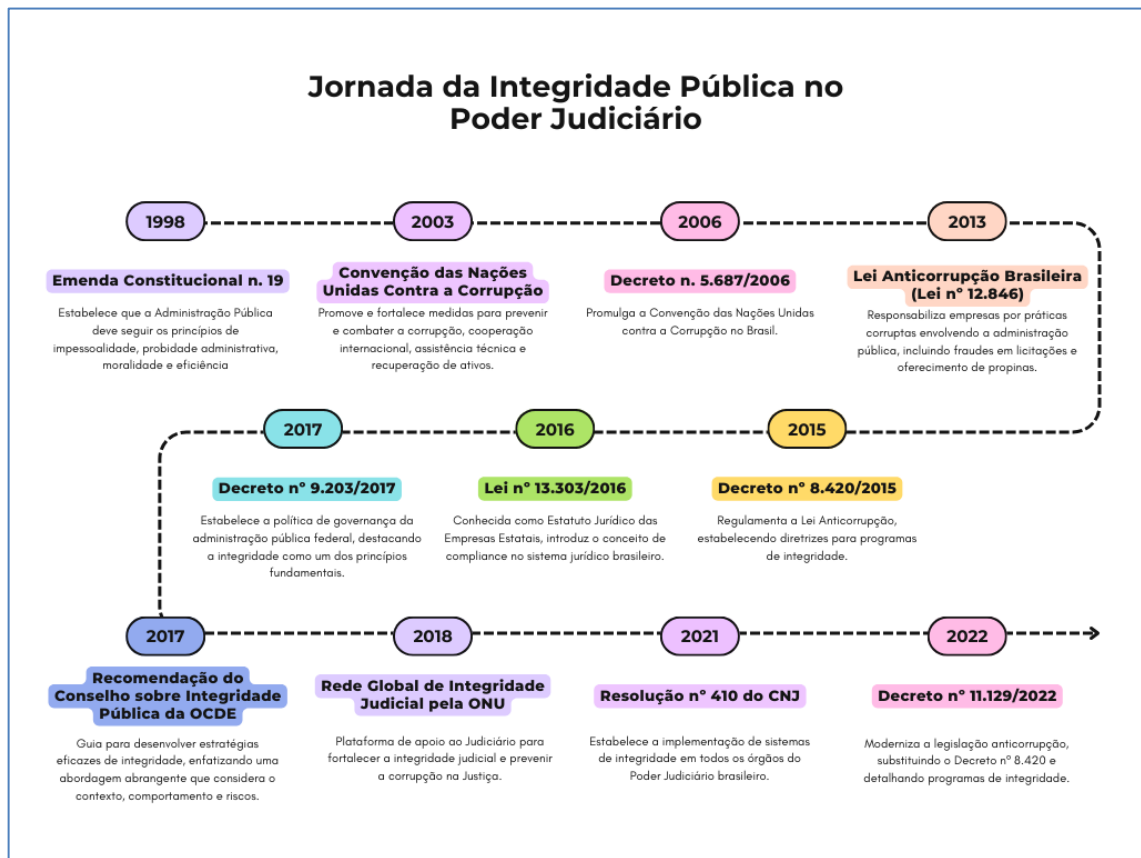
Ademais, os Estados-membros da ONU, incluindo o Brasil, comprometeram-se a alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, que consistem em dezessete objetivos interconectados para enfrentar desafios globais e nacionais. Entre eles, o ODS 16 trata da "paz, justiça e instituições eficazes". Para a ONU, não é possível avançar sem instituições sólidas, transparentes e que adotem boas práticas de governança. As metas propostas pelo ODS 16 evidenciam uma preocupação global com a integridade das instituições do Estado, incluindo o Poder Judiciário (Rocha, 2022; Reinaldet, 2022).

Em resposta às pressões legais e sociais para promover uma cultura de integridade, é imperativo que o Poder Judiciário brasileiro acompanhe a tendência de adotar diretrizes e princípios essenciais para combater práticas desonestas. Surge um dever de implementar um novo modelo de gestão e governança que aperfeiçoe os meios de prevenção, detecção e correção de comportamentos ilícitos e antiéticos, de maneira a evitar atos fraudulentos e eventuais danos ao erário e à sociedade (Araujo; Nerbass, 2022).

Nesse contexto, por meio da Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), o CNJ estabeleceu um marco regulatório sobre o tema da integridade pública, com o objetivo de promover uma cultura da integridade dentro do Poder Judiciário, com foco especial nos órgãos judiciais e, sobretudo, aos membros da alta administração (Araujo; Nerbass, 2022).

A Figura 1 ilustra a linha do tempo da Integridade Pública até chegar ao Poder Judiciário.

Figura 1 - Linha do tempo da Integridade Pública até o Poder Judiciário



Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

2.2.3 Sistemas de Integridade Pública

A palavra “sistema” é rica em significados, abrangendo várias áreas do conhecimento, como astrologia, biologia, filosofia e medicina, conforme indicado pelo dicionário Michaelis em sua versão online (Michaelis, 2024). Neste estudo, entende-se “sistema” como um “corpo de normas ou regras, inter-relacionadas numa concatenação lógica e, pelo menos, verossímil, aplicadas a uma determinada área”.

Um “sistema de integridade” se destaca por ter o propósito de promover uma cultura de transparência e responsabilidade, indo além do mero cumprimento de normas internas, englobando também a adesão a regras éticas nas relações pessoais, profissionais e com terceiros (Keppen; Segura; Pôrto, 2022).

Com essa finalidade, a OCDE apresenta uma estratégia abrangente para fomentar uma cultura de integridade e fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições públicas, propondo uma transição de políticas de integridade isoladas para uma abordagem unificada que leva em consideração o contexto, o comportamento e os riscos. Assim, para que uma mudança

sustentável aconteça, a integridade deve se apoiar em treze princípios, distribuídos em três pilares: Sistema, Cultura e Prestação de Contas (OCDE, 2017).

A Figura 2 ilustra como esses princípios colaboram para criar e manter um ambiente que promove a integridade pública (OCDE, 2017).

Figura 2 - Princípios de integridade pública, segundo a OCDE



Fonte: OCDE (2017).

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 que ilustra de forma clara e concisa como cada um dos treze princípios contribuem para o fortalecimento da integridade pública, dentro dos pilares Sistema, Cultura e Prestação de Contas.

Quadro 1 - Princípios da Integridade Pública, conforme OCDE (2017)

Um SISTEMA de integridade coerente e abrangente				
Compromisso	Responsabilidades	Estratégia		Padrões
A gestão de alto nível desenvolve os quadros jurídicos e institucionais necessários e mostra padrões elevados de propriedade pessoal	Organizações do setor público coordenam bem uma com a outra, com responsabilidades bem definidas. Fica claro “quem faz o quê”	Utilizando dados e indicadores para avaliação e com base em riscos legítimos à integridade, desenvolve-se uma estratégia que delinea objetivos e prioridades	Regras e valores do setor público são refletidos nas leis e políticas organizacionais e são comunicados efetivamente	
Uma CULTURA de integridade pública				
Toda sociedade	Liderança	Baseado em mérito	Capacitação	Abertura
Empresas, indivíduos e atores não governamentais mantêm a integridade pública e não toleram corrupção	Gerentes lideram com integridade em organizações do setor público; elaboram a “agenda de integridade” e comunicam-na à organização	O setor público esforça-se para empregar pessoas profissionais e qualificadas que tenham um compromisso profundo com os valores de integridade do serviço público.	Funcionários públicos são habilitados e treinados para aplicar padrões de integridade	Preocupações com integridade são abertas e livremente discutidas no local de trabalho e é seguro denunciar suspeitas de violação da integridade
Uma real PRESTAÇÃO DE CONTAS				
Gestão de riscos	Cumprimento	Fiscalização		Participação
Existe um sistema eficaz de gestão e controle de riscos à integridade em organizações do setor público	Corrupção e outras violações à integridade são detectadas, investigadas e sancionadas	Órgãos de fiscalização, agências de cumprimento regular e tribunais administrativos realizam controle externo		Um governo transparente e aberto permite a participação significativa de todas as partes interessadas no desenvolvimento e implementação de políticas públicas.

Fonte: OCDE (2017).

A interdependência entre os princípios fortalece a confiança entre governo e sociedade, criando um ambiente de transparência, responsabilidade e cooperação mútua. Essa abordagem serve como base fundamental para promover a integridade pública, alcançar resultados sustentáveis, incentivar práticas éticas e assegurar uma boa governança.

Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça, ao promulgar a Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), propõe a implementação de um novo modelo de gestão e de governança no Poder Judiciário alinhado às diretrizes dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, às Recomendações do Conselho da OCDE, à Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e à legislação brasileira vigente (Santini; Costa, 2022).

Essa resolução estabelece diretrizes gerais para a criação de sistemas de integridade pública nos órgãos judiciais, com o objetivo de fomentar uma cultura de integridade; promover ações institucionais que visem prevenir, detectar e punir fraudes e irregularidades; além de corrigir falhas sistêmicas identificadas (arts. 1º e 2º). Estes sistemas são estruturados em quatro eixos principais: comprometimento e apoio da alta administração, existência de órgão gestor responsável pela implementação e coordenação, análise e gestão de riscos, e monitoramento contínuo com capacitação.

O normativo orienta ainda que na concepção e implementação do sistema, é necessário o envolvimento da alta administração, a participação efetiva dos servidores, o aprimoramento do fluxo de informações relacionadas a denúncias e sugestões, a avaliação de riscos em contratações e convênios, e o tratamento de falhas sistêmicas. Além disso, elenca doze elementos fundamentais que devem nortear os sistemas de integridade, que incluem: governança pública; transparência; *compliance*; profissionalismo e meritocracia; inovação; sustentabilidade e responsabilidade social; prestação de contas e responsabilização; tempestividade e capacidade de resposta; aprimoramento e simplificação regulatória; decoro profissional e reputação; estímulo à renovação dos cargos de chefia e assessoramento da alta administração; e vedação ao nepotismo.

O Quadro 2 apresenta os elementos fundamentais elencados no art. 4º da Resolução CNJ n. 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), a partir de uma revisão da literatura e de normativos do Poder Judiciário sobre governança e integridade no serviço público.

Quadro 2 - Elementos Fundamentais da Integridade Pública

Elemento fundamental	Conceito	Referência
Governança Pública	Mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar os resultados, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Peters (apud Teixeira; Gomes, 2019)
	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.	Resolução STJ/GP n. 22/2023 (Brasil, 2023c)
Transparência	Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos.	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023)
	Acesso às informações, dados e resultados com clareza e tempestividade, de forma a possibilitar a confiança, a participação e o controle social.	Resolução STJ/GP nº 22/2023 (Brasil, 2023c)

Elemento fundamental	Conceito	Referência
Compliance	Conjunto de mecanismos e procedimentos de controle interno, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e de aplicação efetiva do código de conduta ética, políticas e diretrizes com objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados por membros ou servidores do Poder Judiciário.	Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b)
	Conjunto de ações para o atendimento das obrigações legais e adoção de práticas, valores e condutas éticas em seu âmbito de atuação.	Instrução Normativa STJ/GP nº 13/2023 (Brasil, 2023a)
Profissionalismo	Circunstâncias típico-ideais que fornecem aos trabalhadores munidos de conhecimento os recursos através dos quais eles podem controlar seu próprio trabalho, tornando-se, desse modo, aptos a criar e a aplicar aos assuntos humanos o discurso, a disciplina ou o campo particular sobre os quais têm jurisdição.	Freidson (1996)
Meritocracia	Técnica de gestão em que se prestigia o indivíduo que apresenta melhor capacidade, aptidão, excelência e qualificação para o desempenho da atividade profissional	Schulze (2012)
Inovação	Introdução de novos elementos em um serviço público - na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e / ou novas habilidades gerenciais ou processuais, o que representa a descontinuidade com o passado.	De Vries, Bekkers e Tummers, 2016
	Implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas.	Resolução CNJ nº 395/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021a)
Sustentabilidade	Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos.	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, (IBGC, 2023)
Responsabilidade social	Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas atividades e decisões na sociedade e no meio ambiente.	ABNT NBR ISO 26000:2010. (ABNT, 2010)
Prestação de contas	Obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar o cumprimento dessas a quem lhes delegou essas responsabilidades.	Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020)
Responsabilização	Informação sobre a situação das contas e da atuação do Tribunal de forma clara, precisa, tempestiva e com responsividade.	Resolução STJ/GP n. 22/2023 (Brasil, 2023c)
	Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões.	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023)

Elemento fundamental	Conceito	Referência
Agilidade nas respostas	Capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas (capacidade de resposta).	Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020)
Simplificação regulatória	Desenvolvimento e avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas (melhoria regulatória).	Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020)
Decoro profissional	Dignidade, honra, integridade, honestidade e respeito. Por se tratar de uma função pública, o decoro deve ser entendido no sentido de que os interesses individuais não podem se sobrepor aos interesses públicos (decoro).	Ética geral e jurídica (Rodrigues <i>et al.</i> , 2018)
Reputação	Conceito obtido por uma pessoa a partir do público ou da sociedade em que vive: tem a reputação de ser boa médica.	Dicionário Online de Português (DICIO, 2025)
Estímulo à renovação dos cargos de chefia e assessoramento da alta administração	É necessário equilibrar a retenção de conhecimento organizacional e o monitoramento de cargos sensíveis para garantir a integridade da organização. Por um lado, a rotatividade excessiva pode levar à perda de conhecimento e competências essenciais. Por outro lado, uma permanência prolongada em funções vulneráveis pode aumentar o risco de desenvolvimentos indesejáveis e violações de conduta.	Guia de integridade pública (Brasil, 2015a)
Vedação do nepotismo	Qualquer tipo de favorecimento decorrente das relações parentais por afinidade ou consanguinidade, por intermédio do qual uma pessoa é conduzida a determinado cargo público ou função pública – cargo em comissão ou função gratificada –, sem o crivo selecionador prévio de um procedimento isonômico, objetivo e pautado pelas qualidades do nomeado e pela impessoalidade, condução esta que não aconteceria em circunstâncias outras que não a relação de parentesco preexistente. É vedada a nomeação ou designação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos membros do Tribunal e de ocupantes de cargo de direção, chefia ou assessoramento para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança, compreendida na proibição o ajuste mediante nomeações ou designações em outras esferas de Poder.	Borges (2015, p.48) Resolução STJ/GP nº1/2017 (Brasil, 2017d)

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Este estudo focou na análise dos elementos fundamentais da integridade que têm maior influência no processo de seleção para cargos de gestão, que incluem: transparência, *compliance*, profissionalismo e meritocracia, vedação ao nepotismo e estímulo à renovação das lideranças.

2.2.4 Seleção de servidores para cargos de gestão

A integridade de uma organização está intrinsecamente ligada à escolha criteriosa de seus dirigentes. Na Administração Pública, é essencial não apenas selecionar indivíduos com perfil profissional e qualificações adequadas, mas também prepará-los eficazmente para o exercício do cargo. Segundo a Controladoria Geral da União (CGU), as lideranças devem possuir habilidades específicas para suas funções e um forte compromisso em promover uma cultura de intolerância à corrupção (Brasil, 2015a).

Entre os processos de atração e retenção de pessoas, o principal instrumento é o concurso público. As regras de admissão por meio desse sistema garantem que a seleção seja baseada no mérito, prevenindo a alocação de cargos por meio de nepotismo, corrupção ou transações ilícitas, como observado por Maximiano (2017).

A realização desses certames é fundamentada nos princípios constitucionais de isonomia, impessoalidade, moralidade, legalidade, publicidade e eficiência, visando, por meio de critérios objetivos, minimizar os riscos de contratações influenciadas por preferências pessoais ou favorecimento indevido (Costa; Junqueira, 2021).

A investidura em cargos públicos encontra-se estabelecida nos incisos II e V do artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, **ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração**

V - **as funções de confiança**, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os **cargos em comissão**, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento” (grifo. nosso)

Segundo Moraes (2023), o Supremo Tribunal Federal (STF) adota uma postura firme sobre a necessidade de concurso público para as admissões na administração pública, exceto em situações específicas permitidas pela Constituição. O STF proíbe não só a negligência com essa regra, mas também as tentativas de contorná-la, como quando servidores são transferidos para cargos diferentes daqueles para os quais foram aprovados em concurso.

O STF editou a Súmula nº 685: “É inconstitucional toda modalidade de provimento que propicie ao servidor investir-se, sem prévia aprovação em concurso público destinado ao seu provimento, em cargo que não integra a carreira na qual anteriormente investido”, e, posteriormente, a Súmula Vinculante nº 43: “É inconstitucional toda modalidade de provimento que propicie ao servidor investir-se, sem prévia aprovação em concurso público destinado ao seu provimento, em cargo que não integra a carreira na qual anteriormente investido” (Moraes, 2023, p. 433)

Di Pietro (2024) destaca que, apesar de o artigo 37, II, da Constituição dispensar os cargos em comissão da exigência de concurso público, existem limitações específicas na seleção de seus ocupantes, conforme determinado pelo inciso V do mesmo artigo. Este inciso, modificado pela Emenda Constitucional nº 19, exige que as funções de confiança sejam preenchidas exclusivamente por servidores de cargos efetivos, destinando-se somente a atividades de direção, chefia e assessoramento, o que evita a inclusão de pessoas não pertencentes ao quadro funcional nessas funções. Adicionalmente, embora os cargos em comissão sejam isentos de concurso, a legislação deve especificar "casos, condições e percentuais mínimos" para que sejam ocupados por servidores de carreira, assegurando que uma parcela desses cargos seja destinada a eles.

A autonomia das autoridades encarregadas é limitada por diversas restrições, sendo imperativo que as nomeações sejam feitas considerando indivíduos com plena capacitação para assumir tais responsabilidades (Pombo, 2014). Ao considerar a administração pública como gestora dos interesses coletivos a seleção de servidores para cargos comissionados deve ser orientada pelo interesse público, definindo critérios específicos para tal (Coutinho, 2007).

O Tribunal de Contas da União, em seu Acórdão nº 358/2017 expressa preocupações relativas às nomeações para cargos em comissão, criticando a prática de escolhas baseadas unicamente em critérios de confiança e ignorando a competência profissional, o que vai de encontro ao princípio da eficiência administrativa. Embora a legislação atual ofereça uma margem de liberdade nas nomeações, essa discricionariedade não deve prevalecer sobre os princípios administrativos de impessoalidade, eficiência e transparência.

Costa e Junqueira (2021) enfatizam que os atos discricionários não podem ser confundidos com atos arbitrários. Enquanto os primeiros respeitam os limites estabelecidos pela lei, os atos arbitrários excedem esses limites, configurando abuso de poder. Nesse contexto, torna-se indispensável que os atos administrativos, inclusive os discricionários, estejam plenamente alinhados aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

O ato discricionário é caracterizado pela liberdade concedida aos administradores públicos para optar, entre diversas alternativas, por aquela que melhor atenda ao interesse

público, considerando critérios de conveniência e oportunidade. Ressalta-se, contudo, que a discricionariedade, embora seja uma prerrogativa da administração pública, tem como objetivo primordial atender às necessidades da coletividade (Carvalho Filho, 2024).

A esse respeito, a Comissão de Ética Pública, vinculada à Presidência da República (CEP-PR), conforme Oliveira (2017), ressalta que a conveniência administrativa e a oportunidade política consideradas pela autoridade competente para o preenchimento de cargos ou funções públicas, mesmo sendo legítimas, devem ser acompanhadas de uma análise prévia da qualificação e experiência profissional do indicado. Essa avaliação é indispensável para garantir o exercício eficaz das atribuições do cargo que deverá exercer.

Neste momento, cabe transcrever o seguinte excerto de Coutinho (2007, p. 433)

Desta forma, maximiza-se o argumento de que a construção interpretativa do texto constitucional que trata dos cargos em comissão na administração pública deve ser condizente com a realidade social na qual se está inserido, sob a regência inevitável dos princípios constitucionais implícitos e explícitos, que orientam a atuação da Administração Pública no sentido de se buscar o bem da coletividade, sendo apenas essa a razão maior do Estado.

É de mister, pois, a definição de critérios objetivos, de ordem técnica e profissional, específicos da natureza do cargo a ocupar, devendo o administrador observar, no ato da nomeação e da exoneração de tais servidores, os preceitos legais e constitucionais, tendo, por objetivo precípuo e derradeiro, o acolhimento das vontades dos grupos sociais, das necessidades prementes, atuando de forma impessoal, moral e eficiente.

Em assim sendo, a única maneira de garantir igualdade de condições no acesso a cargos e empregos públicos é por meio da definição prévia de critérios objetivos de seleção. Em outras palavras, o uso de juízos subjetivos, ao abrir espaço para a arbitrariedade, deve ser afastada da Administração Pública (Costa; Junqueira, 2021).

Observa-se ainda que os estudos da OCDE indicaram que, nos países com maior avanço em governança de pessoas no setor público, já era prática comum utilizar a definição de perfis profissionais como critério essencial para a seleção de gestores, incluindo aqueles de alto escalão. Embora a escolha discricionária continue a ocorrer, é necessário assegurar que os selecionados se adequem aos perfis profissionais que melhor atendam às necessidades organizacionais (Brasil, 2020).

Conforme o Tribunal de Contas da União, a elaboração de perfis profissionais desejáveis para os atuais e futuros gestores deve se basear nas responsabilidades e atribuições específicas de cada posto. Além disso, devem ser considerados fatores como competências, experiência e integridade, que são essenciais para a realização eficaz das atividades e funções designadas (Brasil, 2020).

Ademais, a Corte de Contas, no Acórdão nº 358/2017 (Brasil, 2017e), enfatiza a importância de definir e formalizar critérios objetivos de seleção profissional, uma estratégia fundamental para aumentar a transparência das nomeações e possibilitar uma fiscalização mais rigorosa dessas ações, assegurando que elas atendam ao interesse público e fomentem o desenvolvimento da gestão pública.

Segundo a Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública de 2019, é necessário estabelecer um setor público eficiente, fundamentado no mérito e comprometido com valores e boa governança. Para alcançar esse objetivo, é necessário que a gestão de recursos humanos implemente princípios fundamentais de mérito e transparência, para promover o profissionalismo, evitar favoritismo e nepotismo, proteger contra ingerências políticas inadequadas e mitigar riscos de abuso de poder e má conduta. Igualmente importante é instituir um sistema de recrutamento, seleção e promoção justo, aberto e transparente, baseado em critérios objetivos e procedimentos formais. Esse modelo deve garantir a prestação de contas e fortalecer o compromisso com o serviço público (OCDE, 2019).

Estudos realizados no Chile, Peru e Europa exploraram até que ponto a seleção de gestores públicos com base no mérito contribui para a melhoria do desempenho no setor público. A pesquisa realizada por Cortázar, Fuenzalida e Lafuente (2016), fundamentada na análise de oito estudos de caso no Chile e no Peru, sugere que a implementação de processos seletivos baseados no mérito para gestores públicos resultou em aprimoramentos significativos na gestão interna e nas práticas organizacionais, mais do que nos resultados institucionais propriamente ditos. Além disso, identificou-se uma gama de benefícios intangíveis, como o aumento da legitimidade dos gestores perante as instituições e o fortalecimento do compromisso desses profissionais com elas.

Na Europa, Carron *et al.* (2017) e seus colaboradores realizaram um estudo pioneiro que identificou variações significativas nos riscos de corrupção entre 212 regiões europeias, analisando mais de 1,4 milhão de contratos de aquisição. A pesquisa destacou uma correlação direta entre essas variações e a medida em que as carreiras dos burocratas são baseadas em méritos e esforço, em oposição a conexões políticas. Os resultados indicam que regiões onde os avanços de carreira são estritamente determinados por critérios profissionais apresentam riscos significativamente menores de corrupção. O estudo conclui que adaptar as regiões da União Europeia para um sistema de meritocracia poderia economizar de 13 a 20 bilhões de euros por ano, sublinhando a importância de práticas de promoção baseadas em mérito para combater a corrupção no setor público.

2.2.5 Diretrizes legais para a seleção de servidores para cargos de gestão no Poder Judiciário

A seleção de servidores para cargos gerenciais no Poder Judiciário é orientada por um conjunto abrangente de normas, centradas na Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006b) e suas alterações subsequentes. Este normativo institui as Funções Comissionadas (FC-1 a FC-6) e os Cargos em Comissão (CJ-1 a CJ-4) destinados a atribuições de direção, chefia e assessoramento. Em conformidade com o artigo 37, inciso V da CF, exige-se que no mínimo 80% das funções comissionadas e 50% dos cargos em comissão sejam ocupados por servidores de carreira do quadro de pessoal do Poder Judiciário.

Para regulamentar a aplicação desta Lei, publicou-se a Portaria Conjunta nº 3, de 31 de maio de 2007 (Brasil, 2007b), que apresenta orientações específicas sobre ingresso, enquadramento, ocupação de funções comissionadas e cargos em comissão, além de remoção e programa de capacitação de servidores. Destacam-se, para fins desta pesquisa, a obrigatoriedade de formação superior para funções gerenciais e cargos em comissão, bem como a necessidade de participação dos gestores em cursos de desenvolvimento gerencial.

O Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016 (Conselho Nacional de Justiça, 2016), instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas. Essa política define princípios e diretrizes para a seleção, ingresso e alocação de servidores em cargos de liderança. Entre os princípios, destacam-se a valorização dos magistrados e servidores, suas experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes, além de práticas de gestão de pessoas pautadas pela ética, cooperação, eficiência, eficácia, efetividade, isonomia, publicidade, mérito, transparência e respeito à diversidade. As diretrizes relacionadas a este estudo incluem:

V – definir formalmente **perfil profissional** desejado para as posições de liderança de pessoas;

VI – prover cargos em comissão e funções de confiança mediante o atendimento a **critérios previamente estabelecidos**, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou função e pelo reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, **processo seletivo transparente e acessível**. (grifo nosso)

Os impedimentos para nomeação ou designação em cargos em comissão ou função comissionadas para o Poder Judiciário também se encontram regulamentados pelo CNJ. Os principais aspectos são:

Vedação ao nepotismo: De acordo com a Resolução CNJ nº 7, de 18 de outubro de 2005 (Conselho Nacional de Justiça, 2005), reforçada pela Lei nº 11.416/2006

(Brasil, 2006b) e pela Portaria Conjunta nº 3/2007 (Brasil, 2007b), é proibida a nomeação de cônjuges, companheiros e parentes até o terceiro grau de membros e juízes vinculados aos tribunais ou juízos. Qualquer ato que viole essa norma é considerado inválido.

Impedimentos legais: A Resolução CNJ nº 156, de 8 de agosto de 2012 (Conselho Nacional de Justiça, 2012), amplia as restrições, proibindo a nomeação de indivíduos condenados por crimes contra a administração e a segurança pública, a fé pública, ou considerados hediondos. Isso inclui crimes cometidos por organizações criminosas, trabalho escravo, infrações eleitorais ou lavagem de dinheiro. Também são considerados inaptos aqueles cujas condenações resultem na perda de cargo público.

O Quadro 3 relaciona os normativos externos ao STJ que influenciam as normas internas sobre o processo de seleção para cargos de gestão. Além disso, resume as contribuições específicas de cada normativo para o estudo.

Quadro 3 - Contribuições dos normativos externos para seleção de gestores

Normativo	Contribuição para o estudo
Incisos II e V, do art. 37 da CF	• Cargos em comissão são de livre nomeação e exoneração. • Funções de confiança e cargos em comissão, preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.
Lei nº 11.416/2006	• Instituição das Funções Comissionadas (FC-1 a FC-6) e os Cargos em Comissão (CJ-1 a CJ-4) destinados a atribuições de direção, chefia e assessoramento. • Definição de que pelo menos 80% das funções comissionadas e 50% dos cargos em comissão devem ser ocupados por servidores das carreiras do quadro de pessoal do Poder Judiciário.
Portaria Conjunta nº 3/2007	• Formação superior para funções gerenciais e cargos em comissão. • Participação dos gestores em cursos de desenvolvimento gerencial.
Resolução CNJ nº 7/ 2005, Lei nº 11.416/2006, Portaria Conjunta nº 3/2007	• Vedação ao nepotismo.
Lei nº 8.429/1992	• Apresentação de declaração de bens ao assumir um cargo público.
Resolução CNJ nº 156/2012	• Impedimento de nomear pessoas inelegíveis para cargos gerenciais.
Resolução CNJ nº 240/2016 - Política Nacional de Gestão de Pessoas para o Poder Judiciário	• Valorização das experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores. • Práticas de gestão de pessoas pautadas pela ética, cooperação, eficiência, eficácia, efetividade, isonomia, publicidade, mérito, transparência e respeito à diversidade.

Normativo	Contribuição para o estudo
	• Definição formal de perfil profissional desejado para as posições de liderança de pessoas. • Provimento de cargos em comissão e funções de confiança mediante o atendimento a critérios previamente estabelecidos, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou função e pelo reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, processo seletivo transparente e acessível.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Os normativos apresentados buscam garantir que os cargos de gestão do judiciário sejam ocupados por profissionais qualificados, com formação adequada para o desempenho efetivo de suas funções e livres de influências indevidas como nepotismo. A valorização das competências e a exigência de cumprimento de critérios objetivos fortalecem a integridade do processo de seleção para esses cargos. Além disso, a obrigatoriedade de apresentação de declaração de bens e as restrições a nomeações inelegíveis reforçam a transparência e a responsabilidade dos gestores.

2.3 Métodos e Técnicas

A pesquisa desempenha um papel fundamental na exploração e compreensão de diversos temas, exigindo a escolha cuidadosa de metodologias. Neste estudo, adotou-se a abordagem quantitativa, com o apoio de componentes qualitativos, para investigar a percepção dos servidores sobre a aplicabilidade dos elementos fundamentais da integridade pública nos processos de seleção para cargos de gestão no STJ.

O estudo é classificado como exploratório, pois busca aumentar a familiaridade do pesquisador com o processo de seleção de gestores no STJ, proporcionando uma base para futuras investigações mais detalhadas (Marconi; Lakatos, 2010). Além disso, é caracterizado como um Estudo de Caso, já que realiza uma investigação minuciosa do tema em seu contexto real, abrangendo uma ampla gama de variáveis e utilizando múltiplas fontes de evidências (Gil, 2022).

A pesquisa bibliográfica envolveu a revisão de livros, artigos científicos, dissertações e teses, mapeando o estado da arte e identificando debates relevantes nas áreas de integridade pública e processo seletivo de servidores para cargos de gestão. Além disso, a análise documental utilizou materiais como a Constituição Federal, legislações, decretos, acórdão do TCU, resoluções do CNJ e atos normativos do STJ, que incluem políticas, regimentos, manuais,

instruções normativas e resoluções, nos quais foram identificadas diretrizes para o processo de seleção de gestores no tribunal e foram eles que forneceram a base jurídica e normativa para o estudo.

Conforme Bardin (1977, p. 45), a análise documental é descrita como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência.”

A pesquisa de levantamento que, de acordo com Fowler Junior (2011), é eficaz para oferecer descrições quantitativas das tendências, atitudes ou opiniões de uma população, utilizou dois instrumentos de coleta de dados: um questionário e uma entrevista estruturada.

O questionário foi aplicado à população de servidores ativos do STJ, que totaliza 2.789 pessoas, dos quais 373 responderam. Esse grupo de respondentes constituiram uma amostra não probabilística, cujos dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e de análise de dados categóricos. O objetivo foi identificar padrões, tendências e fatores críticos que influenciam a integridade do processo examinado. Paralelamente, a entrevista proporcionou maior compreensão dos mecanismos institucionais utilizados pela área de gestão de pessoas na seleção de gestores e serviu para qualificar o resultado do questionário.

No Quadro 4, apresentam-se os procedimentos metodológicos e as técnicas de análise aplicadas para responder a cada objetivo específico deste trabalho.

Quadro 4 - Procedimentos e técnicas por objetivo específico

Objetivos Específicos	Procedimentos metodológicos	Técnica de Análise
1. Identificar os mecanismos institucionais utilizados pelo STJ no processo de seleção de servidores para cargos de gestão.	• Pesquisa em documentos oficiais e em atos normativos internos ao STJ. • Entrevista com a área de gestão de pessoas do STJ.	Análise Documental Entrevista
2. Identificar a percepção dos servidores do STJ sobre a aplicabilidade dos elementos da integridade pública, estabelecidos na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), nas seleções para cargos de gestão.	• Pesquisa de percepção enviada aos servidores em atividade no STJ, em novembro de 2024.	Estatística descritiva Análise de dados categóricos
3. Propor ação educativa para fomentar a observância à integridade pública nos processos de seleção para cargos de gestão do STJ.	• Plano de curso utilizado pelo Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ.	

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

2.3.1 População e Amostra

A população, conforme definido por Sampieri, Collado e Lucio (2013), é o conjunto de todos os casos que satisfazem determinadas especificações. Neste estudo, a população-alvo é composta por 2.879 servidores do STJ em atividade no mês de novembro de 2024. Considerando a inviabilidade de trabalhar com toda essa população, torna-se necessário, segundo Gil (2022), utilizar uma amostra, que representa uma parte do universo pesquisado.

Neste trabalho, a amostra foi formada por 373 servidores que responderam a um questionário enviado pelo *e-mail* institucional. A amostra é considerada como não probabilística, já que o objetivo do trabalho não era realizar inferências tradicionais sobre o universo total de servidores do STJ, como estimar proporções ou totais de servidores em condições específicas. O tamanho da amostra e o conjunto de dados coletados possibilitaram a análise de padrões nas respostas de um grupo de servidores amplo e interessado no tema da pesquisa.

Segundo Freitas *et. al.* (2000, p. 107), “o tamanho da amostra refere-se ao número de respondentes necessário para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis”. Para determinar o tamanho da amostra neste trabalho, utilizaram-se os mesmos critérios de cálculo de amostras com margem de erro de 5% e nível de confiança de 95% para estimativas de proporção (fonte: <https://solvis.com.br/calculadora/>).

2.3.2 Instrumentos de coleta

Nesta pesquisa, desenvolveram-se dois instrumentos para a coleta de dados: um questionário e uma entrevista estruturada.

Para assegurar que o questionário da pesquisa fosse claro e compreensível, conduziu-se uma validação semântica com dez servidores do Tribunal, incluindo tanto gestores quanto não gestores. Os participantes avaliaram o tempo necessário para completar as perguntas e forneceram sugestões, como a inclusão da opção “às vezes” nas questões fechadas e melhorias na redação das perguntas e na navegação do formulário de pesquisa. Após análise, todas as recomendações foram incorporadas à versão final do questionário.

O primeiro instrumento, apresentado no Apêndice C, foi elaborado para captar as percepções dos servidores sobre a implementação da transparência, *compliance*, profissionalismo, meritocracia, vedação ao nepotismo e renovação de liderança nas seleções de

gestores no Tribunal, conforme definidos na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b). O instrumento foi desenvolvido com base no Guia de Integridade Pública da Controladoria-Geral da União, no formulário iESGo 2024 (Brasil, 2024a) do Tribunal de Contas da União, em recomendações da OCDE (2019) e em estudo acadêmico realizado por Jorge Brasil (2018).

O questionário foi estruturado em três partes. A primeira consistiu em treze questões de múltipla escolha, com as opções “Sim”, “Não”, “Às vezes” e “Desconheço”. Este formato permitiu capturar as percepções dos participantes de maneira clara e mensurável. Após cada pergunta, havia uma questão aberta para comentários facultativos, permitindo que os participantes expandissem suas opiniões sobre o item em questão. Segundo Creswell (2021), dados qualitativos coletados de forma aberta enriquecem os dados quantitativos, que se baseiam em escalas de resposta predeterminadas.

O Quadro 5 apresenta as perguntas constantes na primeira parte do questionário, destacando sua relação com os elementos da integridade pública e indicando a referência utilizada para cada questão da pesquisa de percepção. É importante mencionar que a Q1 não foi incluída no Quadro 5, pois sua função é apenas indagar se o servidor deseja participar da pesquisa.

Quadro 5 - Questões da pesquisa de percepção, e respectivos elementos de integridade e fontes

Elementos da integridade	Referências	Questões do Questionário
Transparência <i>Compliance</i>	CGU (2015) OCDE (2019) CGU (2015)	Q2. Na sua percepção, o STJ possui processo seletivo para a ocupação de cargos de gestão? Q3. Se você respondeu sim na questão anterior, você acha que o processo é amplamente divulgado no STJ para garantir igualdade de acesso? Q4. Você considera que as regras para seleção de cargos gerenciais no STJ são previamente definidas e informadas aos candidatos? Q5. Deixe seus comentários sobre as regras de seleção para cargos em comissão no STJ. Q6. Deixe seus comentários sobre o processo seletivo para cargos de gestão no STJ.
Transparência	CGU (2015)	Q7. Você entende que a seleção para cargos de gestão no STJ é conduzida de maneira transparente? Q8. Se você respondeu sim na questão anterior, quais medidas específicas o STJ implementa para garantir e manter essa transparência?
Profissionalismo e Meritocracia <i>Compliance</i>	CGU (2015) Brasil (2018)	Q9. Na sua percepção, existem critérios específicos para a seleção de ocupantes de cargos de gestão no STJ? Q10. Caso sua resposta tenha sido afirmativa, por favor, liste os critérios que você conhece para seleção de cargos de gestão no STJ. Q11. Para você, os critérios de seleção utilizados pelo STJ valorizam principalmente o profissionalismo e o mérito dos candidatos?

Elementos da integridade	Referências	Questões do Questionário
		Profissionalismo: Os candidatos devem possuir habilidades e conhecimentos necessários para realizar uma gestão eficaz. Mérito: Os candidatos devem apresentar um histórico comprovado de realizações e resultados que justifiquem sua nomeação. Q12. Deixe seus comentários sobre a valorização do profissionalismo e do mérito dos candidatos na seleção para cargos de gestão no STJ.
Profissionalismo e Meritocracia	CGU (2015)	Q13. Na sua percepção, o STJ mapeia o perfil profissional necessário aos cargos de gestão? Perfil profissional: conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo ocupante de cargo ou função. Q14. Comente sobre o mapeamento dos perfis profissionais necessários aos cargos de gestão no STJ.
Transparência	iESGo (2024)	Q15. Na sua percepção, o STJ adota mecanismos de transparência ativa para divulgar os perfis profissionais para cargos de gestão a interessados internos e externos? Transparência ativa: é a divulgação de informações por iniciativa do órgão, sem que seja solicitada pelo cidadão. Q16. Deixe seus comentários sobre a divulgação dos perfis profissionais para cargos de gestão no STJ.
Profissionalismo e Meritocracia	iESGo (2024)	Q17. Na sua opinião, o STJ seleciona os gestores com base em perfil profissional previamente estabelecido e adequado ao cargo? Perfil profissional: conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo ocupante de cargo ou função. Q18. Deixe seus comentários sobre a seleção de gestores do STJ ser baseada em perfil profissional previamente estabelecido e adequado ao cargo.
Profissionalismo e Meritocracia	Brasil (2018)	Q19. Na sua opinião, os ocupantes de cargo de gestão do STJ possuem o perfil profissional ideal para desenvolvimento das atividades necessárias ao cargo? Q20. Deixe seus comentários sobre o perfil profissional dos gestores do STJ ser adequado para o desempenho de suas funções.
Transparência <i>Compliance</i>	iESGo (2024)	Q21. Você tem conhecimento se as responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ são claramente definidas, documentadas e publicadas? Q22. Deixe seus comentários sobre a definição e publicação das responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ.
Vedação ao Nepotismo	iESGo (2024)	Q23. Você percebe que no STJ, antes de se fazer a nomeação de um gestor, verifica-se se a pessoa possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção? Q24. Deixe seus comentários sobre a análise dos impedimentos legais dos servidores nomeados para cargos de gestão no STJ.
Vedação ao Nepotismo	CGU (2015)	Q25. Você está ciente de que o STJ implementa rotinas internas específicas para garantir o cumprimento das normas relativas à proibição de nepotismo nas nomeações para cargos de gestão? Q26. Deixe seus comentários sobre a eficácia dos procedimentos internos que impedem o nepotismo nas nomeações para cargos de gestão no STJ.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Na segunda parte do questionário, disponibilizou-se um espaço aberto para que o servidor pudesse registrar observações, comentários, críticas, elogios e sugestões sobre o processo de seleção para cargos de gestão no STJ, garantindo total liberdade de expressão e a preservação de sua identidade. A terceira parte foi destinada à coleta de dados demográficos e funcionais dos participantes, incluindo variáveis como: sexo (Q28), escolaridade (Q29), tempo de serviço no STJ (Q30), cargo atual (Q31), área de lotação (Q32), ocupação de cargo (Q33), cargo de gestão ocupado (Q34), tempo no cargo de gestão (Q35) e interesse em exercer cargo de gestão (Q36).

O segundo instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista, detalhado no Apêndice D, e direcionado à área de gestão de pessoas. Seu objetivo principal foi compreender as práticas adotadas na seleção de gestores no tribunal, identificando as limitações dos mecanismos institucionais vigentes e destacando as boas práticas já implementadas. A elaboração deste instrumento fundamentou-se no referencial teórico e no questionário de percepção utilizado nesta pesquisa, assegurando assim uma abordagem bem embasada e estruturada.

2.3.3 Coleta de dados

O questionário exigiu aprovação prévia da Diretoria Geral antes de ser distribuído aos servidores do Tribunal. Esta etapa foi fundamental para garantir que todos os procedimentos administrativos estivessem de acordo com as diretrizes institucionais.

Com a autorização obtida, o instrumento foi enviado nominalmente para os *e-mails* institucionais dos 2.879 servidores, utilizando técnica de mala-direta. A mensagem de *e-mail* incluía uma breve descrição dos objetivos da pesquisa e informações sobre a proteção da privacidade dos dados dos participantes, conforme detalhado no Apêndice A.

A aplicação do questionário, desenvolvido no *Microsoft Forms*, foi conduzida *online* e iniciou-se com a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo que os participantes estivessem cientes de seus direitos e da natureza voluntária da participação antes de prosseguir com perguntas (Apêndice B). Devido ao grande número de *e-mails*, o envio dos questionários foi realizado em duas etapas, nos dias 18 e 19 de novembro de 2024, deu-se um prazo de cinco dias úteis, a partir de 19/11/2024, para o retorno das respostas.

Ao final do período estipulado, registraram-se 384 respostas, das quais onze servidores optaram por não participar da pesquisa, resultando em 373 questionários válidos.

2.3.4 Análise estatística dos dados obtidos pela pesquisa de percepção

Os resultados da pesquisa referentes aos 373 respondentes foram analisados inicialmente por meio de tabelas de frequência e gráficos de barras para cada uma das treze questões fechadas (Q2, Q3, Q4, Q7, Q9, Q11, Q13, Q15, Q17, Q19, Q21, Q23 e Q25). Na sequência, o resultado de cada questão foi avaliado comparativamente conforme as diferentes categorias das variáveis demográficas e funcionais (Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34 e Q35).

Essa análise foi conduzida por meio de tabelas cruzadas da questão com cada variável demográfica e funcional com o objetivo de identificar se os resultados gerais se mantêm homogêneos ou se variam entre as segmentações. A tabela cruzada bidimensional organizou as frequências combinadas das categorias das duas variáveis e facilitou a análise de padrões entre essas variáveis. A análise de homogeneidade dos dados cruzados bidimensionais também é chamada de análise de independência em tabelas de contingência e se baseia no princípio de que, na situação de homogeneidade, as frequências relativas de cada uma das duas variáveis categóricas X e Y em estudo se repetem para cada nível da outra variável, sendo assim, homogênea em cada um de seus níveis.

Os casos identificados como não homogêneos foram estudados por meio da análise de correspondência visando explicar as discrepâncias em relação ao padrão independente.

2.4 Resultados e Discussões

Este tópico abordou, de maneira estruturada, os resultados e a análise dos dados obtidos na pesquisa. Inicialmente, foi apresentada a caracterização da amostra, proporcionando uma compreensão aprofundada dos respondentes, elemento essencial para contextualizar os dados coletados. Em seguida, foram descritos os resultados relacionados a cada um dos objetivos específicos definidos para o estudo, os quais foram discutidos com o referencial teórico.

2.4.1 Caracterização da amostra

A pesquisa de percepção foi distribuída aos 2.879 servidores do STJ que se encontravam em atividade no mês de novembro de 2024. Destes, 373 servidores concluíram o

preenchimento, com taxa de retorno de 12,95%. A Tabela 1 detalha as características da amostra, incluindo nove questões demográficas e funcionais.

Tabela 1 - Características da amostra da pesquisa

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Sexo			Tempo no STJ		
Masculino	191	51,21%	Menos de 1 ano	7	1,88%
Feminino	177	47,45%	1 a 3 anos	54	14,48%
Omissos	5	1,34%	4 a 6 anos	30	8,04%
Tipo de servidor			7 a 9 anos	24	6,43%
Analista Judiciário	166	44,50%	Acima de 9 anos	258	69,17%
Técnico Judiciário	176	47,18%	Cargos de gestão (FC-6, CJ-1 a CJ-4)		
Cedido ou Requisitado de outro Tribunal	11	2,95%	Sim	144	38,61%
Cedido ou requisitado de outro órgão de fora do Judiciário	12	3,22%	Não	229	61,39%
Sem vínculo com a administração	8	2,14%	Função ou cargo		
Área de atuação			FC-6	53	36,81%
Área fim – Gabinete de ministro	103	27,61%	CJ-1	15	10,42%
Área fim – Atividades relacionadas ao processo judicial	60	16,09%	CJ-2	33	22,92%
Área meio – Apoio administrativo	178	47,72%	CJ-3	42	29,17%
Outra	32	8,62%	CJ-4	1	0,69%
Escolaridade			Tempo na função ou cargo		
Ensino Médio	2	0,54%	Menos de 1 ano	25	17,36%
Superior	45	12,06%	1 a 3 anos	47	32,64%
Especialização	252	67,56%	4 a 6 anos	27	18,75%
Mestrado	67	17,96%	7 a 9 anos	4	2,78%
Doutorado	7	1,88%	Acima de 9 anos	41	28,47%
			Gostaria de estar em cargos ou função		
			Sim	103	44,98%
			Não	126	55,02%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A pesquisa apresentou uma distribuição de gênero quase equilibrada entre os participantes, com uma leve predominância masculina de 51,21%, em comparação a 47,45% que se identificaram como do sexo feminino. Além disso, 2,14% dos participantes optaram por não informar seu gênero.

Há um elevado nível educacional entre os servidores, predominantemente com especialização (67,56%) ou mestrado (17,96%), demonstrando a valorização acadêmica no ambiente do STJ, o que pode ter contribuído para a disposição em responder ao questionário. Outros 12,06% têm nível superior e 1,88% possuem doutorado. Um pequeno grupo, apenas 0,54%, declarou ter ensino médio completo. O item relativo ao pós-doutorado não foi incluído na Tabela 1 devido à falta de respostas.

A distribuição dos tipos de servidor revela equilíbrio: 47,18% são técnicos judiciários, enquanto 44,50% são analistas judiciários. Servidores cedidos ou requisitados representam 6,17%, e 2,14% não têm vínculo efetivo.

A maior parte dos respondentes, 69,17%, com mais de 9 anos de serviço indica estabilidade e possível retenção de talentos no STJ, contrastando com um pequeno número de respondentes, 1,88%, que estão no tribunal há menos de 1 ano. Outros 14,48% trabalham no STJ entre 1 e 3 anos, enquanto 8,04% têm de 4 a 6 anos de serviço.

Na análise das áreas de atuação, observa-se outro equilíbrio entre os respondentes: 47,72% atuam em funções administrativas e 43,70% em funções judiciais. Destes, 27,61% trabalham em gabinetes de ministros, enquanto 16,09% estão em atividades relacionadas ao processo judicial. Além disso, 8,62% indicaram atuar em outras áreas.

A pesquisa apontou que 61,39% dos participantes não ocupam cargos de gestão, enquanto 38,61% possuem funções gerenciais. A distribuição entre os cargos é a seguinte: 36,81% em FC-6, 29,17% em CJ-3, 22,92% em CJ-2, 10,42% em CJ-1 e 0,69% em CJ-4. Em relação ao tempo de permanência nesses cargos, 32,64% ocupam suas posições de 1 a 3 anos, 28,47% há mais de 9 anos, 18,75% entre 4 a 6 anos, 17,36% há menos de 1 ano, e apenas 2,78% entre 7 a 9 anos.

Por fim, observou-se hesitação significativa entre os que ainda não exercem funções gerenciais. Apesar do alto nível educacional e da vasta experiência acumulada, dos 61,39% que não exercem cargos de gestão, 55,02% manifestaram que não têm interesse em assumir tais funções, enquanto 44,98% expressaram interesse.

2.4.2 Como o STJ seleciona seus gestores: desvendando as normas e práticas

Este item tem como propósito alcançar o primeiro objetivo específico, qual seja: identificar os mecanismos institucionais utilizados pelo STJ no processo de seleção de

servidores para cargos de gestão, a partir de análises de normativos internos e entrevista com a área de gestão de pessoas.

No ordenamento jurídico brasileiro, compete ao STJ uniformizar a interpretação da legislação federal. Para cumprir esse papel de forma eficiente, é essencial que os cargos em comissão e as funções gerenciais sejam ocupados por servidores qualificados, aptos a desempenhar suas atribuições com excelência.

A atuação nesse sentido é sustentada por um conjunto de atos normativos que regulam os procedimentos internos, assegurando que nomeações e designações para funções de gestão sejam realizadas em conformidade com a legislação federal, as resoluções do CNJ e as recomendações do TCU.

O objetivo principal desta seção é examinar os mecanismos institucionais implementados pelo STJ para selecionar servidores para cargos de gestão. O termo “mecanismos institucionais” abrange as normas e práticas que o tribunal utiliza no processo de seleção de gestores. Esta análise se concentrará em cinco aspectos centrais: o processo seletivo; a estruturação de cargos, funções e responsabilidades; o perfil profissional ideal para os gestores no STJ; os critérios de seleção aplicados; e os impedimentos legais que podem afetar a posse em cargos de gestão.

2.4.2.1 Um olhar sobre o processo seletivo de gestores no STJ

A Política de Gestão de Pessoas do STJ, regulamentada pela Portaria STJ/GP n. 10 de 16 de janeiro de 2017 (Brasil, 2017c), prevê em seu item 2.3.4 que “os processos seletivos internos, baseados em competências, devem ser transparentes e acessíveis a todos os servidores, conforme os requisitos normativos e interesses do tribunal”. No entanto, esse normativo apresenta caráter genérico e carece de diretrizes específicas para a seleção interna de gestores.

Diferentemente, a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário estabelece que o preenchimento dos cargos em comissão e das funções de confiança deve ocorrer por meio de critérios previamente estabelecidos. Tais critérios devem estar alinhados às necessidades do órgão, valorizar a competência e o mérito dos candidatos, e promover um processo seletivo transparente e acessível sempre que possível.

A ausência de uma regulamentação detalhada no STJ pode comprometer tanto a uniformização e a eficiência dos processos de seleção para cargos gerenciais quanto a percepção de integridade e aderência ao princípio da meritocracia no tribunal. De acordo com a

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, é importante instituir um sistema de recrutamento, seleção e promoção justo, aberto e transparente, baseado em critérios objetivos e procedimentos formais (OCDE, 2019).

Em entrevista com a área de gestão de pessoas do STJ, foi mencionado que há a possibilidade de oferecer o serviço de seleção interna para escolha de servidores para cargos de gestão, caso haja interesse. Na prática, essa seleção interna busca atrair servidores qualificados para ocupar funções de confiança e facilitar a reposição de pessoal nas unidades. Contudo, conforme relatado na entrevista, a escolha de gestores geralmente ocorre dentro das próprias equipes, privilegiando servidores com mais experiência ou desempenho técnico superior.

2.4.2.2 Cargos, funções e responsabilidades

A Resolução STJ/GP nº 1/2017 (Brasil, 2017d) estabelece que os cargos em comissão, escalonados de CJ-1 a CJ-4, são destinados a funções de direção, chefia e assessoramento. Essas posições exigem formação superior e experiência relevante, condizentes com as responsabilidades associadas. As funções de confiança são classificadas de FC-1 a FC-6, com as FC-6 voltadas para atividades gerenciais, enquanto as demais são normalmente preenchidas por servidores em funções de assistência e apoio administrativo.

A determinação de que pelo menos 50% dos cargos em comissão e 80% das funções de confiança sejam ocupados por servidores efetivos se alinha à Lei nº 11.416/2006 (Brasil, 2006b), que orienta as diretrizes da carreira no Poder Judiciário, além de se harmonizar com o artigo 37, inciso V da Constituição Federal (Brasil, 1988). Este artigo estabelece que funções de confiança e cargos em comissão devem ser exercidos por servidores efetivos e/ou de carreira, conforme os casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei.

Em entrevista com a área de gestão de pessoas, informou-se que:

... observa-se o previsto na **Resolução STJ/GP n. 1 de 16 de janeiro de 2017**, que regulamenta o exercício de função de confiança e de cargo em comissão no Tribunal. Nesse normativo são estabelecidos os percentuais de ocupação para cada nível de FC/CJ, conforme o tipo de servidor (ocupantes de cargo efetivo do quadro de pessoal do Tribunal; integrantes das carreiras do Poder Judiciário da União; ocupantes de cargo efetivo da administração pública; pessoas sem vínculo efetivo com administração pública).

Quanto às responsabilidades e atribuições dos cargos gerenciais, elas são formalmente definidas e documentadas em dois principais instrumentos: o Regimento Interno do STJ, que

abrange as atividades judiciais do Tribunal, e o Manual de Organização, que especifica as competências das unidades administrativas e as responsabilidades dos cargos gerenciais.

2.4.2.3 O perfil profissional das funções de gestão no STJ

A Política de Gestão de Pessoas do STJ (Brasil, 2017c) fundamenta-se na gestão por competências, um modelo que alinha as competências, habilidades e atitudes dos servidores à missão institucional. Esta política enfatiza a importância da revisão periódica das competências (item 1.8) e da definição de perfis profissionais para cargos de liderança, abordando competências gerenciais e habilidades técnicas específicas para cada unidade administrativa, de forma a garantir que os líderes possuam as qualificações necessárias para conduzir suas equipes de maneira eficaz (item 2.3.3).

Implementada por meio de diretrizes estabelecidas pela Instrução Normativa STJ/GP nº 3, de 14 de fevereiro de 2019 (Brasil, 2019), a política de gestão por competências busca assegurar uma cultura de meritocracia e inovação. Isso é alcançado por meio de processos como o mapeamento de competências, que identifica as habilidades necessárias para as variadas funções, e a elaboração de planos de desenvolvimento individual que priorizam o aprimoramento contínuo dos servidores.

Sobre esse tópico, a área de gestão de pessoas informou durante a entrevista que foi realizado o mapeamento de competências das unidades, auxiliando na identificação dos perfis adequados para atuação nas diversas áreas no tribunal.

O “Programa Aprimore”, peça central dessa política, desempenha o papel de implementar a gestão por competência no STJ. Ele busca garantir que as competências dos servidores estejam em harmonia com os objetivos estratégicos do tribunal, por meio do Mapeamento de Atribuições por Produtos (MAP), que identifica e define as competências técnicas e comportamentais necessárias para cada unidade e gestor do STJ, e do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que identifica as necessidades de desenvolvimento de cada servidor e propõe ações específicas para potencializar suas competências técnicas e comportamentais. Além dessas ferramentas, o programa realiza avaliações periódicas e calibração contínua, que garante que as competências estejam sempre em sintonia com as exigências do tribunal. O Quadro 6 apresenta conceitos importantes para o entendimento deste tópico.

Quadro 6 - Conceitos relevantes ao entendimento do tema Perfil Profissional

Termos	Conceitos
Competência	Agrupamento de conhecimento (C), habilidades (H) e atitudes (A), correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, se relaciona com seu desempenho, pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (Brasil, 2021a).
Competências comportamentais	Atitudes que subsidiam o comportamento e são traduzidas em indicadores necessários para o desenvolvimento de competências (Brasil, 2021a).
Competências gerenciais	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que dizem respeito ao papel do indivíduo em cargos de gestão, liderança, coordenação e supervisão (Brasil, 2021a).
Competências técnicas	Conhecimentos e habilidades necessários para que as atribuições sejam executadas de forma efetiva e com qualidade (Brasil, 2021a).
MAP	Ferramenta para diagnosticar as competências de cada unidade do STJ, fornecendo um perfil detalhado de cada servidor alocado (Brasil, 2021a).
Perfil profissional	Conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo ocupante de cargo ou função (Brasil, 2024a).

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

A definição de perfis profissionais adotada pelo STJ está alinhada às melhores práticas nacionais e internacionais. Estudos da OCDE ressaltam que, em países com governança mais desenvolvida no setor público, a definição de perfis profissionais é uma prática comum e indispensável, inclusive na seleção de gestores de alto escalão. Apesar de escolhas discricionárias ainda ocorrerem, é importante garantir que os selecionados para essas posições correspondam aos perfis que atendem melhor às necessidades organizacionais (Brasil, 2020).

2.4.2.4 Critérios de seleção de gestores no STJ

Durante entrevista realizada com a área de gestão de pessoas, foi informado que os cargos de gestão, incluindo funções de confiança e cargos em comissão, são de livre nomeação e exoneração, conforme estabelece o artigo 37, inciso II, da Constituição Federal de 1988. Além disso, o preenchimento desses cargos obedece às diretrizes do CNJ e aos normativos internos do Tribunal, com destaque para a Instrução Normativa STJ/GDG nº 3/2018 (Brasil, 2018), a Instrução Normativa STJ/GDG nº 13/2021 (Brasil, 2021b), e a Resolução STJ/GP nº 1 de 16 de janeiro de 2017 (Brasil, 2017d).

Esses e outros regulamentos que orientam a seleção para cargos de gestão no STJ estão detalhados no Quadro 7, enfatizando a escolaridade e a experiência como requisitos essenciais.

Quadro 7 - Critérios para ocupação de cargos de gestão no STJ

Normativo interno	Critérios definidos em normativos internos
Ato nº 283/2004	O cargo em comissão de Chefe-de-Gabinete, código CJ-3, deve ser ocupado por indivíduo com diploma de nível superior.
Resolução STJ/GP nº 1/2017	- Os cargos em comissão serão exercidos por servidores com formação superior, e as funções de confiança de natureza gerencial e de assessoramento, preferencialmente, por servidores com formação superior, observando-se, em ambos os casos, a experiência compatível com as atividades a serem desenvolvidas - as indicações para ocupação de cargos em comissão e funções de confiança dos grupos direção e assessoramento devem, na medida do possível, respeitar a proporcionalidade entre homens e mulheres.
Instrução Normativa STJ/GDG nº 3/2018, atualizada pelas INs nº 13/2021, nº 18/2022 e nº 20/2022	Os cargos em comissão exigem requisitos específicos de escolaridade e experiência profissional.
Resolução STJ/GP nº 8, de 17 de março de 2022	Os cargos em comissão e as funções comissionadas, vinculados a atividades críticas do Superior Tribunal de Justiça, estão condicionados ao cumprimento dos requisitos de escolaridade e experiência estabelecidos em normas específicas.
Instrução Normativa STJ/GP nº 17 de 20 de maio de 2022	Estabelece preferências para que os cargos em comissão e as funções de confiança da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) sejam exercidos por servidores da área de apoio especializado de TIC, destacando a importância de balancear continuidade e renovação nas equipes de TIC.
Regimento Interno (1989)	O Diretor-Geral deve ser bacharel em Direito, Administração ou Economia.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Observa-se que, apesar da existência de critérios para a seleção de gestores, há uma necessidade significativa de maior clareza e especificidade em sua aplicação. Termos imprecisos, como “preferencialmente”, quando se refere à exigência de formação superior, podem comprometer a objetividade esperada dos processos seletivos, afetando assim sua uniformidade e transparência dentro de uma abordagem meritocrática. Além disso, embora a experiência profissional seja considerada um critério relevante, a ausência de parâmetros claros para sua avaliação pode resultar em interpretações subjetivas, contrariando o princípio de impessoalidade apontado no Acórdão TCU nº 358/2017 (Brasil, 2017e).

É de se notar que os critérios previstos nos normativos internos muitas vezes não levam em consideração o perfil profissional necessário para a seleção de gestores, o que contraria a Política de Gestão de Pessoas do STJ (Brasil, 2017c), que estabelece:

1.8. A gestão de pessoas atua conforme as diretrizes da gestão por competências, sendo as competências revisadas periodicamente, adequando a sistematização de **conhecimentos, habilidades e atitudes** dos servidores necessárias ao cumprimento da missão do STJ.

2.3.3. Os **cargos de liderança terão perfis profissionais definidos com base em competências gerenciais e técnicas** requeridas para cada unidade.

2.3.4. Os processos seletivos internos, **baseados em competências**, devem ser transparentes e acessíveis a todos os servidores, atendidos os requisitos normativos e interesse do Tribunal e das pessoas. (grifos nosso)

Além disso, os critérios atuais não priorizam adequadamente o profissionalismo e o mérito na seleção de gestores, aspectos amplamente enfatizados no referencial teórico desta pesquisa, sendo considerados essenciais para o sistema de integridade, conforme a Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b).

Deste modo, para aprimorar a integridade e a eficácia dos processos de seleção no STJ, é recomendado que os critérios normativos levem em consideração os perfis profissionais já identificados pelo Programa Aprimore. Estes perfis são mais específicos e mensuráveis, garantindo que as seleções sejam genuinamente fundamentadas no mérito e conduzidas de forma transparente.

Segundo Costa e Junqueira (2021), a única maneira de garantir igualdade de condições no acesso a cargos e empregos públicos é por meio da definição prévia de critérios objetivos de seleção. Em outras palavras, o uso de juízos subjetivos, ao abrir espaço para a arbitrariedade, deve ser afastada da Administração Pública.

2.4.2.5 Barreiras Legais: Entendendo os Impedimentos para Posse de Cargos no STJ

A vedação ao nepotismo é fundamental para a transparência na administração pública e é regulada por normativos como a Instrução Normativa nº 8, de 16 de agosto de 2007 (Brasil, 2017a) e a Resolução STJ/GP nº 1, de 16 de janeiro de 2017 (Brasil, 2017d). A Instrução Normativa exige que, ao serem nomeados para cargos em comissão, os servidores declarem não estarem incursos nas restrições do art. 6º da Lei nº 11.416/2006 (Brasil, 2006b) e outros dispositivos legais pertinentes. A vedação ao nepotismo é abordada pela Resolução STJ/GP nº 1 que, em seu art. 7º, especifica a proibição da nomeação de cônjuges, companheiros ou parentes até o terceiro grau dos membros do tribunal para funções comissionadas ou de confiança. Essa proibição é abrangente e está em conformidade com Borges (2015, p.48) que entende nepotismo como:

Qualquer tipo de favorecimento decorrente das relações parentais por afinidade ou consanguinidade, por intermédio do qual uma pessoa é conduzida a determinado cargo público ou função pública – cargo em comissão ou função gratificada –, sem o crivo selecionador prévio de um procedimento isonômico, objetivo e pautado pelas qualidades do nomeado e pela impessoalidade, condução esta que não aconteceria em circunstâncias outras que não a relação de parentesco preexistente.

Conforme o normativo interno, o tratamento dos impedimentos legais à nomeação para cargos públicos é fundamentado na Resolução CNJ nº 156/2012 (Conselho Nacional de Justiça, 2012), especificamente nos artigos 1º e 2º. O artigo 1º proíbe a designação de indivíduos para funções de confiança ou cargos em comissão caso estejam envolvidos em atos de improbidade administrativa, garantindo uma liderança pública ética. O artigo 2º amplia essas restrições ao incluir indivíduos que perderam cargos públicos devido à má conduta, à rejeição de contas, ou a outras irregularidades. Essas medidas visam excluir do serviço público aqueles que não possuem probidade e responsabilidade fiscal.

Durante a entrevista com a área de gestão de pessoas, a unidade reafirmou os normativos anteriormente mencionados neste tópico e mencionou ainda as declarações obrigatórias para o exercício de cargos e funções no STJ:

Quanto aos normativos do CNJ, para o exercício de cargos e funções no STJ, os servidores devem apresentar declarações de que não incidem em atos de improbidade administrativa ou crimes especificados na **Resolução CNJ n. 156/2012**, bem como certidões negativas das Justiças Federal, Eleitoral, Estadual ou Distrital, Militar, dos Tribunais de Contas da União e do Estado, do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa do Conselho Nacional de Justiça e certidões ou declarações negativas dos entes públicos em que tenha trabalhado nos últimos dez anos, constando a informação de que não foi demitido ou destituído a bem do serviço público, nos termos da referida resolução. Além disso, também devem apresentar declaração de parentesco, nos termos da **Resolução CNJ n. 7/2005**, a qual veda o nepotismo no âmbito de todos os órgãos do Poder Judiciário.

Para concluir o estudo do primeiro objetivo específico, que visou identificar os mecanismos institucionais utilizados pelo STJ na seleção de servidores para cargos de gestão, foi elaborado o Quadro 8, onde estão organizados todos os normativos mencionados neste tópico.

Quadro 8 - Normas internas que tratam da seleção para cargos de gestão, ordenado por ano

Ato Normativo	Ementa
Regimento Interno do STJ	Dispõe sobre a composição, organização e competência do Superior Tribunal de Justiça.
Manual de organização do STJ	Descreve as competências das unidades administrativas e as atribuições dos titulares de cargos em comissão e funções comissionadas dos grupos direção e assessoramento.

Ato Normativo	Ementa
Ato nº 283, de 30 de setembro de 2004	Estabelece requisitos para ocupação do cargo em comissão de Chefe-de-Gabinete e para o seu respectivo substituto.
Instrução Normativa nº 8, de 16 de agosto de 2007	Disciplina procedimentos administrativos referentes a provimento e vacância de cargos e funções, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.
Resolução nº 1, de 16 de janeiro de 2017	Regulamenta o exercício de função de confiança e de cargo em comissão no Superior Tribunal de Justiça.
Portaria STJ/GP nº 10, de 16 de janeiro de 2017	Atualiza a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça.
Instrução Normativa STJ nº 6, de 5 de abril de 2017.	Dispõe sobre as declarações exigidas para o exercício de cargo efetivo, função de confiança ou cargo em comissão no Superior Tribunal de Justiça.
Instrução Normativa STJ/GDG nº 3, de 25 de maio de 2018	Aprova os requisitos para investidura nos cargos em comissão e nas funções de confiança do quadro de pessoal do Superior Tribunal de Justiça.
Instrução normativa STJ/GP nº 3 de 14 de fevereiro de 2019	Regulamenta o modelo de Gestão por Competências do Superior Tribunal de Justiça.
Resolução STJ/GP nº 8, de 17 de março de 2022	Dispõe sobre os cargos e as funções críticas no Superior Tribunal de Justiça.
Instrução Normativa STJ/GP nº 17 de 20 de maio de 2022	Institui a Política de Gestão de Pessoas dos servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Superior Tribunal de Justiça.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

2.4.3 Percepção dos servidores do STJ sobre a aplicabilidade dos elementos fundamentais da integridade pública no processo de seleção para cargos gerenciais

Este item tem como propósito atender ao segundo objetivo específico, qual seja: identificar a percepção dos servidores do STJ sobre a aplicabilidade dos elementos da integridade pública, estabelecidos na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021), nas seleções para cargos de gestão. Inicialmente, são apresentados os resultados gerais das perguntas fechadas. Em seguida, os elementos de integridade pública — transparência, profissionalismo e meritocracia, *compliance*, vedação ao nepotismo e renovação de liderança — são examinados com base nas respostas obtidas na pesquisa de percepção, conforme a metodologia descrita no item 2.3.4.

2.4.3.1 Análise geral dos resultados da pesquisa de percepção

Esta seção apresenta os resultados dos dados coletados na pesquisa de percepção realizada com os servidores do STJ. As respostas foram classificadas nas categorias “Sim”, “Não”, “Às vezes” e “Desconheço”, revelando tanto percepções positivas quanto lacunas e oportunidades de melhoria. A Tabela 2 ilustra a distribuição percentual das respostas coletadas das treze perguntas de múltipla escolha.

Tabela 2 - Resultado percentual primário das treze questões fechadas

Questão	Percentual (%)			
	Sim	Não	Às vezes	Desconheço
Q02. Na sua percepção, o STJ possui processo seletivo para a ocupação de cargos de gestão	7,77	58,98	16,09	17,16
Q03. Se você respondeu sim na questão anterior, você acha que o processo é amplamente divulgado no STJ para garantir igualdade de acesso?	37,08	24,72	33,71	4,49
Q04. Você considera que as regras para seleção de cargos gerenciais no STJ são previamente definidas e informadas aos candidatos?	21,35	43,82	25,84	8,99
Q07. Você entende que a seleção para cargos de gestão no STJ é conduzida de maneira transparente?	6,17	57,37	12,06	24,40
Q09. Na sua percepção, existem critérios específicos para a seleção de ocupantes de cargos de gestão no STJ?	20,64	44,77	12,60	21,98
Q11. Para você, os critérios de seleção utilizados pelo STJ valorizam principalmente o profissionalismo e o mérito dos candidatos?	18,50	28,15	39,14	14,21
Q13. Na sua percepção, o STJ mapeia o perfil profissional necessário aos cargos de gestão?	16,89	35,92	20,11	27,08
Q15. Na sua percepção, o STJ adota mecanismos de transparência ativa para divulgar os perfis profissionais para cargos de gestão a interessados internos e externos?	7,51	57,10	10,99	24,40
Q17. Na sua opinião, o STJ seleciona os gestores com base em perfil profissional previamente estabelecido e adequado ao cargo?	13,40	29,76	40,75	16,09
Q19. Na sua opinião, os ocupantes de cargo de gestão do STJ possuem o perfil profissional ideal para desenvolvimento das atividades necessárias ao cargo?	17,69	7,51	67,29	7,51
Q21. Você tem conhecimento se as responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ são claramente definidas, documentadas e publicadas?	35,92	21,72	12,33	30,03
Q23. Você percebe que no STJ, antes de se fazer a nomeação de um gestor, verifica-se se a pessoa possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção?	76,94	4,83	2,41	15,82
Q25. Você está ciente de que o STJ implementa rotinas internas específicas para garantir o cumprimento das normas relativas à proibição de nepotismo nas nomeações para cargos de gestão?	80,97	5,36	4,29	9,38

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Os dados apresentados indicam várias tendências significativas. As perguntas Q23 e Q25 apresentam altos índices de concordância (“Sim”), com 76,94% e 80,97%, respectivamente, sugerindo uma percepção positiva sobre a verificação de impedimentos legais e a proibição de nepotismo. Em contraste, questões como Q02, Q07 e Q15 revelam altos índices de discordância (“Não”), com 58,98%, 57,37% e 57,10%, indicando insatisfação com a clareza dos processos seletivos e a transparência do processo seletivo e dos perfis profissionais para cargos de gestão.

A presença de respostas “Desconheço” em várias questões, especialmente em Q13 e Q21, aponta para áreas onde a comunicação necessita ser aprimorada. As respostas “Às vezes” são particularmente notáveis em questões como Q03 (33,71%), Q11 (39,14%) e Q17 (40,75%), sugerindo que há variabilidade na aplicação ou na percepção de práticas relacionadas à meritocracia e à clareza dos critérios de seleção e dos perfis profissionais adequados ao cargo. Este padrão de resposta indica que, embora alguns processos possam ser percebidos como eficazes em certas situações, há inconsistências que precisam ser abordadas para garantir uma aplicação uniforme.

Para maior compreensão dos resultados alcançados, aplicou-se o teste de independência de tabelas de contingência aos resultados de cada questão da pesquisa, cruzados com as variáveis demográficas e institucionais. Identificaram-se os casos em que o teste indica haver diferença entre os perfis de resposta dos níveis de uma variável demográfica ou institucional para a questão em estudo quando o valor-p foi menor que 0,10.

O Quadro 9 mostra as situações em que houve indicação de não homogeneidade ou dependência entre os itens de resposta das questões e os níveis das variáveis demográficas e funcionais.

Quadro 9 - Resultado do teste estatístico que rejeitou a hipótese de homogeneidade entre as categorias das variáveis (valor-p <1)

Questões fechadas do questionário de percepção	Q28.Sexo	Q29.Escolaridade	Q30.Tempo.de.STJ	Q31.Tipo.do.Vínculo	Q32.Área.de.Atuação	Q33.Ocupa.Cargo	Q34.Cargo	Q35.Tempo.no.Cargo	Q36.Interesse. cargo
Q02. Prc. Seletivo			X		X				
Q03. Prc.Divulgado			X						
Q04. Regras.Def.Informadas									
Q07. Selecao.Transparente	X	X	X	X	X		X	X	
Q09. Critérios.Específicos			X	X	X	X	X	X	
Q11. Profissionalismo.Mérito		X		X	X	X	X	X	
Q13. Perfil.Profissional			X		X		X	X	
Q15. Transparência.Ativa.PF		X	X		X				
Q17. Perfil. Prestabelecido			X	X		X	X	X	
Q19. Perfil.Ideal	X					X	X		
Q21. Respons.Definidas	X				X				
Q23. Impedimentos.Legais			X		X		X		
Q25. Ciências. Rotinas	X								

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

A análise do Quadro 9 é apresentada nos itens subsequentes, sendo organizada conforme os elementos fundamentais de integridade pública delineados pela Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021) que constituem objeto deste estudo.

2.4.3.2 Análise temática dos resultados da pesquisa de percepção

Esta seção tem como objetivo apresentar detalhadamente as análises realizadas a partir dos resultados da pesquisa de percepção, abordando individualmente os elementos fundamentais da integridade pública, que compreendem a transparência, profissionalismo e meritocracia, *compliance*, vedação ao nepotismo e renovação de liderança.

2.4.3.2.1 Transparência

Na pesquisa conduzida, o princípio da transparência foi um tema central em todas as perguntas do questionário. No entanto, esta análise foca especificamente nas questões que envolveram termos como “divulgar”, “informar”, “publicar” e “transparência”.

A Tabela 3 reflete as percepções dos respondentes sobre a transparência nos processos de seleção de gestores no STJ. As respostas foram categorizadas em “Sim”, “Não”, “Às vezes” e “Desconheço”, com percentuais distribuídos para cada uma das perguntas.

Tabela 3 - Resultado percentual das questões relacionadas ao tema Transparência

Questão	Percentual (%)			
	Sim	Não	Às vezes	Desconheço
Q03. Se você respondeu sim na questão anterior, você acha que o processo é amplamente divulgado no STJ para garantir igualdade de acesso?	37,08	24,72	33,71	4,49
Q04. Você considera que as regras para seleção de cargos gerenciais no STJ são previamente definidas e informadas aos candidatos?	21,35	43,82	25,84	8,99
Q07. Você entende que a seleção para cargos de gestão no STJ é conduzida de maneira transparente?	6,17	57,37	12,06	24,40
Q15. Na sua percepção, o STJ adota mecanismos de transparência ativa para divulgar os perfis profissionais para cargos de gestão a interessados internos e externos?	7,51	57,10	10,99	24,40
Q21. Você tem conhecimento se as responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ são claramente definidas, documentadas e publicadas?	35,92	21,72	12,33	30,03
Média	21,60	40,94	18,98	18,46

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

A análise estatística do texto revela uma percepção predominantemente negativa em relação à transparência nos processos avaliados. Os dados mostram que a resposta “Não” foi a mais frequente, com uma média percentual expressiva de 40,94%. Esta tendência central negativa é particularmente evidente em duas questões específicas: Q07 e Q15, que abordam respectivamente a transparência na condução das seleções para cargos de gestão e o uso de mecanismos de transparência ativa para divulgar perfis profissionais. Nestas questões, as respostas negativas atingiram picos de 57,37% e 57,10%, respectivamente, indicando áreas de preocupação.

Além da prevalência de respostas negativas, o estudo também destaca um nível considerável de desconhecimento entre os respondentes. A categoria “Desconheço” apresentou uma média de 18,46%, com destaque novamente para as questões Q07 e Q15, ambas registrando 24,40% de respostas nesta categoria, sendo o pico registrado na Q21, com 30,03%. Este padrão sugere não apenas uma percepção negativa, mas também uma possível lacuna de informação ou comunicação em relação a estes processos específicos.

A resposta “Sim” apresentou uma média de 21,60%, indicando que uma parcela menor dos respondentes percebe aspectos positivos nos processos avaliados. Essa percepção foi mais expressiva na Q03 (37,08%), que aborda da divulgação dos processos de seleção. Por outro lado, a categoria “Às vezes” apresentou média de 18,98%, sendo relevante ainda na Q03 (33,71%), o que pode indicar inconsistência ou variação na percepção dos respondentes sobre a igualdade de acesso aos processos seletivos de gestores.

Como destacado por Messa (2019), a transparência está intrinsecamente ligada à construção da confiança e da legitimidade institucional. Ela atua como uma salvaguarda da imparcialidade administrativa, pois, ao exercer suas funções de forma clara e acessível, a Administração Pública assegura preventivamente a imparcialidade de suas operações, evitando discriminações, privilégios indevidos a particulares ou mesmo a promoção pessoal de agentes e autoridades.

Além disso, a transparência, conforme definida pela Resolução STJ/GP nº 22/2023, é um princípio da governança do STJ e se traduz no “acesso às informações, dados e resultados com clareza e tempestividade, de forma a possibilitar a confiança, a participação e o controle social.” No entanto, os resultados da pesquisa apontam uma discrepância visível entre o compromisso formal do STJ com os princípios da transparência e a experiência percebida pelos servidores.

Para maior compreensão, seguiu-se à aplicação do teste de independência (qui-quadrado) realizado entre variáveis demográficas/funcionais e as questões relacionadas à percepção de transparência no STJ. As associações observadas no Quadro 10 indicam onde há diferenças significativas entre os perfis de respondentes, permitindo identificar como determinados grupos percebem mais (ou menos) os elementos relacionados à transparência nos processos de seleção de gestores no STJ.

Quadro 10 - Teste de homogeneidade para o elemento Transparência

Questões relacionadas à transparência nos processos de seleção de gestores	Q28.Sexo	Q29.Escolaridade	Q30.Tempo.de.STJ	Q31.Tipo.do.Vínculo	Q32.Área.de.Atuação	Q33.Ocupa.Cargo	Q34.Cargo	Q35.Tempo.no.Cargo	Q36.Interesse. cargo
Q03. Processo. Divulgado			X						
Q04. Regras.Def.Informadas									
Q07. Selecao.Transparente	X	X	X	X	X		X	X	
Q15. Transparência.Ativa.PF		X	X		X				
Q21. Respons.Definidas	X				X				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Da análise do Quadro 10, observa-se que as variáveis Q30 (Tempo.de.STJ) e Q32 (Área.de.Atuação) desempenham um papel central na interpretação das percepções sobre transparência nos diferentes aspectos abordados pelo estudo. Essas variáveis estão associadas a quatro das cinco questões analisadas, abrangendo elementos essenciais, como a transparência nos processos de seleção e na seleção de gestores (Q03 e Q07), a divulgação de perfis profissionais (Q15) e a clareza das responsabilidades atribuídas aos cargos gerenciais (Q21).

O estudo dessas associações permite avaliar as percepções dos servidores sob duas dimensões complementares: a experiência acumulada ao longo do tempo na instituição e a atuação em áreas funcionais específicas. Consequentemente, este estudo se concentrará em uma análise detalhada da transparência, explorando a relação entre essas variáveis e as questões correlatas. Inicialmente, serão examinadas as questões relacionadas à variável de tempo (Q30), seguidas por aquelas associadas à área de atuação (Q32).

Q30 – “Tempo.de.STJ” versus Q03 – “Processo.Divulgado”

Neste ponto, examina-se a percepção dos respondentes sobre a transparência dos processos de seleção de gestores do STJ. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=14,763556$; $gl=6$; $valor-p=0,022178$), revelaram uma associação

estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de forma não aleatória entre os diferentes períodos de tempo em que os servidores trabalham no STJ.

Para explorar mais detalhadamente a natureza dessas associações, foram empregadas duas abordagens complementares: a análise de correspondência e o estudo das frequências relativas. Essas técnicas permitem identificar padrões e destacar diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 1 oferece uma representação visual dessas relações, enquanto a Tabela 4 detalha os valores exatos das frequências relativas, enriquecendo a interpretação dos dados ao detalhar as métricas subjacentes.

É importante ressaltar que, em uma situação de homogeneidade, espera-se que as frequências relativas sigam proporcionalmente os valores registrados na linha “Perfil médio”. Esses valores refletem o percentual geral obtido para as respostas à pergunta analisada (conforme exposto na Tabela 1), funcionando como um ponto de referência para avaliar possíveis discrepâncias ou padrões específicos nos dados.

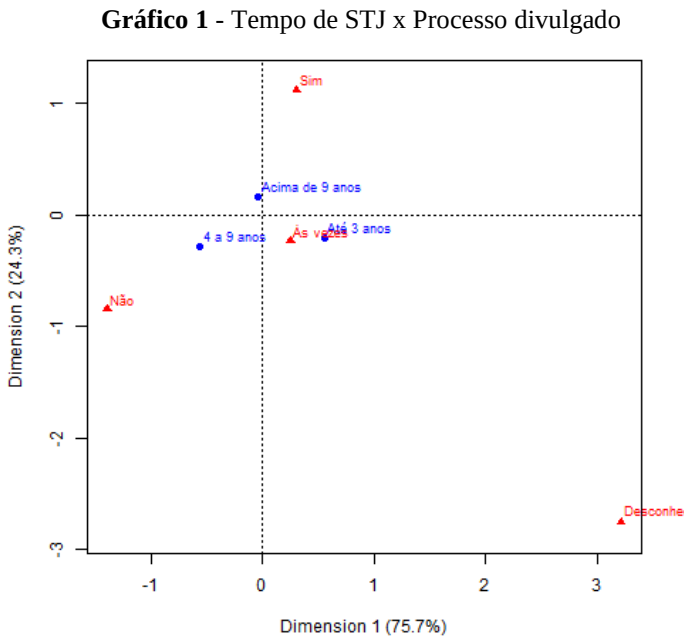


Tabela 4 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Processo divulgado

	Não	Às vezes	Sim	Desconheço	Total
4 a 9 anos	50,00	31,25	18,75	0,00	100,00
Acima de 9 anos	22,64	32,08	43,30	1,89	100,00
Até 3 anos	10,00	40,00	35,00	15,00	100,00
Perfil médio	24,72	33,71	37,08	4,49	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O **primeiro eixo fatorial**, que explica 75,7% da variância, demonstra que os maiores contrastes derivam das respostas “Não” e “Desconheço”. Ficou evidente que os servidores com **tempo de exercício entre 4 e 9 anos** estão mais associados à resposta “Não”, com uma frequência de 50,00% – acima média de 24,72%, indicando que esse grupo possui uma percepção mais crítica quanto à divulgação dos processos institucionais. Em contraste, servidores com menor tempo de casa (**até 3 anos**) se destacam pela alta frequência de respostas “Desconheço”, alcançando 15,00% contra a média de 4,49%. Esse dado aponta uma dificuldade inicial de compreensão ou uma falta de acesso às informações por parte de servidores mais novos. Por sua vez, o grupo com maior tempo no STJ (**acima de 9 anos**) ocupa uma posição intermediária. Esses respondentes apresentam percepções mais equilibradas, refletindo tanto experiência acumulada quanto uma possível aceitação ou adaptação às práticas da instituição.

O **segundo eixo fatorial**, mais restrito (explicando 24,3% da variância), destaca a resposta “Sim” como um ponto de análise. Nesse fator, servidores com **mais de 9 anos** no tribunal estão relacionados mais fortemente à aceitação positiva da divulgação de processos, com maior frequência de respostas “Sim” (43,40%) em comparação a média (37,08%). Por outro lado, o grupo de **4 a 9 anos** apresenta mais resistência, contribuindo com apenas 18,75% de “Sim”, o que está bem abaixo da média esperada. Esse contraste adicional reforça como a experiência no STJ molda expectativas e percepções divergentes ao longo do tempo.

Ao correlacionar essas observações com as discussões anteriores sobre o Quadro 11, particularmente em Q03 e Q15, pode-se validar o impacto do tempo na instituição (Q30) como uma variável determinante nas percepções de transparência no STJ. Servidores com menor tempo de casa tendem a apresentar dificuldades no acesso às informações ou desconhecimento sobre os fluxos institucionais, indicando uma necessidade de maior sensibilização e inclusão. Já o grupo mais antigo (com mais de 9 anos) demonstra um padrão mais favorável, sugerindo certo grau de entendimento e aceitação das práticas, enquanto a faixa intermediária (4 a 9 anos) apresenta maior criticidade – provavelmente porque combina experiência suficiente para identificar falhas, mas sem a aceitação observada nos veteranos.

Q30 - “Tempo.de.STJ” versus Q07 – “Seleção.Transparente”

Esta etapa do estudo examina as percepções dos respondentes sobre a transparência nas seleções dos gestores do Tribunal. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($\chi^2=22,00$; $gl=6$; $valor-p=0,001211$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de forma não aleatória entre os diferentes períodos de tempo em que os servidores trabalham no STJ.

Para explorar mais detalhadamente a natureza dessas associações, foram utilizados um gráfico de análise de correspondência e uma tabela de frequências relativas, que juntos permitem identificar padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 2 oferece uma representação visual das relações, enquanto a Tabela 5 detalha os valores exatos das frequências, complementando a interpretação dos dados.

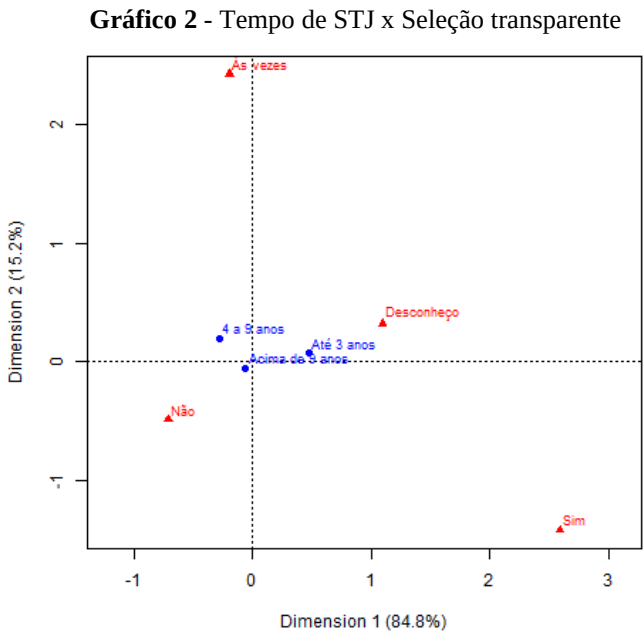


Tabela 5 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Seleção transparente

	Não	Às vezes	Desconheço	Sim	Total
4 a 9 anos	62,96	18,52	18,52	0,00	100,00
Acima de 9 anos	61,24	10,47	22,48	5,81	100,00
Até 3 anos	36,07	13,11	37,70	13,11	100,00
Perfil médio	57,37	12,06	24,40	6,17	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados da análise destacam que o **primeiro eixo fatorial** foi responsável por 84,8% da variação total, consolidando sua representatividade para diferenciar os perfis. Esse eixo revela como os desvios do perfil médio são, em si, responsáveis pela estrutura do conjunto interpretado, reafirmando a relevância das associações temporais com a variável analisada.

Os dados indicaram perfis distintos para cada grupo em relação às respostas analisadas. Os respondentes mais novos, com **até 3 anos** de serviço na instituição, mostraram maior associação às respostas “Sim” e “Desconheço” em relação à média geral, apresentando uma frequência combinada de 50,81% – bem acima da média de 30,57%. Esses indivíduos tiveram as menores taxas de respostas “Não”, com 36,07%, um valor consideravelmente inferior à média geral de 57,37%. Isso sugere que os servidores mais recentes, ainda em fase de integração aos processos institucionais, percebem de maneira mais positiva ou hesitante a transparência na seleção de gestores no STJ, sugerindo menor vivência para formular críticas contundentes.

Por outro lado, servidores com tempo de serviço entre **4 e 9 anos** demonstraram um comportamento bastante distinto, estando fortemente associados à resposta “Não”, com 62,96%, excedendo a média em 5,59 pontos percentuais. Neste grupo, as respostas combinadas entre “Sim” e “Desconheço” representaram apenas 18,52%, destacando uma clara diminuição do otimismo ou da hesitação, à medida que os servidores adquiriram maior experiência prática e exposição aos processos organizacionais.

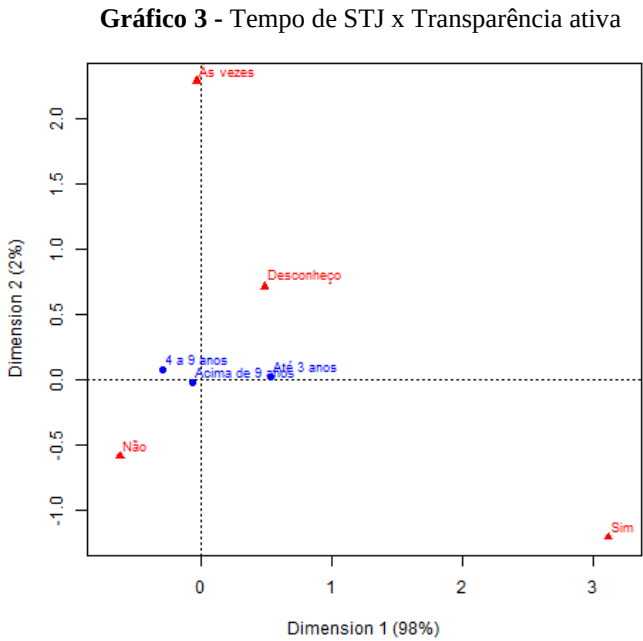
O mesmo padrão se observa entre os participantes com **mais de 9 anos** de serviço, cuja predominância também está associada à resposta “Não”, com 61,24%, ainda acima da média geral de 57,37%. Este grupo, contudo, apresenta um leve aumento no número de respostas “Sim” e “Desconheço”, que somam 28,29%, apontando para uma possível estabilização das percepções e um perfil um pouco mais equilibrado, resultado possivelmente vinculado ao amadurecimento nas interações com os processos e normas institucionais.

Q30 - “Tempo.de.STJ” versus Q15 – “Transparência.ativa.PF”

Examina-se, neste ponto, as percepções dos respondentes sobre os mecanismos adotados pelo STJ para transparência ativa dos perfis profissionais necessários aos cargos de gestão. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=23,29$; $gl=6$; $valor-p=0,000703$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando

que as percepções variam de forma não aleatória entre os diferentes períodos de tempo em que os servidores trabalham no STJ.

Para explorar mais detalhadamente a natureza dessas associações, foram utilizados um gráfico de análise de correspondência e uma tabela de frequências relativas, que juntos permitem identificar padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 3 oferece uma representação visual das relações, enquanto a Tabela 6 detalha os valores exatos das frequências, complementando a interpretação dos dados.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 6 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Transparência ativa					
	Não	Às vezes	Desconheço	Sim	Total
4 a 9 anos	64,81	12,96	22,22	0,00	100,00
Acima de 9 anos	60,08	10,47	23,26	6,20	100,00
Até 3 anos	37,70	11,48	31,15	19,67	100,00
Perfil médio	57,10	10,99	24,40	7,15	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base nos resultados obtidos, identificou-se que o tempo de atuação no STJ tem influência direta sobre as percepções relacionadas às categorias de resposta “Sim” e “Não”. A análise de correspondência revelou que o **primeiro eixo fatorial**, responsável por explicar 98% da variação entre os perfis de resposta, foi suficiente para capturar as principais diferenças

comportamentais dos grupos investigados, divididos em “Até 3 anos”, “4 a 9 anos” e “Acima de 9 anos” de tempo de serviço. De maneira geral, servidores com **até 3 anos** de instituição apresentaram menor frequência de respostas “Não” (37,70%) em relação à média de todas as respostas combinadas (57,10%) e maior tendência a marcar “Sim” (19,67%), superando significativamente a média geral de 7,51%. Esse padrão sugere uma maior predisposição dos respondentes desse grupo a avaliações positivas ou menos críticas.

Por outro lado, os servidores com **4 a 9 anos** de serviço se destacaram por um comportamento oposto, sendo fortemente associados à resposta “Não” nas análises, com uma frequência de 64,81%, ultrapassando a média geral, e nenhuma presença de respostas “Sim” (0,00%), em contraste com a média de 7,51%. Esse padrão evidencia um aumento na criticidade dos respondentes desse grupo em relação às questões investigadas.

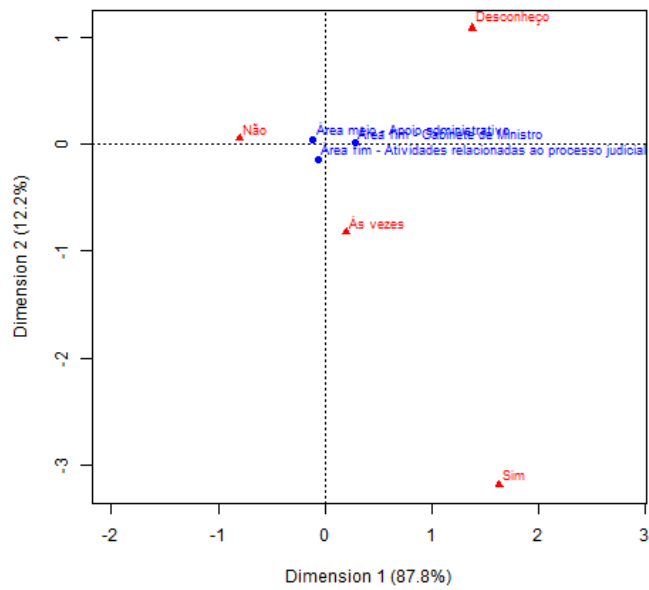
Entre os servidores com **mais de 9 anos** de instituição, as frequências tanto para “Sim” quanto para “Não” estavam alinhadas com o perfil médio observado (57,10% para “Não” e 7,51% para “Sim”), indicando comportamentos mais equilibrados e moderados, condizentes com a estabilização de percepções ao longo de uma maior vivência organizacional.

Q32 “Area.de.atuação” versus Q07 – “Seleção.Transparente”

Esta etapa do estudo examina as percepções dos respondentes sobre a transparência nas seleções de servidores para cargos de gestão. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=12,55$; $gl=6$; $\text{valor-p}=0,050622$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de forma não aleatória entre as diferentes áreas do tribunal.

Para explorar mais detalhadamente a natureza dessas associações, foram utilizados um gráfico de análise de correspondência e uma tabela de frequências relativas, que juntos permitem identificar padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 4 oferece uma representação visual das relações, enquanto a Tabela 7 detalha os valores exatos das frequências, complementando a interpretação dos dados.

Gráfico 4 - Área no STJ x Seleção transparente



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 7 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Seleção transparente

Área de atuação	Não	Às vezes	Desconheço	Sim	Total
Área meio – apoio administrativo	62,86	11,43	21,43	4,29	100,00
Área fim – atividades relacionadas ao processo judicial	60,00	13,33	18,33	8,33	100,00
Área fim – gabinete de ministro	44,66	12,62	33,98	8,74	100,00
Perfil médio	57,37	12,06	24,40	6,17	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Utilizando a técnica de análise de correspondência, observou-se que o **primeiro eixo fatorial** explicou 87,8% da variação dos perfis de resposta em torno do perfil médio, indicando uma forte distinção nas percepções entre os grupos analisados.

Os resultados demonstraram que servidores da **área meio - apoio administrativo** e da **área Fim - atividades relacionadas** apresentaram uma visão mais crítica quanto à transparência nos processos seletivos. Nestes grupos, 62,86% e 60,00% dos respondentes, respectivamente, afirmaram não perceber transparência nas seleções de gestores, percentuais superiores à média geral de 57,37%. Em contraste, apenas 25,72% e 26,66% destes mesmos grupos responderam afirmativamente ou declararam desconhecimento sobre o assunto, ficando abaixo da média geral de 30,57%.

Por outro lado, os servidores da **área Fim - gabinete de ministro** apresentaram um padrão distinto de respostas. Neste grupo, apenas 44,66% responderam negativamente quanto à percepção de transparência, significativamente abaixo da média geral. Além disso, 42,72% deste grupo responderam afirmativamente ou declararam desconhecimento, um percentual consideravelmente acima da média de 30,57%.

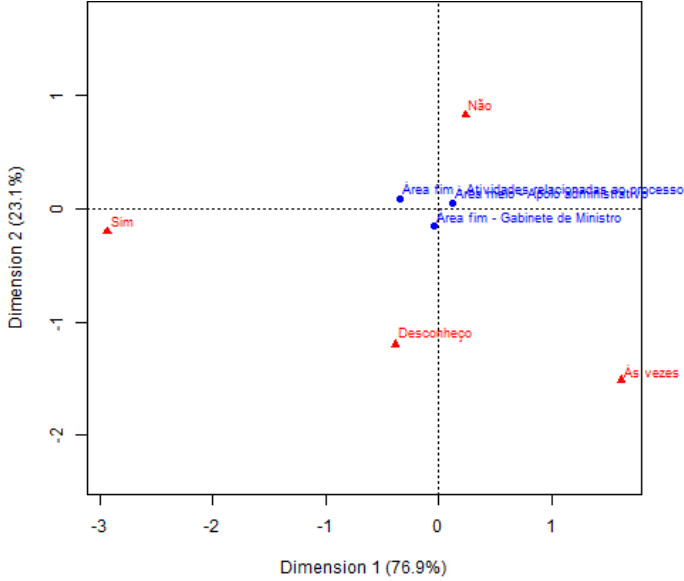
Estas disparidades nas percepções sugerem a existência de variações significativas na forma como a transparência nas seleções para cargos de gestão é percebida ou experimentada nas diferentes áreas do órgão Tribunal. A heterogeneidade nas percepções aponta para a necessidade de uma revisão e possível padronização dos processos de seleção de gestores em todas as áreas do órgão.

Q32 – “Area.de.atuação” versus Q15 – “Transparência.ativa.PF”

Esta etapa do estudo examina as percepções dos servidores do STJ sobre os mecanismos de transparência ativa utilizados na divulgação dos perfis profissionais para cargos de gestão. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q = 13,69$; $gl = 6$; $p = 0,033223$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções sobre a transparência ativa variam de forma não aleatória entre as diferentes áreas do tribunal.

Para explorar mais detalhadamente a natureza dessas associações, foram utilizados um gráfico de análise de correspondência e uma tabela de frequências relativas, que juntos permitem identificar padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 5 oferece uma representação visual das relações, enquanto a Tabela 8 detalha os valores exatos das frequências, complementando a interpretação dos dados.

Gráfico 5 - Área no STJ x Transparência ativa.PF



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 8 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Transparência ativa.PF

Área de atuação	Sim	Desconheço	Não	Às vezes	Total
Área fim – atividades relacionadas ao processo judicial	15,00	25,00	56,67	3,33	100,00
Área fim – gabinete de ministro	8,74	29,13	49,51	12,62	100,00
Área meio – apoio administrativo	4,76	21,90	60,95	12,38	100,00
Perfil médio	7,51	24,40	57,10	10,99	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O **primeiro eixo fatorial** da análise de correspondência, que explica 76,9% da variância dos perfis em torno do perfil médio, demonstra que as principais diferenças entre os perfis de resposta estão concentradas nas opções “Sim” e “Às vezes”, o que também pode ser observado na Tabela X de frequências relativas.

Os respondentes da **área fim – atividades relacionadas ao processo judicial** apresentam uma frequência de respostas “Sim” de 15,00%, consideravelmente superior à média geral de 7,51%. Em contraste, suas respostas “Às vezes” (3,33%) são significativamente inferiores à média de 10,99%. Por outro lado, os servidores da **área meio** exibem um padrão inverso, com uma frequência de respostas “Sim” de apenas 4,76%, abaixo da média, e uma frequência de respostas “Às vezes” de 12,38%, ligeiramente acima da média. Além disso, a frequência de respostas “Não” (60,95%) é a mais alta entre todas as áreas, reforçando uma

percepção predominantemente negativa sobre a transparência dos perfis profissionais dos cargos de gestão.

Os servidores do **gabinete de ministro**, que também pertencem à área fim, apresentam padrões intermediários. A frequência de respostas “Sim” (8,74%) está ligeiramente acima da média geral, enquanto a frequência de respostas “Às vezes” (12,62%) está acima da média, indicando maior variabilidade ou hesitação em relação à transparência ativa. As respostas “Não” (49,51%) e “Desconheço” (29,13%) estão próximas da média geral, sugerindo uma percepção mais equilibrada em comparação com as demais áreas.

Essas diferenças estatísticas sugerem uma percepção divergente sobre a transparência ativa na divulgação dos perfis profissionais para cargos de gestão entre as áreas do STJ. Os servidores da **área fim – atividades relacionadas ao processo judicial** parecem ter uma visão mais positiva ou assertiva sobre a adoção dessas práticas de transparência, como indicado pela maior frequência de respostas “Sim”. Em contrapartida, os servidores da **área meio – apoio administrativo** demonstram uma percepção mais variável ou hesitante, evidenciada pela maior frequência de respostas “Às vezes”. Os **Gabinetes de Ministros** ocupam uma posição intermediária, com maior variabilidade nas respostas.

Q32 – “Area.de.atuação” versus Q21 – “Respons.Definidas”

Esta etapa do estudo examina as percepções dos respondentes sobre a transparência na divulgação das responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=24,88$; $gl=6$; $\text{valor-}p=0,000358$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de forma não aleatória entre as diferentes áreas do tribunal.

Para explorar mais detalhadamente a natureza dessas associações, foram utilizados um gráfico de análise de correspondência e uma tabela de frequências relativas, que juntos permitem identificar padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 6 oferece uma representação visual das relações, enquanto a Tabela 9 detalha os valores exatos das frequências, complementando a interpretação dos dados.

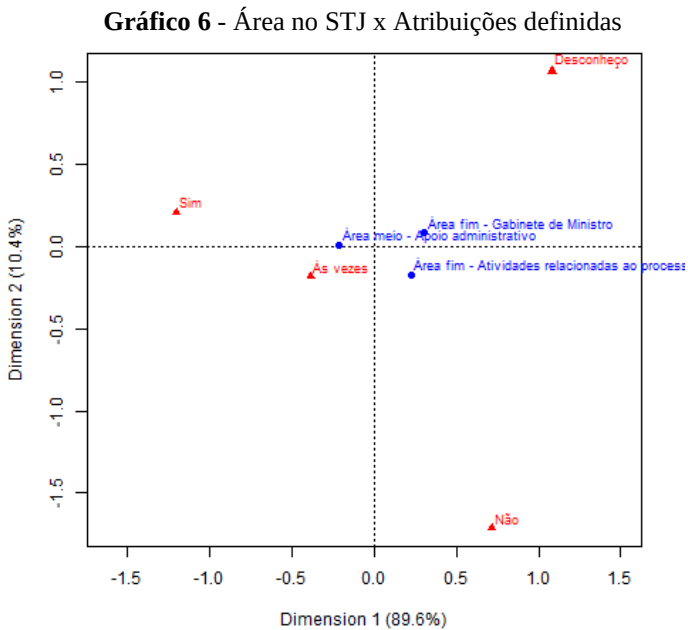


Tabela 9 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Atribuições definidas

Área de atuação	Sim	Às vezes	Não	Desconheço	Total
Área meio – apoio administrativo	44,24	13,33	18,10	23,33	100,00
Área fim – atividades relacionadas ao processo judicial	25,00	11,67	31,67	31,67	100,00
Área fim – gabinete de ministro	23,30	10,68	23,30	42,72	100,00
Perfil médio	35,92	12,33	21,72	30,03	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Utilizando a análise de correspondência, o **primeiro eixo** explicou 89,6% da variação observada. Este eixo destacou associações claras entre os grupos específicos de respondentes e suas escolhas, particularmente nas respostas “Sim”, “Às vezes” e “Desconheço”.

Os respondentes da **área meio – apoio administrativo** apresentaram uma correlação significativa com as respostas “Sim” e “Às vezes”, com percentuais de 45,24% e 13,33%, respectivamente, ambos superiores à média geral de 35,92% e 12,33%. Além disso, esta área teve uma menor frequência de respostas “Desconheço” (23,33%), abaixo da média de 30,03%, sugerindo uma percepção mais clara ou positiva sobre a transparência.

Por outro lado, os respondentes da **área fim – gabinete de ministro e atividades relacionadas** mostraram-se mais inclinados a selecionar “Desconheço”, com frequências de 42,72% e 31,67%, respectivamente, acima da média geral. Essa diferença destaca uma percepção de maior incerteza ou menor visibilidade sobre as responsabilidades e atribuições divulgadas, já que as frequências para “Sim” (23,30% e 25,00%) e “Às vezes” (10,68% e 11,67%) foram inferiores às médias gerais.

Ao comparar estes resultados com a média geral, é evidente que a **área meio – apoio administrativo** percebe mais positivamente a transparência, ao contrário da **área fim – gabinete de ministro e atividades relacionadas**, que demonstra maior dúvida e incerteza.

2.4.3.2.2 Profissionalismo e Meritocracia

Os resultados apresentados na Tabela 10 refletem as percepções dos respondentes sobre aspectos relacionados à meritocracia e ao profissionalismo no STJ. As respostas foram categorizadas em “Sim”, “Não”, “Às vezes” e “Desconheço”, com percentuais distribuídos para cada uma das perguntas.

Tabela 10 - Resultado percentual das questões do tema Meritocracia e Profissionalismo

Questão	Percentual (%)			
	Sim	Não	Às vezes	Desconheço
Q09. Na sua percepção, existem critérios específicos para a seleção de ocupantes de cargos de gestão no STJ?	20,64	44,77	12,60	21,98
Q11. Para você, os critérios de seleção utilizados pelo STJ valorizam principalmente o profissionalismo e o mérito dos candidatos?	18,50	28,15	39,14	14,21
Q13. Na sua percepção, o STJ mapeia o perfil profissional necessário aos cargos de gestão?	16,89	35,92	20,11	27,08
Q17. Na sua opinião, o STJ seleciona os gestores com base em perfil profissional previamente estabelecido e adequado ao cargo?	13,40	29,76	40,75	16,09
Q19. Na sua opinião, os ocupantes de cargo de gestão do STJ possuem o perfil profissional ideal para desenvolvimento das atividades necessárias ao cargo?	17,69	7,51	67,29	7,51
Média	17,34	27,32	35,55	18,98

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

De maneira geral, os resultados indicam uma percepção predominantemente negativa ou incerta em relação aos processos avaliados. A resposta “Sim” apresentou os menores

percentuais médios (17,34%), sugerindo baixa concordância com as afirmações relacionadas à existência de critérios claros e à valorização do mérito. Por exemplo, apenas 20,64% dos respondentes acreditam que existem critérios específicos para a seleção de ocupantes de cargos de gestão (Q09), e apenas 18,50% concordam que os critérios de seleção valorizam o profissionalismo e o mérito dos candidatos (Q11).

A categoria “Às vezes” destacou-se como a mais frequente, com média de 35,66%, indicando incerteza ou percepção de inconsistência nos processos. Essa resposta foi particularmente expressiva nas questões Q17 (40,75%) e Q19 (67,29%), que abordam, respectivamente, a seleção de gestores com base em perfis previamente estabelecidos e a adequação dos ocupantes de cargos de gestão ao perfil ideal para o desenvolvimento das atividades necessárias. Esses resultados sugerem que, para muitos respondentes, os processos podem ser percebidos como inconsistentes ou pouco claros.

A categoria “Não” apresentou média de 27,32%, com destaque para a Q09 (44,77%), que sugere uma percepção negativa em relação à existência de critérios específicos para a seleção de gestores. Já a categoria “Desconheço” teve média de 18,98%, sendo mais expressiva na Q13 (27,08%), que trata do mapeamento de perfis profissionais necessários aos cargos de gestão. Esse dado pode indicar falta de transparência ou comunicação efetiva sobre os processos internos do STJ.

Esses resultados apontam para a necessidade de maior transparência nos critérios de seleção e na adoção de perfis profissionais para seleção para cargos de gestão. A percepção de incerteza e desconhecimento por parte dos respondentes reforça a importância de promover maior clareza nos processos de seleção de gestores, especialmente quanto à meritocracia e ao profissionalismo no STJ.

A análise conjunta desses temas, conforme estabelecido no inciso IV, art. 4º, da Resolução CNJ n. 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), é imprescindível no contexto da integridade pública, pois ambos sustentam a construção de um sistema ético e eficiente, reforçando a necessidade de critérios claros, objetivos e justos na seleção de servidores públicos.

Enquanto o profissionalismo assegura que a autonomia e a expertise técnica orientam a tomada de decisões, a meritocracia garante que os cargos e posições sejam ocupados de forma imparcial e com base em desempenhos comprovados, alinhando-se aos princípios da transparência, impessoalidade e equidade. Ao unir essas perspectivas, é possível mitigar

práticas arbitrárias e subjetivas, promovendo uma cultura organizacional íntegra e comprometida com o interesse público.

De acordo com Freidson (1996), o profissionalismo é caracterizado pelo controle e autonomia exercidos pelos trabalhadores sobre seu próprio trabalho, utilizando conhecimentos especializados para gerir tarefas específicas e aplicar sua expertise nas respectivas áreas de atuação. Já a meritocracia, conforme Schulze (2012), é uma prática de gestão que valoriza o mérito individual, selecionando e promovendo aqueles que demonstram excelência, qualificação e capacidade superior no desempenho de suas funções.

Para uma compreensão mais aprofundada dos resultados, foi aplicado o teste de independência qui-quadrado. Este teste avaliou a relação entre variáveis demográficas e funcionais, como sexo, escolaridade, tempo de serviço no STJ e tipo de vínculo, em relação às questões sobre a percepção da meritocracia e do profissionalismo na seleção de gestores do STJ. As associações destacadas no Quadro 11 revelam diferenças significativas entre os perfis dos respondentes, oferecendo uma compreensão clara de como diferentes grupos percebem as situações avaliadas.

Quadro 11 - Teste de homogeneidade para os elementos Profissionalismo e Meritocracia

Questões da pesquisa de percepção que abordaram a Meritocracia e o Profissionalismo	Q28.Sexo	Q29.Escolaridade	Q30.Tempo.de.STJ	Q31.Tipo.do.Vínculo	Q32.Área.de.Atuação	Q33.Ocupa.Cargo	Q34.Cargo	Q35.Tempo.no.Cargo	Q36.Interesse. cargo
Q09. Critérios.Específicos			X	X	X	X	X	X	
Q11. Profissionalismo.Mérito		X		X	X	X	X	X	
Q13. Perfil.Profissional			X		X		X	X	
Q17. Perfil. Prestabelecido			X	X		X	X	X	
Q19. Perfil.Ideal	X					X	X		

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Os resultados do teste de homogeneidade mostram que as questões sobre a existência de critérios objetivos para a seleção de gestores (Q09) e sobre a valorização do mérito e do profissionalismo (Q11) foram as mais influenciadas por variáveis demográficas, evidenciando a complexidade desses aspectos no contexto institucional. Em contraste, a questão sobre a adequação do gestor ao perfil ideal para o cargo apresentou menor impacto, o que indica uma percepção mais uniforme sobre esse tema.

O teste também revelou que o cargo ocupado pelos respondentes é o principal fator que influencia as percepções sobre o processo de seleção de gestores no STJ. Esse fator mostrou relevância em todas as cinco dimensões avaliadas: existência de critérios objetivos, valorização do mérito e profissionalismo, mapeamento de perfis profissionais, seleção com base em perfis preestabelecidos e adequação do perfil do gestor ao cargo.

Para aprofundar o entendimento sobre o impacto das posições hierárquicas, prosseguiu-se à análise estatística, com foco na variável cargo (Q34), considerando sua ampla influência sobre as dimensões avaliadas. Essa abordagem possibilitou interpretar, de forma mais precisa, as relações entre os diferentes níveis hierárquicos e as percepções associadas às questões Q09, Q11, Q13, Q17, Q19.

Q34 – “Cargo” versus Q09 – “Critérios.Específicos”

Neste ponto, analisa-se a percepção dos respondentes sobre a existência de critérios objetivos para a seleção de gestores no STJ. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q = 23,46$; $gl = 12$; $\text{valor-p} = 0,02402$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de maneira não aleatória entre os diferentes cargos ocupados.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 7 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 11 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.

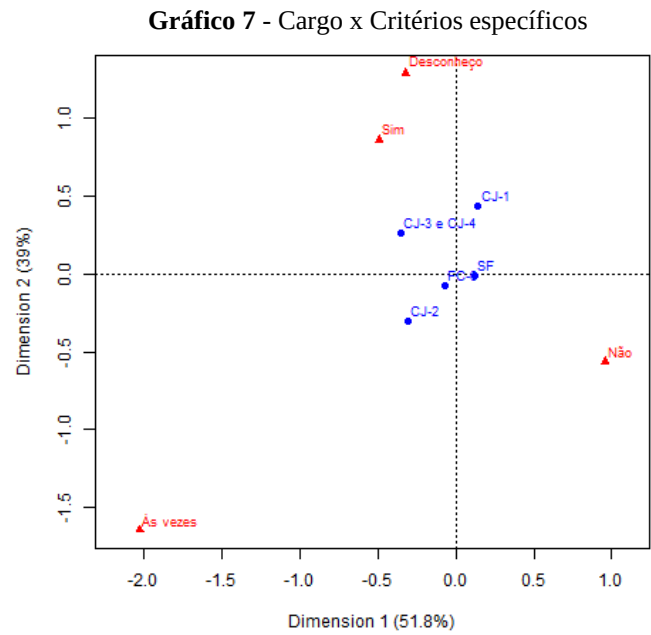


Tabela 11 - Frequências relativas com destaque nas maiores contribuições à estatística de Qui-quadrado: Cargo x Critérios específicos

Cargo	Sim	Às vezes	Desconheço	Não	Total
Sem função	18,34	10,04	21,40	50,22	100,00
FC-6	26,42	15,09	15,09	43,40	100,00
CJ-1	26,67	0,00	33,33	40,00	100,00
CJ-2	15,15	27,27	18,18	39,39	100,00
CJ-3 e CJ-4	27,91	16,28	32,56	23,26	100,00
Perfil médio	20,64	12,60	21,98	44,77	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise estatística realizada combina o teste de qui-quadrado e a análise de correspondência para investigar as diferenças nos perfis de resposta dos respondentes em relação aos critérios utilizados no processo de seleção de gestores no STJ, considerando os diferentes cargos dos respondentes. Inicialmente, o teste de qui-quadrado foi aplicado para verificar a associação entre os cargos e as categorias de resposta, identificando desvios significativos da hipótese de homogeneidade.

Subsequentemente, a análise de correspondência foi empregada para explorar graficamente essas associações. Embora os dois primeiros fatores tenham explicado 90,8% da variação nos perfis de resposta, a análise não proporcionou um ganho significativo na redução

da dimensionalidade, pois os itens de resposta e os cargos não se alinharam de forma organizada aos fatores. Diante disso, optou-se por uma abordagem alternativa, focando na interpretação dos perfis mais extremos das caselas que mais contribuíram para a estatística de qui-quadrado.

Esta análise revelou padrões específicos nas respostas dos diferentes cargos. Notavelmente, os cargos “FC-6” (26,42%) e “CJ-3 e CJ-4” (27,91%) apresentaram frequências de respostas “Sim” superiores ao esperado pela hipótese de homogeneidade. Para a resposta “Às vezes”, o cargo “CJ-2” (27,27%) mostrou uma frequência maior que o esperado, enquanto “CJ-1” (0,00%) e “Sem função gerencial” (10,04%) apresentaram frequências menores. As respostas “Desconheço” foram mais frequentes que o esperado nos cargos “CJ-1” (33,33%) e “CJ-3 e CJ-4” (32,56%), e menos frequentes em “FC-6” (15,09%). Por fim, as respostas “Não” foram mais frequentes nos cargos “Sem função gerencial” (50,22%) e menos frequentes em “CJ-3 e CJ-4” (23,26%).

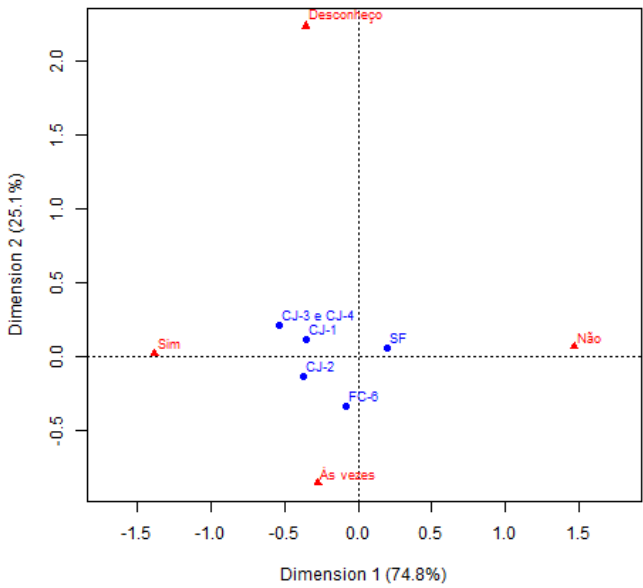
De modo geral, a opção “Não” predominou em todos os cargos, exceto em “CJ-3 e CJ-4”, onde a resposta “Desconheço” apresentou a maior frequência relativa (32,56%) para esse grupo. Esse padrão reflete uma tendência predominante de discordância em relação a percepção sobre a existência de critérios específicos na seleção de gestores do STJ.

Q34 – “Cargo” versus Q11 – “Profissionalismo.Mérito”

Neste ponto, analisa-se a percepção dos respondentes sobre a valorização do profissionalismo e mérito na seleção de gestores no STJ. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=36,86$; $gl=12$; $\text{valor-p}=0,000235$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de maneira não aleatória entre os diferentes cargos ocupados.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 8 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 12 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.

Gráfico 8 - Cargo x Profissionalismo e Mérito



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 12 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Profissionalismo e Mérito

Cargo	Sim	Desconheço	Às vezes	Não	Total
CJ-3 e CJ-4	32,56	23,26	37,21	6,98	100,00
CJ-2	27,27	12,12	48,48	12,12	100,00
CJ-1	26,67	20,00	40,00	13,33	100,00
FC-6	20,75	3,77	50,94	24,53	100,00
Sem função	13,54	14,85	35,37	36,24	100,00
Perfil médio	18,50	14,21	39,14	28,15	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Para analisar as diferenças nos perfis de resposta entre os diversos níveis de função gerencial em relação à média geral, foi utilizada a análise de correspondência. O primeiro fator dessa análise, que explica 74,8% da variação dos perfis em torno do perfil médio, revelou uma oposição clara entre as respostas “Sim” e “Não”.

Nesse contexto, observou-se que os cargos de maior nível gerencial estão mais associados às respostas “Sim”, enquanto os cargos de menor nível gerencial e “Sem função gerencial” estão mais associados às respostas “Não”. Essa tendência é confirmada pelos dados reordenados conforme o primeiro fator, que mostram um aumento gradativo nas frequências de respostas “Sim” à medida que o nível gerencial cresce: 13,54% para “Sem função gerencial”, 20,75% para “FC-6”, 26,67% para “CJ-1”, 27,27% para “CJ-2” e 32,56% para “CJ-3 e CJ-4”.

Por outro lado, as frequências de respostas “Não” diminuem conforme o nível hierárquico aumenta, com 36,24% para “Sem função gerencial”, 24,53% para “FC-6”, 13,33% para “CJ-1”, 12,12% para “CJ-2” e 6,98% para “CJ-3 e CJ-4”. Esses resultados indicam que o nível hierárquico influencia significativamente as percepções e atitudes dos respondentes, com cargos mais altos apresentando maior tendência de concordância com os critérios avaliados, enquanto cargos mais baixos e “Sem função gerencial” demonstram maior discordância.

Q34 – “Cargo” versus Q13 – “Perfil.Profissional”

Reconhecendo a importância da definição dos perfis profissionais para garantir o profissionalismo e a meritocracia nos processos de seleção de gestores, a pesquisa conduzida investigou amplamente questões relacionadas a este tema. O estudo buscou compreender as percepções dos participantes sobre o mapeamento e a divulgação desses perfis, a aplicação de perfis predefinidos nas seleções e se os gestores estão adequadamente alinhados com o perfil profissional ideal para suas funções.

Neste ponto, analisa-se a percepção dos respondentes sobre o mapeamento dos perfis profissionais para cargos de gestão. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=36,86$; $gl=12$; $valor-p=0,000235$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de maneira não aleatória entre os diferentes cargos ocupados.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 9 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 13 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.

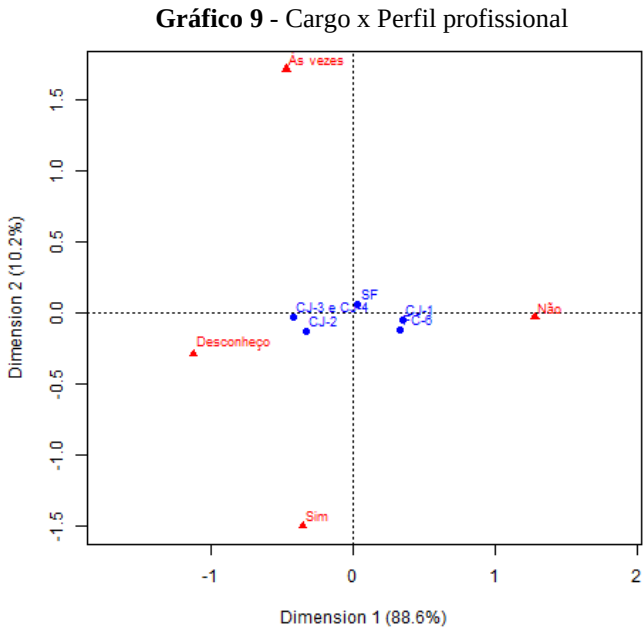


Tabela 13 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Perfil profissional

Cargo	Desconheço	Às vezes	Sim	Não	Total
CJ-3 e CJ-4	39,53	23,26	20,93	16,28	100,00
CJ-2	39,39	18,18	21,21	21,21	100,00
Sem função	25,76	21,83	15,28	37,12	100,00
FC-6	16,98	13,21	18,87	50,94	100,00
CJ-1	20,00	13,33	13,33	53,33	100,00
Perfil médio	27,08	20,11	16,89	35,92	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise fatorial realizada, com **foco no primeiro eixo**, que explica 88,6% da variabilidade em torno do perfil médio de respostas, evidencia diferenças significativas entre os perfis de resposta dos participantes de diferentes cargos de gestão. O primeiro fator destaca uma oposição clara entre as respostas “Desconheço” e “Não”.

Os cargos “CJ-3 e CJ-4” e “CJ-2” estão mais associados à resposta “Desconheço”, apresentando frequências superiores à média geral de 27,08%, com 39,53% e 39,39%, respectivamente. Ao mesmo tempo, esses cargos têm frequências de resposta “Não” abaixo da média geral de 35,92%, com 16,28% e 21,21%, respectivamente.

Por outro lado, os cargos “CJ-1” e “FC-6” estão mais associados à resposta “Não”, com frequências superiores à média geral, registrando 53,33% e 50,94%, respectivamente, enquanto apresentam frequências de resposta “Desconheço” inferiores à média, com 20,00% e 16,98%. Os respondentes “Sem função gerencial” apresentam um posicionamento intermediário nesse eixo, sem uma associação clara com “Desconheço” ou “Não”.

A definição de perfis profissionais para cargos de gestão desempenha papel fundamental tanto na Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário quanto na Política de Gestão de Pessoas do STJ (Brasil, 2017c). Esses perfis orientam a seleção para as posições de liderança, conforme delineado nos dois normativos. No entanto, os resultados sugerem que os cargos de maior nível gerencial tendem a expressar maior incerteza ou falta de familiaridade sobre a existência de mapeamento dos perfis profissionais para cargos de gestão, enquanto os cargos de menor nível gerencial demonstram maior rejeição ou discordância em relação ao mapeamento.

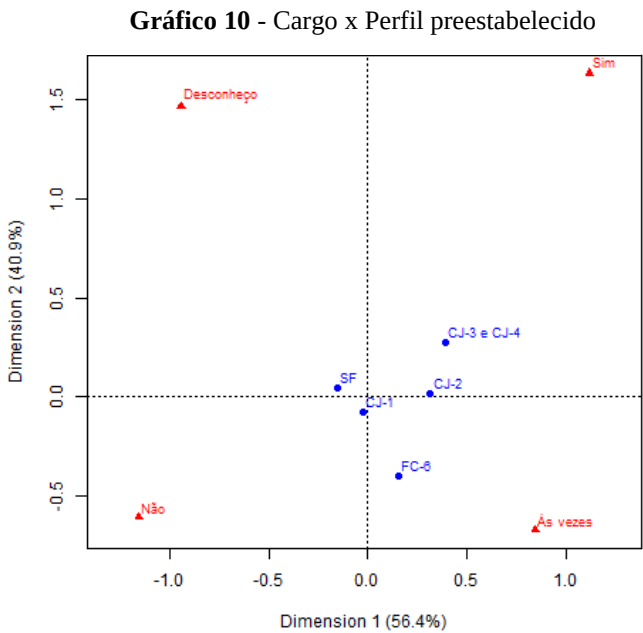
A Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário destaca a necessidade de estabelecer perfis formais para cargos gerenciais, considerando critérios que atendam às demandas do órgão, competências requeridas e mérito. Além disso, incentiva a promoção de processos seletivos transparentes e acessíveis sempre que possível.

No contexto do STJ, o detalhamento de perfis profissionais para cargos de gestão é fundamental para garantir que os gestores possuam as aptidões técnicas e gerenciais adequadas. Esse enfoque enfatiza a especificação de perfis por cargos de liderança, abordando de forma abrangente as competências gerenciais e técnicas necessárias para cada unidade, garantindo a efetiva capacitação dos líderes na condução de suas equipes.

Q34 – “Cargo” versus Q17 – “Perfil.Prestabelecido”

Neste ponto, analisa-se a percepção dos respondentes sobre a seleção dos gestores ser feita com base em perfil profissional previamente estabelecido e adequado para o cargo. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=29,52$; $gl=12$; $valor-p=0,003226$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de maneira não aleatória entre os diferentes cargos ocupados.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 10 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 14 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 14 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Perfil preestabelecido

Cargo	Não	Desconheço	Às vezes	Sim	Total
Sem função	34,50	19,21	34,06	12,23	100,00
CJ-1	26,67	20,00	46,67	6,67	100,00
FC-6	32,08	3,77	56,60	7,55	100,00
CJ-2	18,18	12,12	51,52	18,18	100,00
CJ-3 e CJ-4	11,63	16,28	46,51	25,58	100,00
Perfil médio	29,76	16,09	40,75	13,40	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise de correspondência revela padrões interessantes nas respostas dos diversos cargos em relação ao perfil médio. O **primeiro eixo fatorial**, explicando 56,4% da variância dos perfis, demonstra um alinhamento quase linear com o nível hierárquico dos cargos, seguindo a ordem: “Sem função gerencial”, “CJ-1”, “FC-6”, “CJ-2”, e “CJ-3 e CJ-4”.

Observa-se um aumento gradativo nas respostas combinadas “Sim” e “Às vezes” conforme se ascende na hierarquia, partindo de 46,29% para “Sem função gerencial”, passando por 53,34% para “CJ-12 (ambos abaixo da média de 54,15%), e aumentando para 64,15% (FC-6), 69,70% (CJ-2), até atingir 72,09% para “CJ-3 e CJ-4”.

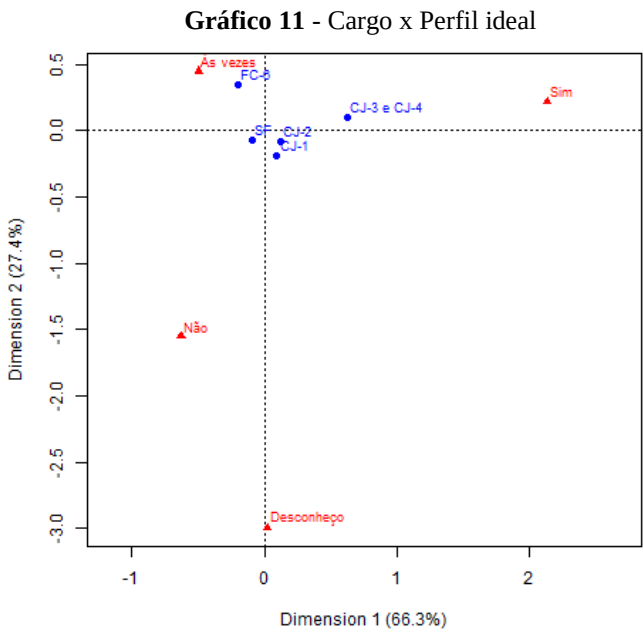
Inversamente, as respostas combinadas “Não” e “Desconheço” diminuem gradativamente, iniciando em 53,71% para “Sem função gerencial”, 46,67% para “CJ-1” (ambos acima da média de 45,85%), e decrescendo para 35,85% (FC-6), 30,30% (CJ-2), chegando a 27,91% para “CJ-3 e CJ-4”. Esta tendência sugere uma correlação positiva entre o nível hierárquico e a propensão a respostas afirmativas ou de concordância parcial.

Contudo, é importante notar que a análise fatorial não resultou em uma representação simplificada dos itens de resposta e cargos, indicando que estes não se alinharam de maneira simples aos eixos fatoriais. Isso sugere que, embora exista uma clara tendência relacionada ao nível hierárquico, outros fatores não capturados por esta análise podem estar influenciando os padrões de resposta, ressaltando a complexidade das relações entre as variáveis estudadas.

Q34 – “Cargo” versus Q19 – “Perfil.Ideal”

Neste ponto, analisa-se a percepção dos respondentes sobre a adequação dos gestores ao um perfil profissional ideal para o cargo. Os resultados do teste de independência, baseado na estatística qui-quadrado ($Q=32,50$; $gl=12$; $valor-p=0,001159$), revelaram uma associação estatisticamente significativa, indicando que as percepções variam de maneira não aleatória entre os diferentes cargos ocupados.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 11 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 15 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 15 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Cargo x Perfil ideal

Cargo	Não	Às vezes	Desconheço	Sim	Total
FC-6	3,77	84,91	0,00	11,32	100,00
Sem função	9,61	67,69	8,73	13,97	100,00
CJ-1	6,67	60,00	13,33	20,00	100,00
CJ-2	3,03	63,64	12,12	21,21	100,00
CJ-3 e CJ-4	4,65	48,84	4,65	41,86	100,00
Perfil médio	7,51	67,29	7,51	17,69	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise de correspondência sobre a percepção da adequação do perfil dos gestores aos cargos exercidos revela padrões significativos entre os diferentes níveis hierárquicos. O **primeiro fator** da análise, explicando 66,3% da variância, demonstra uma clara divisão nas percepções. Os cargos de alto nível (CJ-3 e CJ-4, CJ-2, CJ-1) tendem a responder “Sim” com mais frequência, superando a média geral de 17,69%. Especificamente, CJ-3 e CJ-4 apresentam 41,86% de respostas “Sim”, seguidos por CJ-2 com 21,21% e CJ-1 com 20,00%. Esses mesmos cargos mostram menor frequência combinada de respostas “Não” e “Às vezes”: CJ-3 e CJ-4 com 53,49%, CJ-2 e CJ-1 ambos com 66,67%, todos abaixo da média geral de 74,80% para essas respostas combinadas.

Em contraste, os cargos de nível mais baixo e sem função gerencial apresentam uma tendência maior a responder “Não” ou “Às vezes”. Os respondentes sem função gerencial têm uma frequência combinada de 77,30% para essas respostas, enquanto FC-6 apresenta 88,68%, ambos acima da média geral de 74,80%. Esses grupos também mostram menor frequência de respostas “Sim”, com 13,97% para sem função gerencial e 11,32% para FC-6, ambos abaixo da média geral de 17,69%.

Esse padrão sugere um aumento de confiança na adequação do perfil dos gestores, conforme se sobe na hierarquia organizacional. Os gestores de níveis mais altos parecem ter uma percepção mais positiva de sua adequação ao cargo, possivelmente refletindo maior confiança em suas habilidades. Por outro lado, servidores sem função gerencial e de níveis hierárquicos mais baixos demonstram uma visão mais cética, o que pode indicar uma percepção mais crítica ou expectativas diferentes sobre o que constitui um “perfil ideal” para cargos de gestão. A discrepância entre as visões dos níveis superiores e inferiores aponta para um possível desalinhamento na percepção do que caracteriza um gestor ideal.

2.4.3.2.3 Vedação ao Nepotismo

Esta seção aborda a proibição do nepotismo e as restrições legais associadas às nomeações no âmbito do Superior Tribunal de Justiça (STJ). A pesquisa relacionada a esses temas foi embasada nas perguntas Q23 e Q25. A Tabela 16 apresenta os percentuais das respostas obtidas, oferecendo uma visão clara sobre a percepção e a implementação desses conceitos.

Tabela 16 - Resultado percentual das questões do tema Vedação ao Nepotismo

Questão	Percentual (%)			
	Sim	Não	Às vezes	Desconheço
Q23. Você percebe que no STJ, antes de se fazer a nomeação de um gestor, verifica-se se a pessoa possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção?	76,94	4,83	2,41	15,82
Q25. Você está ciente de que o STJ implementa rotinas internas específicas para garantir o cumprimento das normas relativas à proibição de nepotismo nas nomeações para cargos de gestão?	80,97	5,36	4,29	9,38
Média	78,95	5,10	3,35	12,60

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

A análise das médias das respostas às questões relacionadas à vedação ao nepotismo no STJ revela uma percepção amplamente positiva sobre as práticas adotadas pela instituição. Na questão Q23, que aborda a verificação de impedimentos legais antes da nomeação de gestores, 76,94% dos respondentes afirmaram “Sim”, indicando que percebem a realização desse processo. Na questão Q25, que trata da implementação de rotinas internas para garantir o cumprimento das normas contra o nepotismo, esse percentual foi ainda maior, alcançando 80,97%. A média geral das respostas “Sim” para ambas as questões foi de 78,95%, reforçando a confiança dos respondentes nas práticas do STJ.

Por outro lado, as respostas “Não” apresentaram uma média baixa de 5,10%, enquanto as respostas “Às vezes” tiveram uma média de 3,35%, o que sugere que a percepção de inconsistência ou ausência dessas práticas é limitada. No entanto, a média das respostas “Desconheço” foi de 12,60%, sendo maior na questão Q23 (15,82%) do que na Q25 (9,38%). Isso indica que há uma parcela significativa de respondentes que não tem conhecimento sobre os processos de verificação de impedimentos legais e as rotinas internas contra o nepotismo, especialmente no caso da Q23. Esses resultados sugerem que, embora a percepção geral seja positiva, há espaço para melhorias na comunicação e na transparência das práticas adotadas pelo STJ.

Para uma compreensão mais aprofundada dos resultados, foi aplicado o teste de independência qui-quadrado. Este teste avaliou a relação entre variáveis demográficas e funcionais, como sexo, escolaridade, tempo de serviço no STJ e tipo de vínculo, em relação às questões sobre a percepção da meritocracia e do profissionalismo na seleção de gestores do STJ.

Os resultados apresentados no Quadro 12 sintetizam a aplicação do teste de homogeneidade às questões que investigaram a percepção dos servidores sobre a vedação ao nepotismo no STJ.

Quadro 12 - Teste de homogeneidade para o elemento Vedação ao Nepotismo

Questões da pesquisa de percepção que abordaram a Vedação ao Nepotismo	Q28.Sexo	Q29.Escolaridade	Q30.Tempo.de.STJ	Q31.Tipo.do.Vínculo	Q32.Área.de.Atuação	Q33.Ocupa.Cargo	Q34.Cargo	Q35.Tempo.no.Cargo	Q36.Interesse. cargo
Q23. Impedimentos.Legais			X		X		X		
Q25. Ciências. Rotinas	X								

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Os dados referentes à questão Q23 sugerem que a percepção acerca da condução de verificações legais varia conforme o tempo de serviço dos servidores no STJ e a área de atuação, seja em atividades meio ou finalísticas. Além disso, a ocupação de certos cargos parece influenciar significativamente a percepção sobre a existência e a aplicação dessas verificações legais. Em relação à questão Q25, que explora a implementação de rotinas internas para garantir a proibição ao nepotismo, observa-se percepções divergentes entre os gêneros acerca dessas práticas.

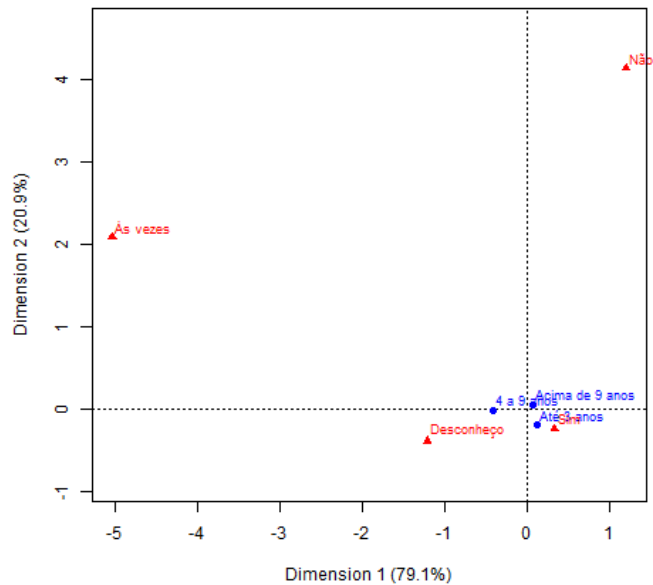
Para obter uma visão mais aprofundada sobre o tema, realizou-se uma análise estatística detalhada que explora a influência dessas variáveis nos resultados avaliados.

Q23 – “Impedimentos.Legais” versus Q30 – “Tempo.de.STJ”

Neste ponto, examina-se a percepção dos respondentes sobre as práticas do STJ em relação à verificação dos impedimentos legais para nomeação em cargos de gestão. Os resultados obtidos no teste de independência, que utilizou a estatística qui-quadrado ($Q=14,41$; $gl=6$; $\text{valor-}p=0,025362$), revelaram uma associação estatisticamente significativa. Esses achados sugerem que as percepções dos servidores variam de forma não aleatória entre os diferentes períodos de tempo em que eles permanecem no tribunal.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 12 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 17 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.

Gráfico 12 - Tempo de STJ x Impedimentos legais



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 17 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Tempo de STJ x Impedimentos legais

Tempo de STJ	Às vezes	Desconheço	Sim	Não	Total
4 a 9 anos	7,41	24,07	66,67	1,85	100,00
Acima de 9 anos	1,94	14,34	77,52	6,20	100,00
Até 3 anos	0,00	14,75	83,61	1,64	100,00
Perfil médio	2,41	15,82	76,94	4,83	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O **primeiro eixo fatorial**, que explica 79,1% da variação dos perfis de resposta em relação ao perfil médio, destaca diferenças substanciais nas percepções dos servidores sobre os processos de verificação de impedimentos legais. Os resultados indicam uma clara distinção entre os perfis de resposta dos servidores com diferentes tempos de serviço.

Os respondentes com **4 a 9 anos** de atuação no STJ apresentaram uma tendência maior a selecionar as opções “Às vezes” (7,41%) e “Desconheço” (24,07%), frequências significativamente acima da média geral (2,41% e 15,82%, respectivamente). Em contrapartida, este grupo demonstrou uma frequência menor de respostas “Sim” (66,67%) em comparação com a média (76,94%). Essa distribuição sugere um nível mais elevado de incerteza ou menor familiaridade com os processos de verificação entre os servidores deste grupo intermediário.

Em contraste, os servidores com **até 3 anos** de atuação no STJ exibiram um padrão de resposta marcadamente diferente. Este grupo apresentou uma frequência mais alta de respostas “Sim” (83,61%), superando a média geral, enquanto as respostas “Às vezes” (0,00%) e “Desconheço” (14,75%) ficaram abaixo da média. Tal padrão indica uma percepção mais positiva e confiante nos processos institucionais entre os servidores mais recentes.

Já os respondentes com **mais de 9 anos** de serviço demonstraram um perfil de respostas mais próximo à média geral, sugerindo uma visão mais equilibrada, possivelmente influenciada pela experiência acumulada ao longo dos anos na instituição.

A maior incerteza observada entre os servidores com **4 a 9 anos** de atuação pode indicar uma fase de transição na carreira, onde a experiência acumulada começa a gerar questionamentos mais críticos sobre os processos internos. Por outro lado, a confiança demonstrada pelos servidores mais recentes pode refletir uma adesão inicial aos procedimentos estabelecidos ou uma menor exposição a situações que suscitem dúvidas.

Q23 – “Impedimentos.Legais” versus Q32 – “Area.Atuação”

Examina-se, nesta parte, a influência da área de atuação na percepção dos respondentes sobre as práticas do STJ relacionadas aos impedimentos legais para nomeação em cargos de gestão. Os resultados obtidos no teste de independência, que utilizou a estatística qui-quadrado ($Q=11,43$; $gl=6$; $valor-p=0,075718$), revelaram uma associação estatisticamente significativa.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 13 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 18 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.

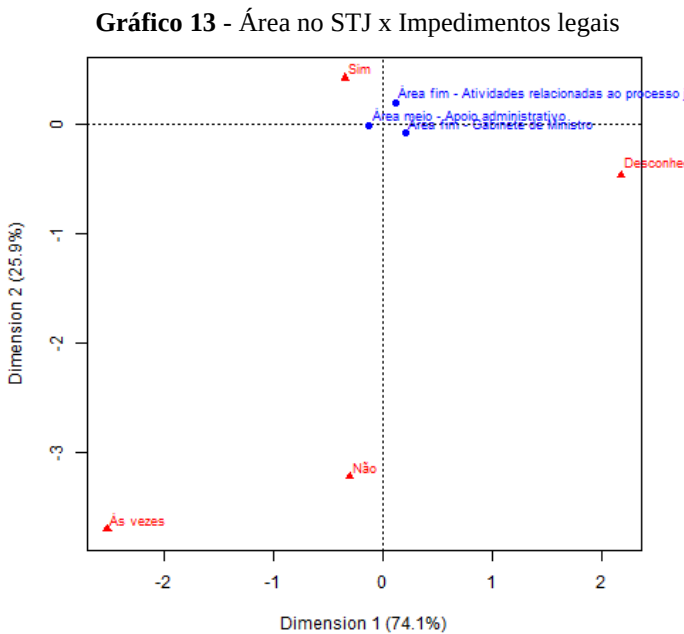


Tabela 18 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Impedimentos legais

Área de atuação		Às vezes	Sim	Não	Desconheço	Total
Área meio – apoio administrativo	↑	3,33	80,00	5,24	11,43	100,00
Área fim – atividades relacionadas ao processo judicial	↑	0,00	80,00	1,67	18,33	100,00
Área fim – gabinete de ministro	↓	1,94	68,93	5,83	23,30	100,00
Perfil médio		2,41	76,94	4,83	15,82	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O **primeiro eixo fatorial** da análise, que explica 74,1% da variação dos perfis em torno do perfil médio, destaca diferenças significativas entre as áreas meio (apoio administrativo) e fim (gabinete de ministro).

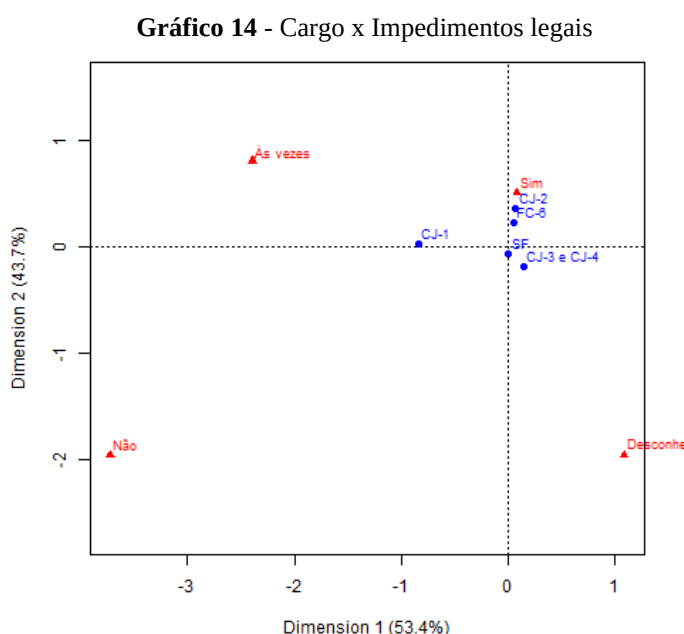
Os resultados indicam uma clara associação entre a área de atuação e o padrão de respostas. Os respondentes da área meio - apoio administrativo - apresentam uma tendência maior a selecionar as opções “Sim” e “Às vezes”, com uma frequência combinada de 83,33%, superando a média geral de 79,35%. Em contrapartida, este grupo demonstra uma frequência menor de respostas “Desconheço” (11,43%) em comparação com a média geral (15,82%). Esse padrão sugere um nível mais elevado de familiaridade ou confiança nos processos entre os servidores da área administrativa.

Em contraste, os respondentes da área fim - gabinete de ministro - exibem um padrão de resposta marcadamente diferente. Este grupo apresenta uma frequência mais alta de respostas “Desconheço” (23,30%), significativamente acima da média geral, enquanto as respostas combinadas de “Sim” e “Às vezes” (70,87%) ficam abaixo da média. Tal padrão indica uma percepção de maior incerteza ou menor familiaridade com os processos em questão entre os servidores dos gabinetes dos ministros.

Q23 – “Impedimentos.Legais” versus Q34 – “Cargo”

Examina-se, nesta parte, a influência do cargo exercido pelo respondente na percepção sobre as práticas do STJ relacionadas aos impedimentos legais para nomeação em cargos de gestão. Os resultados obtidos no teste de independência, que utilizou a estatística qui-quadrado ($Q=22,20$; $gl=12$; $valor-p=0,035294$), revelaram uma associação estatisticamente significativa.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 14 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 19 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 19 - Frequências relativas reordenada pelo 1º fator: Cargo x Impedimentos legais

Cargo	Não	Às vezes	Sim	Desconheço	Total
CJ-1	20,00	6,67	73,33	0,00	100,00
Sem função	5,24	2,62	73,80	18,34	100,00
FC-6	1,89	1,89	86,79	9,43	100,00
CJ-2	0,00	3,03	90,91	6,06	100,00
CJ-3 e CJ-4	4,65	0,00	72,09	23,26	100,00
Perfil médio	4,83	2,41	76,94	15,82	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os dois primeiros eixos fatoriais da análise explicam, respectivamente, 53,4% e 43,7% da variação total dos perfis em torno do perfil médio, totalizando uma representação de 97,1% da variabilidade dos dados.

O **primeiro eixo fatorial** destaca uma distinção entre os ocupantes do cargo CJ-1 e os demais níveis hierárquicos. Os respondentes CJ-1 apresentam uma associação mais forte com as respostas “Não” (20,00%) e “Às vezes” (6,67%), contrastando com uma ausência de respostas “Desconheço” (0,00%). Este padrão se opõe ao observado nos cargos CJ-2, FC-6, CJ-3 e CJ-4, que demonstram uma maior tendência a responder “Desconheço”. Interessantemente, os participantes sem função gerencial se aproximam do perfil médio de respostas, sugerindo uma posição intermediária na compreensão dos processos.

O **segundo eixo fatorial** revela nuances adicionais, particularmente entre os cargos CJ-2, FC-6 e os níveis CJ-3 e CJ-4. Os ocupantes de CJ-2 e FC-6 demonstram um alto grau de certeza em suas respostas, com frequências elevadas de “Sim” (90,91% e 86,79%, respectivamente) e baixas frequências de “Não” e “Desconheço”. Em contraste, os níveis CJ-3 e CJ-4 apresentam um perfil de resposta marcado por maior incerteza, com uma frequência mais baixa de “Sim” (72,09%) e mais alta de “Desconheço” (23,26%).

Essa estrutura complexa de respostas sugere uma variação significativa na compreensão e percepção dos processos ao longo da hierarquia organizacional do STJ. A maior incidência de respostas negativas ou incertas no nível CJ-1, combinada com a tendência a respostas mais positivas nos níveis CJ-2 e FC-6, e o aumento da incerteza nos níveis mais altos (CJ-3 e CJ-4), indica possíveis lacunas na disseminação de informações ou na compreensão dos processos em diferentes níveis hierárquicos.

Q25 – “Ciências.Rotinas” versus Q34 – “Sexo”

Nesta seção, analisa-se se os respondentes estão cientes das práticas implementadas pelo STJ para assegurar o cumprimento das normas relativas à proibição do nepotismo nas nomeações para cargos de gestão. Os resultados obtidos através do teste de independência, utilizando a estatística qui-quadrado ($Q=7,09$; $gl=3$; $\text{valor-}p=0,069087$), indicam uma associação estatisticamente significativa. Os achados sugerem que as percepções dos servidores variam de maneira não aleatória entre os gêneros.

A análise de correspondência aplicada aos perfis de resposta dos participantes do sexo masculino e feminino revela padrões distintos e significativos na forma como cada grupo responde às questões apresentadas. A Tabela 24 apresenta as frequências relativas das respostas à questão analisada, organizadas por sexo (masculino e feminino) e reordenadas conforme o primeiro fator da análise de correspondência:

Tabela 20 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Sexo

Cargo	Às vezes	Sim	Não	Desconheço	Total
Masculino	 6,81	81,15	4,71	 7,33	100,00
Feminino	1,69	81,36	6,21	10,73	100,00
Perfil médio	4,35	81,25	5,43	8,97	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O **primeiro eixo fatorial** desta análise explica 100% da variância dos perfis em torno do perfil médio, indicando que todas as diferenças relevantes entre os sexos podem ser compreendidas através deste único eixo.

Os resultados mostram que os respondentes do sexo masculino apresentam uma frequência maior de respostas “Às vezes” (6,81%) em comparação com a média geral (4,35%), enquanto demonstram uma menor tendência a responder “Desconheço” (7,33%) em relação à média (8,97%). Em contraste, as respondentes do sexo feminino exibem um padrão oposto, com uma frequência significativamente menor de respostas “Às vezes” (1,69%) em comparação com a média, e uma maior propensão a responder “Desconheço” (10,73%), superando a média geral.

É importante notar que, para as respostas “Sim” e “Não”, não foram observadas divergências significativas entre os sexos em relação à média, sugerindo que em questões que exigem uma afirmação ou negação clara, homens e mulheres tendem a responder de maneira similar.

Estes padrões de resposta indicam diferenças sutis, mas potencialmente importantes, na forma como homens e mulheres abordam questões de conhecimento ou opinião no contexto organizacional. Os homens parecem mais inclinados a adotar uma posição intermediária ou menos definitiva, como evidenciado pela maior frequência de respostas “Às vezes”. Por outro lado, as mulheres demonstram uma tendência a fornecer respostas mais definitivas, sejam positivas ou negativas, mas também uma maior disposição em admitir incerteza ou falta de conhecimento, como indicado pela maior frequência de respostas “Desconheço”.

2.4.3.2.4 Compliance

A Resolução STJ/GP nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b) define *compliance* como o “conjunto de mecanismos e procedimentos de controle interno, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e de aplicação efetiva do código de conduta ética, políticas e diretrizes com objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados por membros ou servidores do Poder Judiciário”. Para o STJ, *compliance* representa o “conjunto de ações para o atendimento das obrigações legais e adoção de práticas, valores e condutas éticas em seu âmbito de atuação”.

Nesta pesquisa, o tema de *compliance* foi um aspecto predominante em todas as perguntas do questionário. Isso se deve ao fato de que atos administrativos devem respeitar as leis e regulamentos vigentes, conforme o princípio da legalidade. Esta análise foca, particularmente, nas questões que exploraram a percepção dos participantes sobre as obrigações estipuladas pela Resolução CNJ nº 240/2016, pelo Acórdão TCU nº 358/2017 e pelo Decreto nº 9.203/2017. Em especial, essas normas destacam a necessidade de processos seletivos formais para cargos de gestão, a definição de critérios objetivos para a escolha de gestores e o entendimento relacionado à formalização das responsabilidades e atribuições vinculadas a esses cargos.

Destaca-se ainda a relevância deste tema no questionário do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), especificamente no item 11.1, que apresenta a seguinte

pergunta: “Minha organização adota processos seletivos para seus cargos, com divulgação dos critérios e resultados, incluindo os de cargos de direção?”

Considerando o contexto, os dados apresentados na Tabela 21 capturam as percepções dos servidores sobre a implementação de mecanismos de *compliance* relacionados aos processos de seleção para cargos de gestão do STJ.

Tabela 21 - Resultado percentual das questões do tema *compliance*

Questão	Percentual (%)			
	Sim	Não	Às vezes	Desconheço
Q02. Na sua percepção, o STJ possui processo seletivo para a ocupação de cargos de gestão	7,77	58,98	16,09	17,16
Q09. Na sua percepção, existem critérios específicos para a seleção de ocupantes de cargos de gestão no STJ?	20,64	44,77	12,60	21,98
Q21. Você tem conhecimento se as responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ são claramente definidas, documentadas e publicadas?	35,92	21,72	12,33	30,03
Média	21,43	41,83	13,67	23,07

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Ao analisar as médias das respostas relacionadas ao tema *compliance*, observa-se tendências importantes sobre a percepção dos servidores. A categoria “Não” apresenta a maior média percentual (41,83%), indicando a percepção predominante de ausência de processos claros ou critérios específicos para a seleção de gestores no tribunal, sugerindo insatisfação ou falta de clareza nos procedimentos institucionais.

Por outro lado, a categoria “Sim” possui a menor média percentual (21,43%), refletindo uma percepção limitada da adoção de mecanismos de *compliance* nas seleções de gestores e sinalizando a necessidade de melhorias na comunicação e na estruturação dessas práticas. A média significativa de “Desconheço” (23,07%) demonstra que uma parcela expressiva dos respondentes não tem conhecimento suficiente sobre os procedimentos de *compliance* relacionados ao tema. Já a categoria “Às vezes”, com a menor média (13,67%), indica que a percepção de variação ou incerteza é menos recorrente, mas ainda relevante.

Os resultados demonstram a necessidade de maior transparência e iniciativas para fortalecer a cultura de *compliance* no STJ. A predominância de respostas negativas e o alto índice de desconhecimento evidenciam o potencial para avanços significativos nesse contexto.

Para uma compreensão mais aprofundada dos resultados, foi aplicado o teste de independência qui-quadrado. Este teste avaliou a relação entre variáveis demográficas e funcionais, como sexo, escolaridade, tempo de serviço no STJ e tipo de vínculo, em relação às questões sobre a percepção de mecanismos de *compliance* na seleção de gestores do STJ.

O Quadro 13 apresenta os resultados do estudo de tabelas cruzadas com base no teste de independência, evidenciando associações significativas entre as respostas às questões sobre *compliance* nas seleções de gestores no STJ e variáveis demográficas ou funcionais.

Quadro 13 - Teste de homogeneidade para o elemento *Compliance*

Questões da pesquisa de percepção que abordaram o <i>compliance</i> nas seleções de gestores no STJ	Q28.Sexo	Q29.Escolaridade	Q30.Tempo.de.STJ	Q31.Tipo.do.Vínculo	Q32.Área.de.Atuação	Q33.Ocupa.Cargo	Q34.Cargo	Q35.Tempo.no.Cargo	Q36.Interesse. cargo
Q02. Prc.Seletivo			X		X				
Q09. Critérios.Específicos			X	X	X	X	X	X	
Q21. Respons.Definidas	X				X				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

A questão Q02 (Processo Seletivo), que avalia a percepção sobre a existência de processos seletivos claros para cargos de gestão, está associada às variáveis Q30 (Tempo de STJ) e Q32 (Área de Atuação). Isso sugere que a experiência acumulada pelo tempo de vínculo com a instituição e área de atuação influenciam diretamente a percepção dos respondentes sobre a clareza dos processos seletivos.

As associações identificadas na questão Q09 (Critérios Específicos), que investiga a percepção sobre a existência de critérios específicos para a seleção de gestores, indicam que a percepção sobre critérios específicos é fortemente influenciada por fatores institucionais relacionados à posição ocupada pelos respondentes, como o tipo de vínculo, o cargo ocupado, o tempo de permanência no cargo e o setor de atuação.

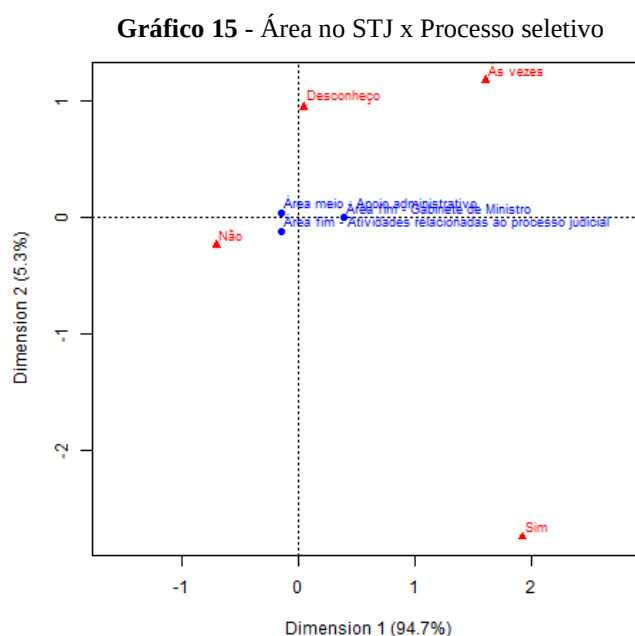
Por fim, a questão Q21 (Responsabilidades Definidas), que avalia a percepção sobre a clareza na definição e documentação das responsabilidades dos gestores, aponta para possíveis diferenças de percepção entre os gêneros e variações entre os setores de atuação, sugerindo desigualdades na comunicação ou no entendimento das responsabilidades documentadas.

Para uma avaliação mais detalhada do tema, decidiu-se direcionar a análise para as relações entre as questões e a variável Q32 (Área de Atuação). Esse enfoque é justificado pela importância da variável destacada no Quadro 14, que apresentou associações significativas entre a Q32 e todas as questões analisadas (Q02, Q09 e Q21). Além disso, a área de atuação reflete o ambiente institucional dos respondentes, influenciando diretamente suas percepções sobre os mecanismos de *compliance* adotados nas seleções dos gestores do Tribunal.

Q02 – “Prc.Seletivos” versus Q32 – “Area de atuação”

Examina-se, nesta parte, a influência da área de atuação do respondente na percepção sobre a existência de um processo seletivo para a ocupação de cargos de gestão. Os resultados obtidos no teste de independência, que utilizou a estatística qui-quadrado (Qui-quadrado; $Q=22,87$; $gl=6$; $\text{valor-p}=0,00084$), revelaram uma associação estatisticamente significativa.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 15 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 22 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 22 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Processo seletivo

Área de atuação	Não	Desconheço	Às vezes	Sim	Total
Área meio – apoio administrativo	64,76	17,62	12,86	4,76	100,00
Área fim – atividades relacionadas ao processo judicial	66,67	15,00	10,00	8,33	100,00
Área fim – gabinete de ministro	42,72	17,48	26,21	13,59	100,00
Perfil médio	58,98	17,16	16,09	7,77	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise estatística sobre a percepção dos servidores do STJ em relação à existência de processo seletivo para cargos de gestão revelou diferenças significativas entre as áreas de atuação, conforme evidenciado pela análise de correspondência, pela tabela de frequências relativas e pelo gráfico gerado. A análise de correspondência, cujo primeiro eixo fatorial explica 94,7% da variação dos perfis de resposta em relação ao perfil médio, destacou divergências marcantes entre as categorias de resposta “Sim”, “Às vezes”, “Não” e “Desconheço”. O gráfico de correspondência posiciona as áreas de atuação em relação às categorias de resposta, permitindo identificar associações claras.

Os servidores das áreas **“meio – apoio Administrativo”** e **“fim – atividades relacionadas ao processo judicial”** estão fortemente associados à resposta “Não”, indicando uma percepção mais negativa sobre a existência de processos seletivos claros para cargos de gestão. Essa associação é corroborada pela tabela de frequências relativas, que mostra que 64,76% e 66,67% dos respondentes dessas áreas, respectivamente, escolheram “Não”, valores superiores à média geral de 58,98%. Além disso, essas áreas apresentaram frequências combinadas de respostas “Sim” e “Às vezes” inferiores à média geral (17,62% e 18,33%, respectivamente, contra 23,86%).

Por outro lado, os servidores da **“área fim – gabinete de ministro”** apresentaram uma percepção mais positiva, estando associados às respostas “Sim” e “Às vezes”. No gráfico de correspondência, essa área está posicionada próxima a essas categorias, indicando maior alinhamento com percepções positivas. A tabela de frequências confirma essa associação, mostrando que apenas 42,72% dos respondentes dessa área escolheram “Não”, abaixo da média geral, enquanto 39,80% optaram por “Sim” ou “Às vezes”, acima da média geral.

A resposta “Desconheço” aparece isolada no gráfico, sem associação clara com nenhuma área específica, sugerindo que o desconhecimento sobre a existência de processos seletivos é mais disperso entre os respondentes e não está concentrado em uma área específica.

Esses resultados indicam que a percepção sobre a existência de processos seletivos para cargos de gestão varia significativamente entre as áreas de atuação no STJ. Áreas mais próximas da alta gestão, como o Gabinete de Ministro, apresentam maior familiaridade ou confiança nesses processos, enquanto as áreas de apoio administrativo e atividades relacionadas ao processo judicial demonstram maior insatisfação ou desconhecimento. Essa disparidade sugere a necessidade de ações voltadas à melhoria da transparência e uniformidade na aplicação dos processos seletivos, especialmente nas áreas que apresentam percepções mais negativas.

Q09 – “Critérios.Específicos” versus Q32 – “Area de atuação”

Examina-se, nesta parte, a influência da área de atuação do respondente na percepção sobre a existência de critérios objetivos para a seleção de ocupantes cargos de gestão. Os resultados obtidos no teste de independência, que utilizou a estatística qui-quadrado (Qui-quadrado; $Q=11,32$; $gl=6$; $valor-p=0,078947$), revelaram uma associação estatisticamente significativa.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 16 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 23 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.

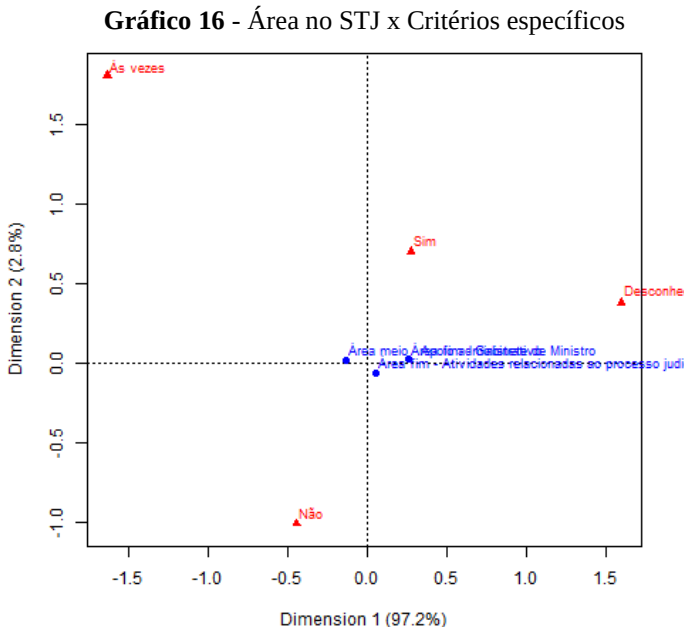


Tabela 23 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Critérios específicos

Área de atuação	Às vezes	Não	Sim	Desconheço	Total
Área meio – apoio administrativo	15,71	47,14	20,00	17,14	100,00
Área fim – atividades relacionadas ao processo judicial	10,00	46,67	20,00	23,33	100,00
Área fim – gabinete de ministro	7,77	38,83	22,33	31,07	100,00
Perfil médio	12,60	44,77	20,64	21,98	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise das relações entre a questão Q09, que avalia a percepção dos servidores sobre a existência de critérios objetivos na seleção de gestores, e a questão Q32, que identifica as áreas de atuação no STJ, revela padrões significativos de variação nas percepções entre os diferentes setores da instituição. Esta análise é fundamentada nos resultados da análise de correspondência e na tabela de frequências relativas.

O **primeiro eixo fatorial** da análise de correspondência, que explica 97,2% da variação dos perfis de resposta em relação ao perfil médio, destaca as categorias de resposta “Às vezes” e “Desconheço” como as principais fontes de divergência entre as áreas de atuação.

A **Área meio – Apoio Administrativo** apresenta uma associação mais forte com a resposta “Às vezes”, com uma frequência de 15,71%, superior à média geral de 12,60%. Isso sugere que os servidores dessa área têm uma percepção mais variável sobre a existência de

critérios objetivos, reconhecendo que estes podem estar presentes em algumas situações, mas não de forma consistente. Além disso, essa área apresenta uma frequência menor de respostas “Desconheço” (17,14%) em comparação com a média geral (21,98%), indicando um maior nível de familiaridade ou exposição aos processos de seleção de gestores.

Em contraste, a **Área fim – Gabinete de Ministro** está fortemente associada à resposta “Desconheço”, com uma frequência de 31,07%, significativamente superior à média geral de 21,98%. Essa área também apresenta a menor frequência de respostas “Às vezes” (7,77%) entre todas as áreas. Esse padrão sugere um maior desconhecimento ou falta de clareza sobre os critérios objetivos na seleção de gestores entre os servidores dessa área.

A **Área fim – Atividades Relacionadas ao Processo Judicial** apresenta um perfil de respostas mais próximo ao perfil médio da instituição, com frequências de resposta que não se desviam significativamente da média geral. Isso é evidenciado pela posição dessa área próxima ao centro do gráfico de correspondência, indicando que não há tendências marcantes em relação às categorias de resposta.

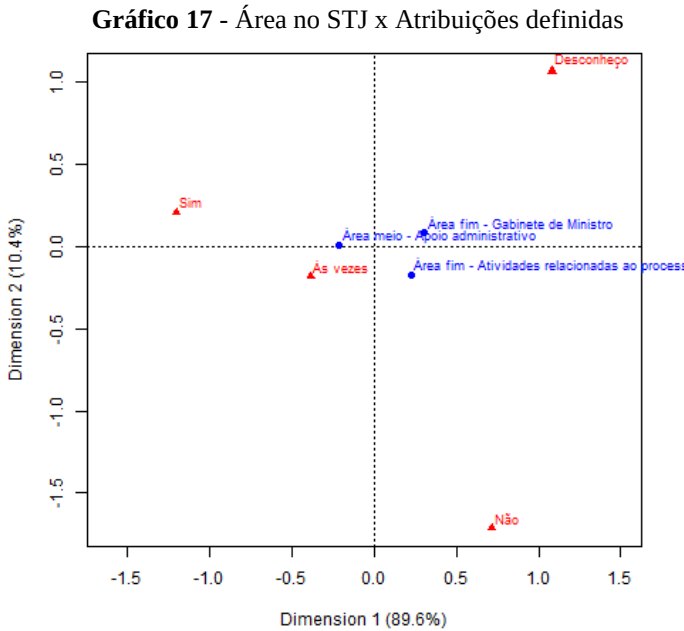
O gráfico de correspondência ilustra visualmente essas associações, com a Área meio – Apoio Administrativo posicionada próxima à categoria “Às vezes” no quadrante superior esquerdo, a Área fim – Gabinete de Ministro próxima à categoria “Desconheço” no quadrante superior direito, e a Área fim – Atividades Relacionadas ao Processo Judicial próxima ao centro do gráfico.

Essas diferenças nos perfis de resposta entre as áreas de atuação sugerem que a percepção sobre a existência de critérios objetivos na seleção de gestores varia consideravelmente dentro do STJ. Isso pode refletir diferenças na comunicação, transparência ou aplicação desses critérios entre as diferentes áreas do STJ. Ademais, a análise também aponta que há uma tendência geral de incerteza ou desconhecimento sobre os critérios objetivos de seleção. Isso é evidenciado pelas altas frequências de respostas “Não”, “Às vezes” e “Desconheço” em todas as áreas, com a resposta “Sim” apresentando as menores frequências em geral.

Q21 – “Responsabilidades Definidas” versus Q32 – “Área de atuação”

Examina-se, nesta parte, a influência da área de atuação sobre o conhecimento das responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ. Os resultados obtidos no teste de independência, que utilizou a estatística qui-quadrado ($Q=24,88$; $gl=6$; $\text{valor-}p=0,000358$), revelaram uma associação estatisticamente significativa.

Para o estudo, foram utilizados o gráfico de análise de correspondência e a tabela de frequências relativas, que, de forma complementar, identificam padrões de associação e diferenças significativas entre as categorias analisadas. O Gráfico 17 ilustra essas relações visualmente, enquanto a Tabela 24 fornece os valores exatos das frequências, enriquecendo e detalhando a análise.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tabela 24 - Frequências relativas reordenadas pelo 1º fator: Área no STJ x Critérios específicos

Área de atuação	Sim	Às vezes	Não	Desconheço	Total
Área meio – apoio administrativo	45,24	13,33	18,10	23,33	100,00
Área fim – atividades relacionadas ao processo judicial	25,00	11,67	31,67	31,67	100,00
Área fim – gabinete de ministro	23,30	10,68	23,30	42,72	100,00
Perfil médio	35,92	12,33	21,72	30,03	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise da questão Q21, que avalia a percepção dos servidores do STJ sobre a existência de documentos formais que definem as responsabilidades e atribuições dos gestores,

revelou diferenças significativas entre as áreas de atuação. A análise de correspondência, cujo **primeiro eixo fatorial** explica 89,6% da variação dos perfis de resposta em relação ao perfil médio, destacou as categorias de resposta “Sim”, “Às vezes” e “Desconheço” como as principais fontes de divergência.

Os servidores da **Área meio – Apoio Administrativo** apresentaram maior associação às respostas “Sim” e “Às vezes”, indicando uma percepção mais positiva e maior clareza sobre a existência de documentos formais. A tabela de frequências confirma essa associação, mostrando que 45,24% dos servidores dessa área responderam “Sim”, valor superior à média geral de 35,92%, enquanto 13,33% responderam “Às vezes”, também acima da média de 12,33%. Além disso, a frequência de respostas “Desconheço” foi de 23,33%, inferior à média geral de 30,03%, reforçando a maior familiaridade desses servidores com os documentos formais.

Por outro lado, os servidores da **Área fim – Atividades Relacionadas ao Processo Judicial** e da **Área fim – Gabinete de Ministro** apresentaram maior associação às respostas “Desconheço” e “Não”, refletindo maior desconhecimento e percepção negativa sobre a existência de documentos formais. No caso da **Área fim – Gabinete de Ministro**, 42,72% dos servidores responderam “Desconheço”, significativamente acima da média geral de 30,03%, enquanto apenas 23,30% responderam “Sim”, valor inferior à média geral. De forma semelhante, na **Área fim – Atividades Relacionadas ao Processo Judicial**, 31,67% dos servidores responderam “Desconheço”, e 31,67% responderam “Não”, ambos superiores à média geral de 21,72%, indicando uma percepção mais negativa e maior incerteza sobre o tema.

O gráfico de correspondência reforça essas associações. A **Área meio – Apoio Administrativo** está posicionada próxima às categorias “Sim” e “Às vezes”, enquanto a **Área fim – Gabinete de Ministro** está próxima à categoria “Desconheço”, e a **Área fim – Atividades Relacionadas ao Processo Judicial** está associada à categoria “Não”. A separação clara entre essas categorias no gráfico reflete a oposição entre percepções mais positivas (“Sim” e “Às vezes”) e percepções mais negativas ou incertas (“Não” e “Desconheço”).

Esses resultados indicam divergências significativas na percepção sobre a existência de documentos formais entre as áreas de atuação do STJ. A **Área meio – Apoio Administrativo** demonstra maior clareza e percepção positiva, enquanto as áreas finalísticas apresentam maior desconhecimento e percepção negativa. Essa diferença pode refletir desigualdades no acesso à informação, na comunicação institucional ou na própria implementação dos documentos

formais. Assim, recomenda-se a adoção de estratégias para melhorar a transparência e a disseminação de informações sobre os documentos formais que definem as responsabilidades e atribuições dos gestores, especialmente nas áreas finalísticas, visando uma percepção mais uniforme e positiva entre os servidores do Tribunal.

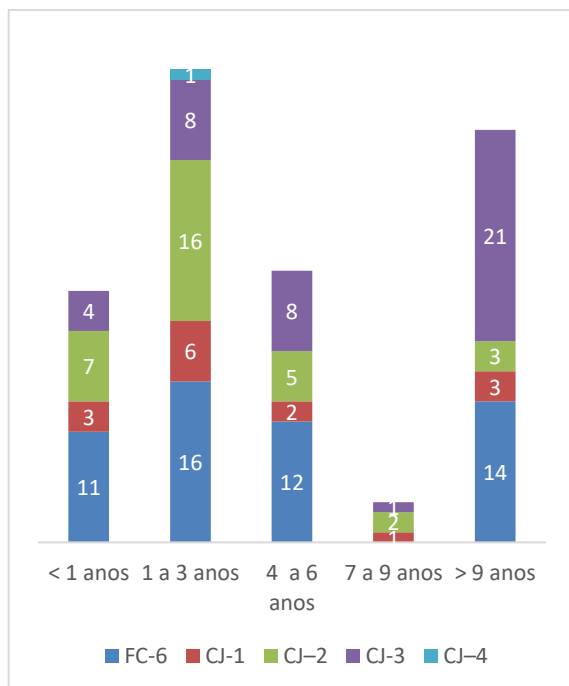
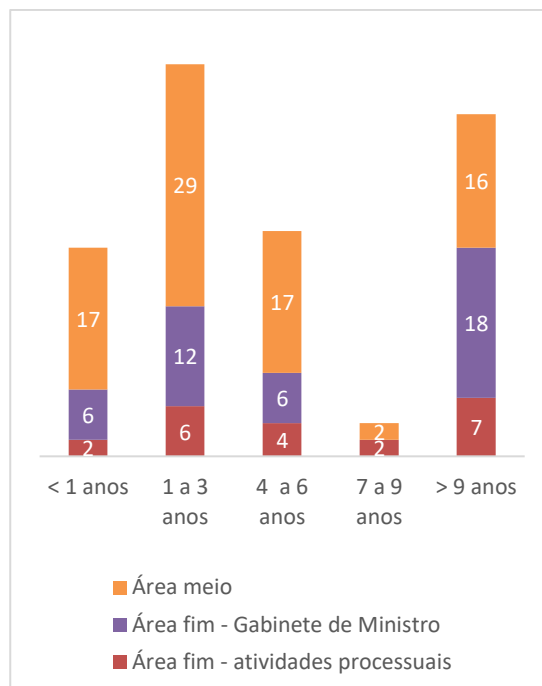
2.4.3.2.5 Renovação de liderança

Conforme o Guia de Integridade Pública da CGU, é essencial equilibrar a retenção de conhecimento organizacional com o monitoramento de cargos sensíveis para preservar a integridade da organização. Enquanto a alta rotatividade pode provocar a perda de conhecimentos e habilidades específicas, a permanência demasiada em funções vulneráveis pode aumentar o risco de problemas indesejáveis e violações de conduta (CGU, 2015).

Da mesma forma, o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (Brasil, 2024b), ao avaliar os controles preventivos da instituição, considera importante verificar se a instituição adota política formal de rotação de pessoal em cargos com funções decisórias que possam facilitar, dificultar ou ocultar atos de fraude e corrupção. Além disso, examina se a organização revisa regularmente quais cargos precisam de rotatividade de pessoal e a segregação de funções.

Nesse contexto, a Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b) introduziu a **Renovação de Liderança** como um dos elementos orientadores dos sistemas de integridade dos órgãos do Poder Judiciário. Todavia, da análise dos normativos internos do STJ, não se observou regulamentação específica sobre o tema, deixando o assunto a critério das autoridades em exercício. Essa lacuna normativa pode limitar o potencial de inovação e a mitigação de riscos associados à permanência prolongada em cargos sensíveis.

Diante disso, este estudo analisou a renovação de liderança no STJ, utilizando dados demográficos e funcionais relativos ao tempo de permanência dos servidores em cargos de gestão (questões Q34 e Q35), as informações sobre os cargos ocupados pelos respondentes (Q33) e ao interesse dos respondentes em assumir tais funções (Q36). Para essa análise, elaboraram-se os seguintes gráficos:

Gráfico 18 - Tempo de permanência no cargo**Gráfico 19 - Tempo de permanência por área**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

A alta rotatividade, como observado nos intervalos iniciais dos gráficos, pode levar à perda de conhecimentos e habilidades cruciais. Por outro lado, a permanência prolongada em funções vulneráveis, como nos cargos CJ-3 e na Área fim - Gabinete de Ministro, pode aumentar o risco de violações de conduta e outros problemas indesejáveis. Essa dualidade ressalta a importância de políticas formais que promovam a renovação de liderança de forma estruturada.

Os gráficos analisados mostram que, no intervalo de menos de 1 ano, há uma alta rotatividade, especialmente na Área meio (68% dos servidores) e no cargo FC-6 (44% dos ocupantes). Esse padrão pode ser positivo para a introdução de novas perspectivas e práticas, mas, sem uma política de integração e desenvolvimento, pode resultar na perda de conhecimentos organizacionais importantes.

No período de 1 a 3 anos, observa-se a maior concentração de servidores em ambas as áreas e cargos, indicando um período de consolidação inicial, no qual os gestores começam a se estabelecer em suas funções. Já entre 4 a 6 anos, há uma redução no número de gestores, o que pode ser um momento estratégico para implementar práticas de rotatividade de pessoal, sobretudo em funções decisórias, conforme recomendações do PNPC (2024).

No intervalo de 7 a 9 anos, verifica-se uma queda acentuada no número de servidores, caracterizando um período crítico de transição ou saída. Esse comportamento pode ser interpretado como um reflexo de desafios relacionados à retenção de líderes experientes. Por outro lado, no intervalo acima de 9 anos, a concentração de servidores na Área Fim – Gabinete de Ministro (43,9%) e no cargo CJ-3 (51%) aponta uma valorização da experiência em posições estratégicas. No entanto, a permanência prolongada em funções decisórias sem rotatividade pode aumentar os riscos de práticas inadequadas, conforme destacado pela CGU e pelo PNPC.

2.5 Conclusões e Recomendações

Este estudo aprofundou-se na aplicação dos elementos fundamentais da integridade pública, conforme estabelecido na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), nos processos de seleção para cargos de gestão no STJ, com base na percepção de seus servidores. Sustentou-se em referencial teórico sobre a integridade pública, abrangendo perspectivas nacionais e internacionais, enriquecido por normativos específicos e fontes acadêmicas.

A pesquisa, que envolveu a participação de 373 servidores do STJ, revelou um panorama complexo sobre a percepção da integridade nos processos de seleção para cargos de gestão. A análise dos dados coletados permitiu identificar tanto os avanços quanto os desafios enfrentados pelo tribunal na promoção de uma gestão íntegra e transparente.

Por meio de pesquisa documental, constatou-se que o Tribunal possui uma série de normativos que abrangem desde a estruturação dos cargos, documentação das atribuições e responsabilidades, até a definição de perfil profissional. Essas regulamentações também incluem critérios gerais para a ocupação de cargos, especialmente aqueles considerados críticos, além de normas sobre a vedação ao nepotismo e impedimentos legais para ocupação de cargos.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível identificar que, apesar da existência de critérios para seleção de gestores, a falta de clareza em sua aplicação compromete a objetividade e a uniformidade dos processos seletivos meritocráticos. Além disso, os normativos internos ignoram o perfil profissional necessário para o cargo, contrariando a Política de Gestão de Pessoas do STJ (Brasil, 2017c), não dando a devida ênfase ao mérito na seleção de gestores, um pilar crítico do sistema de integridade destacado na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b).

Os resultados indicaram uma percepção generalizada de que a **transparência** nos processos seletivos ainda é um ponto crítico que precisa ser aprimorado. Apesar de ela ser um valor institucional e um princípio de governança do STJ, a percepção geral é de que a condução das seleções e os mecanismos de transparência ativa não são totalmente eficazes. A divergência de percepções entre diversos grupos de servidores sublinha a necessidade de uma divulgação mais ampla destes processos, bem como a clarificação dos critérios de ocupação dos cargos de gestão.

No que tange ao **profissionalismo e à meritocracia**, a pesquisa revelou uma desconfiança em relação à existência de critérios claros e à valorização do mérito nos processos de seleção. Os servidores, especialmente aqueles que não ocupam cargos de gestão, demonstraram uma visão cética em relação à aplicação efetiva de práticas meritocráticas.

A pesquisa também apontou para uma dicotomia entre a percepção positiva em relação à **vedação ao nepotismo** e a efetividade dos mecanismos de **compliance**. Embora a maioria dos servidores acredite que o STJ adota práticas para evitar o nepotismo, a pesquisa identificou que a necessidade de formalização de um processo seletivo para cargos de gestão.

Por fim, os resultados apontaram a **renovação de lideranças** como um desafio significativo. Com alta rotatividade nos primeiros anos e estabilização em cargos estratégicos, há necessidade de políticas que promovam renovação regular para mitigar os riscos de práticas inadequadas, conforme ressaltado pela CGU e PNPC. Desenvolver políticas formais que equilibrem a retenção de talentos e incentivem a renovação em cargos estratégicos é essencial.

Considerando os desafios identificados na pesquisa, destaca-se a importância de o STJ implementar um sistema de integridade pública que seja norteado pelos elementos fundamentais estabelecidos na Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b). Embora o Tribunal já disponha de mecanismos institucionais consolidados, com normativos e estruturas organizacionais definidos, restou evidenciada a necessidade de fortalecer a integridade pública na gestão estratégica de pessoas.

Diante desse cenário, recomenda-se que o STJ estruture um programa de integridade pública que, no âmbito da seleção de gestores, priorize critérios claros, objetivos e bem definidos, que garantam que as nomeações sejam embasadas nas competências e qualificações dos candidatos. É igualmente essencial que as informações sobre esses processos sejam amplamente divulgadas, assegurando a igualdade de participação entre os servidores, promovendo a transparência nas decisões. Ademais, a aplicação de políticas de *compliance* e a

proibição do nepotismo devem ser fortalecidas por meio da implementação de mecanismos de monitoramento, de modo a consolidar a ética e a transparência na gestão institucional.

Adicionalmente, o programa deve contemplar ações que promovam a renovação de lideranças e a retenção de talentos, com estratégias que valorizem a experiência acumulada e assegurem a continuidade administrativa. A criação de planos de sucessão e a capacitação de novos líderes são medidas indispensáveis para garantir a sustentabilidade das boas práticas de gestão. Tais iniciativas devem ser acompanhadas de treinamentos regulares e ações que sensibilizem os servidores sobre a importância da integridade pública e da ética em seus processos de trabalho.

Por fim, é importante destacar que este estudo não teve a pretensão de esgotar o tema abordado, reconhecendo que uma análise qualitativa complementar poderia oferecer contribuições valiosas para compreender mais profundamente as razões subjacentes às respostas negativas e ao desconhecimento manifestado pelos participantes. Para avançar nessa direção, torna-se essencial a realização de estudos futuros que explorem soluções inovadoras voltadas à melhoria contínua dos processos de trabalho, com ênfase na aplicação prática dos princípios fundamentais da integridade pública.

Os resultados apresentados nesta pesquisa oferecem importantes contribuições para o STJ, particularmente no campo da governança. Nesse contexto, gestores deste Tribunal, bem como de outras instituições que venham a ter acesso ao conteúdo deste trabalho, poderão aproveitar os dados obtidos para melhorar o planejamento das políticas relacionadas à administração de pessoal, com destaque para os processos seletivos de gestores, tendo como fundamento os elementos da integridade pública estabelecidos pela Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b).

CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TÉCNOLÓGICO (PTT)

PROJETO DE CURSO DE FORMAÇÃO SOBRE INTEGRIDADE PÚBLICA APLICADA A SELEÇÃO DE SERVIDORES PARA CARGOS DE GESTÃO

A integridade pública constitui um pilar essencial da administração pública, configurando-se como o fundamento para práticas éticas, transparentes e voltadas à preservação da confiança que os cidadãos depositam no governo e suas instituições. No âmbito das organizações públicas, o comprometimento com a integridade reforça o princípio constitucional da moralidade administrativa, alinha suas ações aos valores éticos e motiva a tomada de decisões legítimas em benefício da sociedade.

Apesar da sua importância, implementar políticas de integridade pública e consolidar uma cultura organizacional baseada em valores como transparência, responsabilidade e impessoalidade permanecem desafios complexos. A ausência de tais elementos pode gerar dilemas éticos em diferentes processos, desde a admissão de servidores até a execução de decisões judiciais (Queiroz, 2020). Em resposta a preocupações éticas, organizações internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), vêm destacando a gravidade da corrupção – um dos problemas mais prejudiciais da atualidade –, que impacta negativamente na alocação de recursos públicos, aprofunda desigualdades socioeconômicas e alimenta o descontentamento e a polarização política. A OCDE argumenta que ações centradas exclusivamente no endurecimento das sanções e na ampliação de regras têm eficácia limitada, defendendo como alternativa sustentável a promoção de uma cultura de integridade pública (OCDE, 2017).

Nesse cenário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desempenha um papel estratégico no fortalecimento da integridade no sistema judiciário brasileiro. Por intermédio da Resolução CNJ nº 410, de 23 de agosto de 2021, o CNJ estabeleceu diretrizes voltadas à implementação de sistemas de integridade nos órgãos do Poder Judiciário, em conformidade com os padrões internacionais. De acordo com Miguel Filho (2022), tal norma reflete uma modernização na governança do Judiciário, sugerindo um paradigma alicerçado na transparência e eficácia para prevenir práticas como corrupção, fraudes e outras condutas que possam comprometer a confiança pública e a integridade institucional.

A crescente demanda por instituições públicas íntegras e transparentes impõe a necessidade de aprimorar os processos de seleção de gestores, assegurando que os escolhidos possuam além da competência técnica, um firme compromisso com a ética e o bem público. A pesquisa no Superior Tribunal de Justiça (STJ) revelou que, apesar das regulamentações, existem desafios na aplicação dos princípios de integridade, como a falta de clareza nos critérios de seleção, a percepção de ausência de transparência dos processos seletivos e a desconfiança em relação à meritocracia e profissionalismo. Também foram identificadas deficiências nas práticas de *compliance* e uma lenta renovação nos cargos estratégicos, indicando a necessidade de políticas que promovam maior rotatividade para reduzir os riscos da permanência prolongada.

Nesse contexto, um curso sobre integridade pública aplicada à seleção de gestores se justifica como uma ferramenta para capacitar os responsáveis por esses processos, fornecendo-lhes o conhecimento e as habilidades necessárias para identificar e selecionar líderes que personifiquem os valores da integridade, da transparência e da responsabilidade.

3.1 Descrição geral do produto.

O curso “Integridade em Ação: Estratégias para a Seleção de Gestores” tem como propósito capacitar servidores do Poder Judiciário na implementação de programas de integridade alinhados à Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b) e aos padrões internacionais da OCDE.

Voltado para servidores públicos e operadores do sistema de justiça, a iniciativa visa contribuir para o fortalecimento da governança ética no Judiciário mediante estratégias replicáveis e exemplos práticos, auxiliando na tradução de conceitos teóricos em práticas cotidianas.

O curso está estruturado em cinco aulas: (1) fundamentos conceituais da integridade pública; (2) evolução histórica desde a EC nº 19/1998 até os marcos regulatórios atuais; (3) arquitetura do sistema de integridade da OCDE; (4) operacionalização da Resolução CNJ nº 410/2021 (Conselho Nacional de Justiça, 2021b) e (5) construção colaborativa de esboço do programa de integridade pública, voltado à seleção de servidores para cargo de gestão, com o uso de *design thinking* adaptado ao contexto jurídico.

Apresenta-se, a seguir, uma proposta para o Projeto de Ação Educativa, adotando o modelo resumido implementado pelo Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFJ) do STJ.

PROJETO DE AÇÃO DE EDUCAÇÃO

1. OBJETO

Realização de ação interna de educação corporativa.

1.1 DO NOME DA AÇÃO DE EDUCAÇÃO

Integridade em Ação: Estratégias para a Seleção de Gestores

1.2 AÇÃO PREVISTA NO PAC?

() Sim. (x) Não. Ação a ser inserida no PAC de 2026.

1.3 UNIDADE(S) DEMANDANTE(S) E PÚBLICO-ALVO

1.3.1 Unidade demandante:

Nome da unidade: Assessoria de Gestão Estratégica - AGE

Servidora Responsável: Silvana de Castro Araujo Moreira

E-mail: smoreira@stj.jus.br

1.3.2 Público-alvo

Gestores, servidores responsáveis por processos de seleção, membros de comissões e comitês de gestão de pessoas, profissionais de recursos humanos, auditores internos e demais interessados em aprimorar a integridade na gestão pública.

1.3.3 Haverá oferta de vagas a outros órgãos?

(x) Sim. Em conformidade com o Acordo de Cooperação n. 05/2023 e, em caso de necessidade de repasse de verba, tal informação será repassada à SOF tão logo forem confirmadas as vagas.

1.3.3.1. Se sim, com ou sem repasse de verba?

(x) Com repasse de verba.

1.3.4 Há previsão de vagas para colaboradores (terceirizados e estagiários)?

(x) Sim. A cultura de integridade pública deve ser amplamente promovida em todos os níveis institucionais.

1.4. QUANTIDADE DE TURMAS

1 turma

1.5. QUANTIDADE DE VAGAS POR AÇÃO/MÓDULO/TURMA

12 vagas, podendo se estender até 16.

1.6 PERÍODO PRETENDIDO PARA REALIZAÇÃO

1 turma de 9 a 13 de março de 2026

Aulas síncronas (remotas): 9, 10, 11 e 12 de março, das 9h às 12h

Carga horária síncrona: 12 horas

Carga horária presencial: 3 horas

1.7. CARGA HORÁRIA:

Para esta ação, a carga horária total é de 15 horas, sendo:

- 12 h/a síncronas;
- 3 h/a de atividades presenciais.

1.8. MODALIDADE:

Híbrida com aulas síncronas e atividades presenciais.

1.9 LOCAL OU PLATAFORMA DE REALIZAÇÃO

Plataforma Zoom e sala de aula do CEFOR

1.10 FORMA DE INSCRIÇÃO

As inscrições podem ser feitas pela Intranet, via Portal do Servidor.

Possibilidade de inscrição na hora do evento? (x) Não

2. JUSTIFICATIVA

2.1 POR QUE A CAPACITAÇÃO É NECESSÁRIA

No cenário atual, onde a confiança nas instituições públicas é frequentemente desafiada, torna-se essencial que o STJ esteja à frente na promoção de elevados padrões de integridade. Este curso foi desenvolvido para alinhar o Tribunal às melhores práticas internacionais e às diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ nº 410/2021, que traça diretrizes para os sistemas de integridade do Poder Judiciário, refletindo um avanço moderno para a governança institucional.

Ademais, a capacitação impacta diretamente no indicador estratégico “Aprimorar a Governança do STJ”. Avaliações recentes, como a do iESGo 2024, destacaram a necessidade urgente de desenvolver uma cultura de integridade no STJ, dado o baixo desempenho nesse aspecto. Com esse foco, ao final do treinamento, será desenvolvida, de forma colaborativa, uma proposta de programa de integridade para o Tribunal, que consistirá em diretrizes e práticas destinadas a garantir que o STJ opere de maneira ética, transparente e responsável, assegurando a prevalência do interesse público.

2.2 BENEFÍCIOS DA CAPACITAÇÃO PARA O TRIBUNAL

Em conformidade com o Plano Estratégico do STJ para 2021-2026, esta ação educacional está alinhada tanto com a perspectiva de Processos Internos e Pessoas e Recursos, assim como com os objetivos estratégicos “Aprimorar a governança institucional” e “Valorizar as Pessoas”.

Com a adoção de políticas, métodos e práticas inovadoras e participativas, busca-se o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua do ambiente organizacional e da

qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, os colaboradores são capacitados a contribuir de maneira eficaz para o cumprimento da missão institucional.

2.3 Faz parte de algum projeto/programa estratégico? (x) Não.

3. ESPECIFICAÇÃO DO OBJETO

3.1 DOS OBJETIVOS

3.1.1 DO OBJETIVO GERAL

Capacitar os participantes a aplicar os princípios da integridade pública nos processos de seleção de gestores no STJ, promovendo uma gestão mais ética, transparente e eficiente, alinhada com as normas e os valores da instituição.

Ao final da ação educacional, os participantes serão capazes de:

- Compreender os fundamentos teóricos da integridade pública e sua relevância como antídoto à corrupção no contexto institucional do judiciário brasileiro;
- Compreender a evolução histórica e a importância da integridade no Poder Judiciário, bem como as principais medidas legislativas e regulatórias adotadas para promover a integridade e combater a corrupção;
- Compreender o conceito de Sistema de Integridade, sua importância para a promoção de uma cultura de transparência e responsabilidade no setor público, e os princípios fundamentais propostos pela OCDE para fortalecer a integridade pública;
- Compreender os elementos fundamentais da integridade pública no contexto do Poder Judiciário, conforme estabelecido pela Resolução CNJ nº 410/2021;
- Elaborar um esboço inicial de um programa de integridade pública, com foco no processo de seleção para cargos de gestão, de acordo com as diretrizes da OCDE e do CNJ, aplicando a metodologia do *design thinking*.

3.1.2 DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

AULA	OBJETIVOS
Aula 1	• Definir o conceito de integridade e sua aplicação no setor público; • Identificar as principais perspectivas de integridade segundo Huberts; • Diferenciar as abordagens de gestão da integridade propostas por Heywood; • Reconhecer a relevância da integridade pública no combate à corrupção e na promoção do interesse público.
Aula 2	• Identificar os marcos legislativos da integridade pública no Brasil; • Compreender o conceito de programas de integridade e sua relevância;

AULA	OBJETIVOS
	• Analisar a influência do cenário internacional nas normas de <i>compliance</i> e integridade brasileiras; • Reconhecer o papel do Poder Judiciário no combate à corrupção e na promoção da integridade; • Entender a importância da Resolução CNJ nº 410/2021 para o Poder Judiciário.
Aula 3	• Definir o conceito de “sistema” e “sistema de integridade”; • Identificar os três pilares da integridade pública segundo a OCDE; • Descrever os 13 princípios de integridade pública e sua distribuição nos pilares; • Analisar a interdependência entre os princípios e seu impacto na confiança entre governo e sociedade; • Discutir a importância da integridade pública para a boa governança. • Discutir a importância da integridade pública para a boa governança de pessoas.
Aula 4	• Identificar os principais componentes de um sistema de integridade pública no Poder Judiciário, de acordo com a Resolução CNJ nº 410/2021; • Analisar a importância de cada elemento fundamental na promoção da integridade institucional; • Relacionar os conceitos de governança, transparência, <i>compliance</i> e outros elementos com a prática da administração judiciária; • Discutir a aplicabilidade dos elementos fundamentais no cotidiano dos órgãos judiciais.
Aula 5	• Aplicar as fases do <i>design thinking</i> na construção do esboço do programa de integridade voltado para a seleção para cargos de gestão; • Integrar as diretrizes da OCDE e do CNJ no desenvolvimento do programa; • Identificar as necessidades específicas em termos de integridade pública relacionadas ao tema; • Propor soluções inovadoras para os desafios de integridade identificados; • Desenvolver um esboço inicial do programa de integridade; • Avaliar a viabilidade e eficácia das soluções propostas no contexto do STJ.

3.2. DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

AULA 1

Introdução ao conceito de Integridade Pública

- Origem etimológica e significado básico
- Definição da OCDE e sua adoção no Brasil

- Resolução CNJ nº 410/2021
- Entendimento do Tribunal de Contas da União

Perspectivas de Integridade Pública segundo Huberts

- As oito dimensões de integridade
- Aplicação individual e organizacional

Abordagens de Gestão da Integridade no Setor Público

- Abordagem baseada em valores
- Abordagem baseada em sistemas e práticas institucionais

Importância da Integridade Pública

- Papel na promoção do interesse público
- Relação com o combate à corrupção

AULA 2

Introdução à jornada da integridade no Brasil

- Emenda Constitucional nº 19 de 1998
- Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013)

Evolução legislativa e regulatória

- Decreto nº 8.420/2015
- Lei nº 13.303/2016 (Estatuto Jurídico das Empresas Estatais)
- Decreto nº 9.203/2017
- Resolução CNJ nº 410/2021
- Decreto nº 11.129/2022

Influências internacionais

- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
- Recomendação do Conselho sobre Integridade Pública da OCDE
- Rede Global de Integridade Judicial da ONU
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030

O Poder Judiciário e a integridade pública

- Papel do Judiciário no combate à corrupção
- Resolução CNJ nº 410/2021

Programas de integridade

- Definição e importância
- Componentes essenciais

AULA 3

Introdução ao conceito de sistema e sistema de integridade

- Definições e aplicações em diferentes áreas do conhecimento
- Foco no contexto de normas e regras aplicadas ao STJ

A abordagem da OCDE para a integridade pública

- Transição de políticas isoladas para uma abordagem unificada
- Consideração do contexto, comportamento e riscos

Os três pilares da integridade pública

- Sistema
- Cultura
- Prestação de Contas

Os 13 princípios de integridade pública

- Sistema: compromisso, responsabilidades, estratégia, padrões
- Cultura: toda sociedade, liderança, baseado em mérito, capacitação, abertura
- Prestação de Contas: gestão de riscos, cumprimento, fiscalização, participação

Interdependência dos princípios e seus efeitos

- Fortalecimento da confiança entre governo e sociedade
- Criação de um ambiente de transparência e responsabilidade

Importância da integridade pública

- Promoção de práticas éticas
- Alcance de resultados sustentáveis
- Garantia de boa governança

AULA 4

Introdução à Resolução CNJ nº 410/2021

- Contexto e objetivos da resolução
- Alinhamento com diretrizes internacionais e legislação brasileira

Elementos Fundamentais da Integridade Pública

- Governança Pública; Transparência; *Compliance*; Profissionalismo e Meritocracia; Inovação; Sustentabilidade e Responsabilidade Social; Prestação de Contas e Responsabilização; Tempestividade e Capacidade de Resposta; Aprimoramento e Simplificação Regulatória; Decoro Profissional e

Reputação; Estímulo à Renovação dos Cargos de Chefia; Vedação ao Nepotismo

Aplicação Prática dos Elementos Fundamentais

- Estudos de caso
- Desafios na implementação

Impactos Esperados na Administração Judiciária

- Cultura de integridade
- Prevenção de fraudes e irregularidades
- Melhoria na prestação de serviços judiciais

AULA 5

Introdução ao *Design Thinking* de criação do Programa de Integridade

- Visão geral das cinco fases: Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem, Teste

Fase de Empatia: Contexto do STJ

- Análise do ambiente institucional do STJ
- Identificação das partes interessadas e suas necessidades

Fase de Definição: Desafios de Integridade no STJ

- Mapeamento dos principais desafios de integridade
- Priorização de problemas a serem abordados

Fase de Ideação: Soluções Inovadoras

- Brainstorming de soluções alinhadas às diretrizes do CNJ
- Seleção das ideias mais promissoras

Fase de Prototipagem: Desenvolvimento de Esboço do Programa

- Incorporação dos elementos da Resolução CNJ nº 410/2021

Fase de Teste: Avaliação e Refinamento

- Simulação de implementação dos protótipos
- Coleta de *feedback* e ajustes

Integração e Finalização do Esboço do Programa

- Compilação dos componentes desenvolvidos
- Alinhamento final com as diretrizes do CNJ

3.3 METODOLOGIAS UTILIZADAS

METODOLOGIA
AULA 1
1) Aula Expositiva Dialogada A aula começará com a apresentação dos conceitos fundamentais, utilizando ferramentas interativas para facilitar a compreensão e o envolvimento dos alunos. Durante essa sessão, será fortemente incentivada a participação ativa dos alunos por meio de perguntas e discussões guiadas. Para tornar o momento mais dinâmico, será utilizado o <i>Kahoot</i>, permitindo que os alunos aprofundem seus conhecimentos de maneira estimulante. 2) Atividade em Grupo Em seguida, os alunos se dividirão em grupos para analisar um caso prático que exemplifica dilemas de integridade no setor público. Este exercício tem como objetivo aplicar os conceitos aprendidos, desafiando cada grupo a propor soluções viáveis para os problemas apresentados. Após o trabalho em grupo, haverá uma discussão onde as ideias serão debatidas e refinadas coletivamente. 3) Apresentação das Soluções Propostas Cada grupo apresentará suas soluções ao restante da turma, promovendo um debate enriquecedor sobre as diferentes abordagens e perspectivas adotadas. Nesta etapa, será realizada uma síntese das soluções apresentadas e uma conclusão pontuando os métodos mais eficazes identificados durante o debate. 4) Recapitulação do Conteúdo da Aula Para finalizar, serão esclarecidas dúvidas remanescentes sobre os principais pontos abordados ao longo da aula. Em complemento, um quiz utilizando a plataforma <i>Educaplay</i> será aplicado para avaliar a compreensão dos conceitos-chave.
AULA 2
1) Aula Expositiva Dialogada A aula iniciará com uma apresentação dinâmica do conteúdo, utilizando ferramentas interativas para engajar os alunos, por meio da apresentação da evolução da integridade pública no Brasil e a influência dos organismos internacionais sobre o tema. Por meio de plataformas como o <i>Educaplay</i>, será incentivada a participação ativa dos alunos. Além disso, serão apresentados exemplos concretos de Programas de Integridade aplicados em órgãos públicos, que servirão de referência e inspiração para as próximas aulas do curso. 2) Linha do Tempo Interativa Em seguida, será desenvolvida coletivamente uma linha do tempo destacando os principais marcos na jornada da integridade no Brasil. Este exercício ajudará a contextualizar o papel do STJ dentro deste panorama, identificando quais eventos são especialmente relevantes para a instituição. 3) Debate Estruturado A turma será dividida em grupos para fomentar um debate estruturado sobre os desafios e oportunidades na implementação de programas de integridade no Poder Judiciário. Um grupo será encarregado de argumentar a favor dos programas de integridade, enquanto o outro apresentará argumentos contrários. Durante o debate, será incentivada a aplicação dos conceitos aprendidos, refletindo sobre os componentes essenciais que um programa de integridade pública deve conter em um órgão do judiciário.

METODOLOGIA
AULA 3
1) Aula Expositiva Dialogada A aula iniciará de forma expositiva dialogada, onde os conceitos principais serão apresentados aos alunos por meio de ferramentas interativas, garantindo um envolvimento dinâmico com o conteúdo. Durante essa fase, serão usados exemplos práticos para ilustrar cada um dos pilares do sistema de integridade proposto pela OCDE, permitindo que os alunos visualizem a aplicação real dos conceitos discutidos. Será estimulado o envolvimento contínuo dos participantes por meio de perguntas e discussões interativas, utilizando plataformas como Kahoot para promover uma interação rica e colaborativa. 2) Atividade em grupo Na sequência, a atividade em grupo proporcionará uma exploração mais profunda dos três pilares. Cada grupo será encarregado de analisar um pilar específico, identificando como o STJ está representado nesse contexto e quais são as áreas envolvidas em cada um dos pilares. Os grupos deverão refletir criticamente sobre a aplicabilidade e a relevância de cada um dos princípios dos pilares, levando em consideração o contexto do STJ. Essa reflexão culminará na tarefa de desenvolver maneiras de integrar o pilar atribuído em um programa de integridade pública para o STJ, apresentando soluções práticas e inovadoras. 3) Apresentação e discussão A última etapa da aula consistirá na apresentação e discussão das soluções desenvolvidas pelos grupos. Cada grupo apresentará brevemente suas conclusões, facilitando uma troca de percepções e aprendizagens entre todos os participantes. Posteriormente, será conduzida uma discussão coletiva sobre as reflexões apresentadas, o que permitirá uma análise crítica das propostas e enriquecerá o aprendizado com uma diversidade de perspectivas.
AULA 4
1) Aula Expositiva Dialogada A aula terá início com a apresentação dos conceitos teóricos da Resolução CNJ nº 410/2021. A participação será incentivada por meio de <i>games</i>, como a plataforma <i>Educaplay</i>, o que promove um engajamento dos alunos e uma aprendizagem interativa. Nesta aula será apresentado o resultado da pesquisa realizada no STJ sobre a aplicabilidade da integridade pública nos processos de seleção de gestores. 2) Atividade em grupo Na sequência, os alunos são organizados em pequenos grupos, que serão responsáveis por fazer a correlação entre o sistema de integridade proposto pela Resolução CNJ nº 401/2021 e os pilares e princípios do sistema de integridade da OCDE, promovendo a ambientação dos conceitos teóricos estudados, dentro do contexto do STJ. Dando-se início à discussão da integridade no contexto da seleção de gestores. 3) Apresentação e discussão Finalmente, as apresentações e discussões dessas correlações permitirão que cada grupo apresente de forma sucinta suas conclusões. Em seguida, será promovida uma discussão coletiva sobre as soluções propostas, o que enriquece o processo de aprendizado.
AULA 5

METODOLOGIA
1) Introdução Teórica ○ Breve apresentação sobre <i>design thinking</i> e sua aplicação na elaboração de um programa de integridade voltado ao processo de seleção de gestores no STJ. 2) Atividade Prática em Grupos ○ Divisão da turma em grupos de 4 alunos. ○ Cada grupo passa por todas as fases do <i>design thinking</i>, aplicando-as ao contexto do STJ. ○ Utilização de materiais como <i>post-its</i>, <i>flipcharts</i>, e materiais de escritório para prototipagem. ○ O laboratorista circula entre os grupos, oferecendo orientação e esclarecendo dúvidas. 3) Apresentação dos Resultados ○ Cada grupo apresenta brevemente seu esboço de programa de integridade voltado à seleção de gestores no STJ. ○ Discussão coletiva sobre as propostas, enfatizando a aplicação das diretrizes da OCDE e do CNJ. 4) Síntese e Reflexão ○ Discussão sobre os desafios encontrados e as soluções propostas. ○ Reflexão sobre como as diretrizes da OCDE e do CNJ foram incorporadas nos programas.

3.2 Base teórica utilizada

Com a promulgação da Resolução CNJ nº 410/2021, o CNJ buscou alinhar seu modelo de gestão e governança às diretrizes internacionais e nacionais, fomentando princípios de integridade que vão ao encontro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, das Recomendações da OCDE, e, ainda, da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Santini, 2022).

Aula 1: Fundamentos conceituais de Integridade Pública

O termo integridade, derivado de *integritas* no latim, representa uma congruência entre crenças, decisões e ações, sustentada por valores e princípios éticos sólidos (UNODC, 2024). A OCDE define integridade pública como “alinhamento consistente e adesão a valores, princípios e normas éticas comuns que priorizam o interesse público sobre interesses privados no setor público” (OCDE, 2017). Essa definição foi adotada no cenário brasileiro por meio da Resolução CNJ nº 410/2021, que estabelece diretrizes para a criação de sistemas de integridade

no Judiciário. Já o TCU entende a integridade tanto como compromisso individual quanto organizacional, destacando a necessidade de um alinhamento contínuo com valores éticos que promovam e protejam o interesse público (TCU, 2020).

A integridade, conforme Huberts (2014), pode ser compreendida a partir de várias dimensões. O autor descreve oito perspectivas que se aplicam tanto para indivíduos quanto organizações, incluindo integralidade pessoal, conformidade com normas legais e padrões morais e responsabilidade no exercício profissional. A integridade, nessa visão, é um elemento central para garantir, simultaneamente, adesão normativa e atuação ética, assegurando harmonia entre o comportamento esperado e os princípios organizacionais.

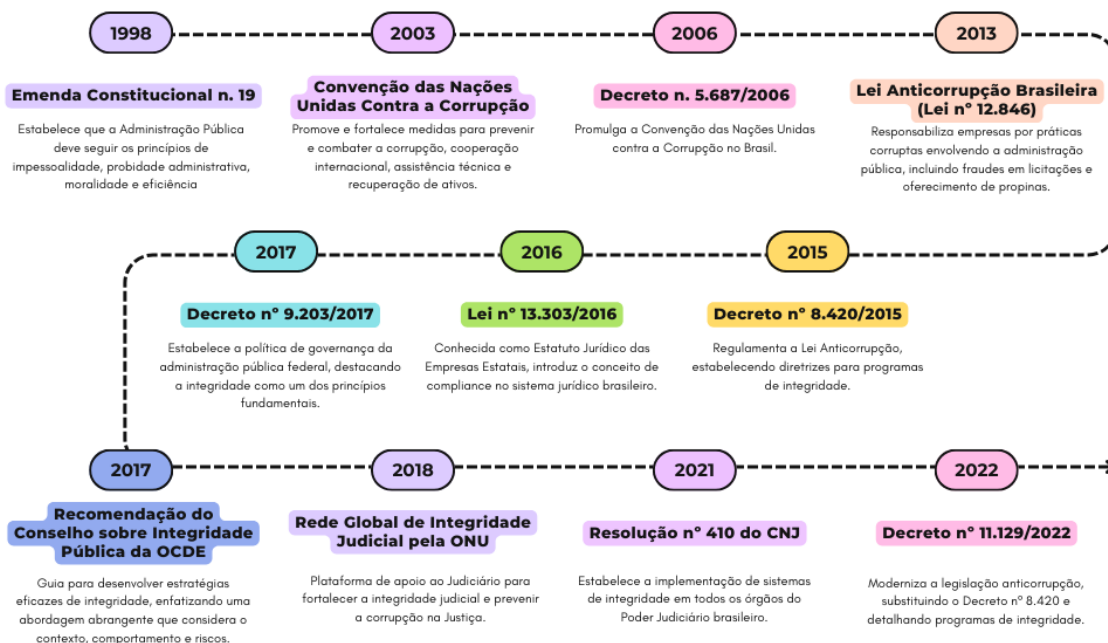
Além disso, Heywood (2012) apresenta duas abordagens que sustentam a gestão da integridade no setor público: uma baseada em valores e outra focada em sistemas, práticas e conformidades institucionais. Na abordagem orientada por valores, é enfatizada a criação de uma cultura de ética que funcione de forma integrada às ações cotidianas e tradições organizacionais. Já a abordagem baseada em sistemas institucionais considera a integridade como ferramenta de combate à corrupção e promove a governança por meio de mecanismos de controle e indicadores, como o *Public Integrity Index*.

Aula 2: Jornada da integridade pública rumo ao Poder Judiciário

A temática da integridade pública como arcabouço deste curso incorpora elementos de legislação, governança e *compliance*, pautada por diretrizes da Resolução CNJ nº 410/2021 e pelos ideais defendidos por organismos internacionais, como a OCDE, ONU e a UNODC. Essa fundamentação teórica sustenta a proposta de capacitar os servidores e colaboradores do Judiciário a compreenderem e aperfeiçoarem suas práticas institucionais, sempre em alinhamento com os mais altos padrões éticos e morais.

O marco inicial dessa jornada se encontra na Emenda Constitucional nº 19/1998, que trouxe ao artigo 37 da Constituição Federal a obrigatoriedade de os entes públicos observarem os princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência. A base teórica desta aula abordará os normativos que influenciaram a elaboração da Resolução CNJ nº 410/2021, conforme se observa na Figura 1:

Jornada da Integridade Pública no Poder Judiciário



Sustentada pela Constituição Federal e influências de organismos internacionais, a Resolução CNJ n.º 410/2021 impulsiona o judiciário rumo a uma governança mais ética, transparente e responsável.

Aula 3 – Sistemas de Integridade Pública: Fundamentos OCDE e CNJ

A construção de sistemas de integridade pública fundamenta-se na concepção de um conjunto normativo inter-relacionado, com ênfase na promoção de uma cultura de transparência, responsabilidade e ética que transcende o mero cumprimento formal de normas internas (Keppen; Segura; Pôrto, 2022). A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estrutura essa arquitetura em três pilares:

1. Sistema de Integridade Coerente

Este pilar estabelece os alicerces institucionais através de quatro elementos-chave: *Compromisso* exige que líderes desenvolvam arcabouços jurídicos e demonstrem conduta exemplar; *Responsabilidades* definem atribuições claras entre órgãos para evitar sobreposições; *Estratégia* demanda planejamento baseado em dados e gestão de riscos; *Padrões* integram

valores éticos em políticas organizacionais com comunicação efetiva às equipes. No contexto do Poder Judiciário brasileiro, esses elementos materializam-se na Resolução CNJ nº 410/2021.

2. Cultura de Integridade

Cinco componentes operacionalizam este pilar: *Toda Sociedade* engaja cidadãos e empresas na defesa da ética; *Liderança* pressupõe modelagem comportamental por gestores; *Baseado em Mérito* assegura recrutamento por competência técnica aliada a valores éticos; *Capacitação* oferece treinamentos contínuos em integridade; *Abertura* garante ambiente seguro para denúncias e debates éticos. Esses princípios dialogam diretamente com elementos da Resolução CNJ como meritocracia e profissionalismo (art.4º, IV) e vedação ao nepotismo (art.4º, XII), combatendo práticas como favorecimentos familiares em contratações públicas.

3. Prestação de Contas

Quatro mecanismos sustentam este pilar: *Gestão de Riscos* implementa controles preditivos contra desvios; *Cumprimento* assegura investigação de irregularidades; *Fiscalização* mantém atuação independente de órgãos externos como tribunais de contas; *Participação* promove transparência ativa para engajamento social.

A interdependência desses pilares revela-se na prática quando sistemas normativos sólidos (Pilar 1) permitem o desenvolvimento cultural (Pilar 2), que por sua vez viabiliza mecanismos confiáveis de *accountability* (Pilar 3). A Resolução CNJ nº 410/2021 operacionaliza essa lógica ao definir os elementos fundamentais que norteiam os sistemas de integridade pública, demonstrando como teoria se traduz em diretrizes aplicáveis ao cotidiano judiciário.

Aula 4 – Implementação Prática de Sistemas de Integridade no Poder Judiciário

A quarta aula consolida os princípios teóricos em ações concretas para operacionalização de sistemas de integridade pública no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Fundamenta-se na Resolução CNJ nº 410/2021 – marco regulatório que estabelece diretrizes alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e às recomendações da OCDE.

O texto normativo define os sistemas de integridade como mecanismos destinados a disseminar e implementar uma cultura de integridade, promovendo medidas e ações institucionais para prevenir, detectar e punir fraudes e irregularidades, bem como corrigir falhas

sistêmicas identificadas. Estes sistemas são estruturados em quatro eixos principais: comprometimento e apoio da alta administração, existência de órgão gestor responsável pela implementação e coordenação, análise e gestão de riscos, e monitoramento contínuo com capacitação.

A resolução estabelece diretrizes claras para a implementação desses sistemas, enfatizando o comprometimento da alta administração, a participação efetiva de membros e servidores, o aprimoramento do fluxo de informações relacionadas a denúncias e sugestões, a avaliação de riscos em contratações e convênios, e o tratamento de falhas sistêmicas. Além disso, elenca doze elementos fundamentais que devem nortear os sistemas de integridade, incluindo governança pública, transparência, *compliance*, profissionalismo, meritocracia, vedação ao nepotismo, inovação, sustentabilidade, prestação de contas, entre outros.

Por fim, a resolução atribui à alta administração dos tribunais a responsabilidade pela implementação e manutenção dos mecanismos, instâncias e práticas de integridade, observando as normas e procedimentos específicos aplicáveis. Este conjunto de diretrizes e normas forma a base teórica essencial para a compreensão e aplicação dos sistemas de integridade no Poder Judiciário.

Nesse cenário, os participantes serão introduzidos aos resultados da pesquisa sobre Integridade Pública aplicada às seleções de gestores no STJ. O objetivo é situá-los em relação a essa problemática, que será explorada em maior profundidade na próxima aula.

Aula 5 - Construção Colaborativa do Programa de Integridade do STJ

A base teórica para a construção de um programa de integridade pública no Superior STJ, utilizando a técnica de *design thinking*, fundamenta-se nos conceitos discutidos nas aulas anteriores.

Esses sistemas são estruturados em três pilares: um sistema de integridade coerente, uma cultura de integridade e um mecanismo de prestação de contas. Esses pilares remetem ao compromisso das lideranças em criar arcabouços jurídicos sólidos, à definição clara de responsabilidades, ao planejamento estratégico baseado em dados e à integração de padrões éticos na comunicação organizacional. A Resolução CNJ nº 410/2021 exemplifica a aplicação prática dessas diretrizes.

Além disso, a cultura de integridade exige o engajamento da sociedade e a liderança por exemplo, bem como a meritocracia no recrutamento e a capacitação contínua. O ambiente deve ser aberto ao diálogo, incentivando denúncias de irregularidades e a promoção de um espaço seguro para o debate ético. No que tange à prestação de contas, mecanismos de gestão de riscos e auditorias devem ser realizados, garantindo a fiscalização independente e promovendo a transparência ativa.

Na prática, a Resolução CNJ nº 410/2021 apresenta um marco regulatório claro, delineando o comprometimento da alta administração e a importância da participação efetiva de servidores na implementação de mecanismos de integridade. Valores como governança, *compliance*, meritocracia, transparência e vedação ao nepotismo são também relevantes no combate a práticas antiéticas.

No contexto do *design thinking*, a construção do programa de integridade pode ser estruturada em várias fases. Durante a fase de empatia, é necessário entender o contexto específico do STJ por meio da investigação das necessidades e motivações dos seus membros. Na fase de definição, devem ser claramente identificadas as principais lacunas e desafios da integridade, voltada à seleção para cargos de gestão. Posteriormente, na fase de ideação, serem geradas soluções criativas. Na sequência, as soluções devem ser materializadas em protótipos e implementadas em ambiente controlado na fase de teste; aqui, ajustes podem ser feitos com base no *feedback* obtido.

3.3 Relevância do Produto

O curso “Integridade em Ação: Estratégias para a Seleção de Gestores” foi elaborado para atender às demandas complexas do STJ e da sociedade, oferecendo uma perspectiva sobre temas éticos e de governança. Ele está alinhado ao Plano Estratégico do Tribunal para 2021-2026, garantindo que o conteúdo esteja adequado às diretrizes do Tribunal e abordando as orientações da Resolução CNJ nº 410/2021. A estrutura do curso, voltada ao desenvolvimento profissional, prepara os servidores e colaboradores para implementar e manter um sistema de integridade no Tribunal, no que se refere ao processo de seleção para cargos de gestão.

O curso se destaca por sua abordagem inovadora, incorporando metodologias modernas, como o *design thinking*, que propicia a elaboração de soluções criativas e adaptadas às necessidades específicas do STJ. A utilização de plataformas interativas dinamiza o aprendizado e fomenta um ambiente de inovação contínua.

Ainda em fase de proposta, o curso apresenta uma aplicabilidade potencial considerável e serve como um guia versátil para entidades que desejam adotar práticas de integridade pública, pois incorpora metodologias que permitem fácil adaptação e personalização em diferentes contextos institucionais, tornando-o apto a ser implementado não apenas no judiciário, mas também em diversos órgãos públicos.

Seu impacto potencial é amplo, principalmente em sua capacidade de fomentar uma cultura abrangente de ética e transparência no STJ e em outras organizações. Ao capacitar servidores em práticas de integridade, o curso visa fortalecer a confiança pública nas instituições judiciais, inspirando outros órgãos a seguir práticas semelhantes. Este impacto está em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4 e 16, sendo que o ODS 4 busca assegurar uma educação inclusiva e equitativa de qualidade, enquanto o ODS 16 busca a promoção da paz, justiça e instituições eficazes.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 26000:2010**: diretrizes sobre responsabilidade social. São Paulo: ABNT, 2010.

ARAÚJO, Valter Shuenquener de; NERBASS, Carolina Ranzolin. Papel do Conselho Nacional de Justiça na disseminação da cultura da integridade no âmbito do Poder Judiciário. In: SEGURA, Larissa Garrido Benetti (org.); KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi; ZENKNER, Marcelo (coord.). **Sistemas de integridade e Poder Judiciário**: estudos em homenagem ao ministro Luiz Fux. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 297-312.

BALOGUN, M. J. Causative and Enabling Factors in Public Integrity: A Focus on Leadership, Institutions, and Character Formation. **Public Integrity**, Boulder, v. 5, n. 2, p. 127-147, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENZÉCRI, J.-P. **Correspondence analysis handbook**. New York: Marcel Dekker, 1992.

BORGES, Maria Cecília. As faces visíveis e invisíveis do nepotismo no serviço público. **Revista do Conselho Nacional do Ministério Público**, Brasília, n. 5, p. 31–50, 2015. Disponível em: <https://ojs.cnmp.mp.br/index.php/revistacnmp/article/download/80/24/219>. Acesso em: 10 jan. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/legislacao/constituicao-federal>. Acesso em: 6 mar. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de integridade pública**: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006**. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Brasília: Presidência da República, [2006]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2015]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. **Lei n. 8.429, de 2 de junho de 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [1992]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 6 mar. 2024.

BRASIL. **Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006.** Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; altera dispositivos da Lei n. 10.475, de 27 de junho de 2002, da Lei n. 10.417, de 5 de abril de 2002, e da Lei n. 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2006]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em: 6 mar. 2024.

BRASIL. **Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2013]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. **Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 06 mar. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Aprimore: o que é?**. Brasília: STJ, [2021]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/158101>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Ato n. 283 de 30 de setembro de 2004.** Determina que o cargo em comissão de Chefe-de-Gabinete, código CJ-3, seja exercido por portador de diploma de nível superior. Brasília: STJ, [2004]. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/13959>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ n. 6 de 5 de abril de 2017.** Dispõe sobre as declarações exigidas para o exercício de cargo efetivo, função de confiança ou cargo em comissão no Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2017]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/109181>. Acesso em: 6 mar. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ n. 8 de 16 de agosto de 2007**. Disciplina procedimentos administrativos referentes a provimento e vacância de cargos e funções, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2007]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/13397>. Acesso em: 6 mar. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ/GP n. 3 de 14 de fevereiro de 2019**. Regulamenta o modelo de Gestão por Competências do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2019]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/128814>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ/GDG n. 3 de 25 de maio de 2018**. Aprova os requisitos para investidura nos cargos em comissão e nas funções de confiança do quadro de pessoal do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2018]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/121620>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ/GP n. 13 de 24 de março de 2023**. Institui a política e o sistema de gestão de compliance do STJ. Brasília: STJ, [2023]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/176996>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ/GP n. 13 de 30 de agosto de 2021**. Atualiza o anexo da Instrução Normativa STJ/GDG n. 3/2018, que aprova os requisitos para investidura nos cargos e nas funções de confiança do quadro de pessoal do STJ. Brasília: STJ, [2021]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/157379>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ/GP n. 17 de 20 de maio de 2022**. Institui a Política de Gestão de Pessoas dos servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2022]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/164787>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa STJ/GP n. 40 de 10 de outubro de 2023**. Aprova o Manual de Organização do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2023]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/181075>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Portaria STJ/GP n. 10 de 16 de janeiro de 2017**. Atualiza a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2017]. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/107418>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça**. Brasília: STJ, 1989. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/3189>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução STJ/GP n. 1 de 16 de janeiro de 2017**. Regulamenta o exercício de função de confiança e de cargo em comissão do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2017]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/107341>. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução STJ/GP n. 8 de 17 de março de 2022**. Dispõe sobre os cargos e as funções críticas no Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, [2022]. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/162432>. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **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: 23 fev. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Portaria Conjunta n. 3, de 31 de maio de 2007**. Regulamenta dispositivos da Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Brasília: CNJ, [2007]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1493>. Acesso em: 6 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão TCU-Plenário n. 358/2017**. Relator Augusto Nardes. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/109193>. Acesso em: 22 fev. 2024.

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, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **iESGo: Governança, Sustentabilidade e Inovação**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC). **Nota metodológica**: nível de suscetibilidade a fraude e corrupção do PNPC Programa Nacional de Prevenção à Corrupção. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: https://pnpc.tcu.gov.br/acervo-digital/?post_tag=publicacoes. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL, Jorge Eduardo Mendonça. **Meritocracia e seleção para cargos comissionados**: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. 2018. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Natal, 2018.

CARRON, Nicholas; DAHLSTRÖM, Carl; FAZEKAS, Mihaly; LAPUENTE, Victor. Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. **The Journal of Politics**, Chicago, v. 79, n. 1, p. 89-104, jan. 2017. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/687209>. Acesso em: 27 fev. 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 38. ed. rev., atual. e ampl. Barueri: Atlas, 2024. *E-book*.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 7, de 18 de outubro de 2005**. Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2005. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/187>. Acesso em: 6 mar. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 156, de 8 de agosto de 2012**. Proíbe a designação para função de confiança ou a nomeação para cargo em comissão de pessoa que tenha praticado os atos que especifica, tipificados como causa de inelegibilidade prevista na legislação eleitoral, e dá outras providências. Brasília: CNJ, [2012]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/56>. Acesso em: 6 mar. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ n° 240, de 9 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, [2016]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 27 nov. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n° 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, [2021]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 27 nov. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 410, de 23 de agosto de 2021**. Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, [2021]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073>. Acesso em: 22 fev. 2024.

CORTÁZAR, Juan Carlos; FUENZALIDA, Javier; LAFUENTE, Mariano. **Merit-based selection of public managers: better public sector performance?: an exploratory study** [Washington]: IDB, 2016. (IDB Technical Note, 1054). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18235/0010650>. Acesso em: 27 fev. 2024.

COSTA, Rafael de Oliveira; JUNQUEIRA, Gabriel Marson. Do combate preventivo à corrupção: a redução da subjetividade na avaliação de candidatos em concursos públicos. **Revista do CNMP**, Brasília, n. 9, p. 15-42, 2021. Disponível em: <https://ojs.cnmp.mp.br/index.php/revistacnmp/article/view/137>. Acesso em: 17 fev. 2024.

COUTINHO, Eduardo Rubens da Nóbrega; OLIVEIRA, Ítalo José Rebouças de. Ensaio sobre a constitucionalidade do provimento dos cargos em comissão. **Revista Direito e Liberdade**, Mossoró, v. 5, n. 1, p. 421-438, mar. 2007. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/60055>. Acesso em: 7 mar. 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, London, v. 94, n. 1, p. 146-166, Mar. 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 37. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. *E-book*.

DICIO: Dicionário Online de Português. [S.l: s.n], [2025]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/reputacao/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FREIDSON, E. Para uma análise comparativa das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 141-154, jun. 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*.

GREENACRE, Michael. **Correspondence analysis in practice**. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2017.

HEYWOOD, Paul M. Integrity management and the public service ethos in the UK: patchwork quilt or threadbare blanket? **International Review of Administrative Sciences**, Thousand Oaks, CA, v. 78, n. 3, p. 474-493, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00208523124451>. Acesso em: 8 mar. 2024.

HUBERTS, Leo. Integrity and integritism. In: HUBERTS, Leo. **The integrity of governance**. London: Palgrave Macmillan, 2014. p. 38-65. (IIAS Series: Governance and Public Management). Disponível em: https://doi.org/10.1057/9781137380814_3. Acesso em: 8 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

FOWLER JUNIOR., Floyd J. **Pesquisa de levantamento**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. *E-book*.

KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi; SEGURA, Larissa Garrido Benetti; PÔRTO, Inês da Fonseca. O sistema de integridade e compliance no Poder Judiciário. In: SEGURA, Larissa Garrido Benetti (org.); KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi; ZENKNER, Marcelo (coord.). **Sistemas de integridade e Poder Judiciário: estudos em homenagem ao ministro Luiz Fux**. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 21-34.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; NOHARA, Irene P. **Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*.

MESSA, Ana F. **Transparência, Compliance e Práticas Anticorrupção na Administração Pública**. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. *E-book*.

MICHAELIS: Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. [S.l.]: Melhoramentos, [2024]. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=D9d4P>. Acesso em: 23 fev. 2024.

MIGUEL FILHO, Theophilo Antonio. Considerações a respeito da Resolução n. 410, do Conselho Nacional de Justiça: os conceitos de compliance e de integridade sob a perspectiva das normas e elementos axiológicos do sistema jurídico brasileiro. *In*: SEGURA, Larissa Garrido Benetti (org.); KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi; ZENKNER, Marcelo (coord.). **Sistemas de integridade e Poder Judiciário**: estudos em homenagem ao ministro Luiz Fux. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 345-365.

MOOD, Alexander. M.; GRAYBILL, Franklin A.; BOES, Duane C. **Introduction to the theory of statistics**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1974.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 39. ed. rev., atual. e ampl. Barueri: Atlas, 2023. *E-book*.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes. **Série de módulos sobre integridade e ética**. Viena: UNODC, [2022]. Disponível em: <https://grace.unodc.org/grace/pt/academia/module-series-on-integrity-and-ethics.html>. Acesso em: 23 fev. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de integridade pública da OCDE**. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Recommendation of the Council on public integrity**. Paris: OECD Publishing, 2017. (OECD Legal Instruments, 0435). Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>. Acesso em: 27 fev. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Recommendation of the Council on public service leadership and capability**. Paris: OECD Publishing, 2019. (OECD Legal Instruments, 0445). Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>. Acesso em: 27 fev. 2024.

OLIVEIRA, Almerinda Alves de. Nepotismo na Administração Pública brasileira: panorama histórico e associação à corrupção. **Revista da CGU**, Brasília, v. 9, n. 14, p. 511–533, jan./jul. 2017.

POMBO, Rodrigo Goulart de Freitas. Cargo em comissão e função de confiança: limites à competência de livre nomeação. **Revista de Direito Administrativo Contemporâneo**: ReDAC, São Paulo, v. 2, n. 14, p. 107-123, nov. 2014. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/83606>. Acesso em: 6 mar. 2024.

QUEIROZ, Jorge Washington de. **Corrupção**: o mal do século. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. *E-book*.

REINALDET, Tracy. Os efeitos colaterais do ultra compliance. *In*: SEGURA, Larissa Garrido Benetti (org.); KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi; ZENKNER, Marcelo (coord.).

Sistemas de integridade e Poder Judiciário: estudos em homenagem ao ministro Luiz Fux. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 157-174.

ROCHA, Júlio Monti de Assis Brasil; BITTENCOURT, Sandro Augusto Martins. **Introdução aos conceitos de integridade e compliance.** Santa Maria, RS: Faculdade de Direito de Santa Maria, 2023. Curso ministrado pela FADISMA por meio do Conselho Nacional de Justiça.

RODRIGUES, Willian G et al. **Ética geral e jurídica.** Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. *E-book*.

SANTINI, Christine; COSTA, Lígia Maura. A Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública e seus efeitos sobre o Poder Judiciário brasileiro. *In:* SEGURA, Larissa Garrido Benetti (org.); KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi; ZENKNER, Marcelo (coord.). **Sistemas de integridade e Poder Judiciário:** estudos em homenagem ao ministro Luiz Fux. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 269-295.

SCHULZE, Clenio Jair. Meritocracia: requisito necessário ao provimento de cargos em comissão. **Repertório IOB de Jurisprudência:** Tributário, Constitucional e Administrativo, São Paulo, n. 3, p. 106-101, 1. quin. fev. 2012.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança Pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>. Acesso em: 20 fev. 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A – E-mail de apresentação da Pesquisa



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Colega Nome do servidor (a),

1. Meu nome é Silvana de Castro Araujo Moreira, sou servidora do Superior Tribunal de Justiça (STJ), lotada na Coordenadoria de Planejamento Estratégico da Assessoria de Gestão Estratégica.
2. Estou conduzindo uma pesquisa como parte do mestrado profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas, oferecido pelo STJ em parceria com a Universidade de Brasília (UnB). O trabalho, intitulado "Integridade Pública e Processo Seletivo para Cargos de Gestão", tem como objetivo analisar como a integridade pública é incorporada ao processo seletivo para cargos de gestão no Tribunal, com base na percepção dos servidores.
3. O questionário leva, em média, **10 minutos** para ser concluído. Os resultados obtidos poderão contribuir para a criação de um Guia de Boas Práticas para o processo seletivo de cargos de gestão (FC-6, CJ-1 a CJ-4) ou para o desenvolvimento de um produto similar.
4. Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.
5. O questionário permanecerá aberto por **5 (cinco) dias úteis**.
6. **Link de acesso ao questionário:** <https://forms.office.com/r/96ac8BAtt8>

Desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Silvana Moreira

E-mail: smoreira@stj.jus.br

WhatsApp: (61) 9 9221-2685

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Tenho o prazer de convidá-lo(a) a participar da pesquisa de percepção dos servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ) sobre a aplicabilidade da integridade pública nos processos seletivos para cargos de gestão. Essa pesquisa integra o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do mestrado institucional em Governança e Inovação em Políticas Públicas, realizado em parceria com a Universidade de Brasília (UnB).

Se tiver dúvidas ou precisar de mais informações durante qualquer etapa do estudo, sinta-se à vontade para contatar a pesquisadora responsável, pelo *e-mail* smoreira@stj.jus.br ou pelo *WhatsApp* (61) 9 9221-2685.

Ademais, o(a) senhor(a) **terá direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem penalidade ou prejuízo, basta solicitar por meio dos contatos mencionados. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes, e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome, *e-mail* ou qualquer outra informação individual sobre os participantes serão utilizados no relato final dos resultados.**

Desde já, agradeço sua rica colaboração em responder ao presente questionário, sua participação é de extrema importância.

1. Deseja participar da pesquisa?

() Sim

() Não

APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa de Percepção



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Orientações

Este questionário é composto por três partes. A primeira apresenta treze questões objetivas focadas nos elementos fundamentais da integridade pública, aplicáveis ao processo de seleção de gestores no Poder Judiciário. Após cada pergunta, há um espaço para comentários específicos sobre o item abordado, somando um total de 25 perguntas. A segunda parte apresenta uma questão aberta para comentários gerais sobre os temas abordados no questionário. A terceira parte trata de informações demográficas e funcionais dos participantes. **Destaca-se que não há respostas certas ou erradas; o interesse está na sua percepção sobre o tema em estudo.**

Seção 1 – Considerando os elementos fundamentais que devem orientar o sistema de integridade dos órgãos do Poder Judiciário, conforme disposto no art. 4º da Resolução CNJ n. 410/2021, responda às perguntas abaixo a respeito da seleção de servidores para cargos gerenciais.

Questões

1. Na sua percepção, o STJ possui processo seletivo para a ocupação de cargos de gestão? () Sim () Não () Às vezes () Desconheço
2. Se você respondeu sim na questão anterior, você acha que o processo é amplamente divulgado no STJ para garantir igualdade de acesso? () Sim () Não () Às vezes () Desconheço
3. Você considera que as regras para seleção de cargos gerenciais no STJ são previamente definidas e informadas aos candidatos? () Sim () Não () Às vezes () Desconheço
4. Deixe seus comentários sobre as regras utilizadas pelo STJ na seleção de servidor para cargos de gestão.

5. Deixe seus comentários sobre o processo seletivo para a ocupação de cargos de gestão utilizado pelo STJ.

6. Você entende que a seleção para cargos de gestão no STJ é conduzida de maneira transparente? () Sim () Não () Às vezes () Desconheço
7. Se você respondeu sim na questão anterior, quais medidas específicas o STJ implementa para garantir e manter essa transparência? _____
8. Na sua percepção, existem critérios específicos para a seleção de ocupantes de cargos de gestão no STJ? () Sim () Não () Às vezes () Desconheço
9. Caso sua resposta tenha sido afirmativa, por favor, liste os critérios que você conhece para seleção de cargos de gestão no STJ. _____
10. Para você, os critérios de seleção utilizados pelo STJ valorizam principalmente o profissionalismo e o mérito dos candidatos? Sim () Não () Às vezes () Desconheço
Profissionalismo: Os candidatos devem possuir habilidades e conhecimentos necessários para realizar uma gestão eficaz.
Mérito: Os candidatos devem apresentar um histórico comprovado de realizações e resultados que justifiquem sua nomeação.
11. Deixe seus comentários sobre a valorização do profissionalismo e do mérito dos candidatos na seleção para cargos de gestão no STJ. _____
12. Na sua percepção, o STJ mapeia o perfil profissional necessário aos cargos de gestão? Sim () Não () Às vezes () Desconheço

Perfil profissional: conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo ocupante de cargo ou função.

13. Comente sobre o mapeamento dos perfis profissionais necessários aos cargos de gestão no STJ. _____
14. Na sua percepção, o STJ adota mecanismos de transparência ativa para divulgar os perfis profissionais para cargos de gestão a interessados internos e externos? Sim () Não () Às vezes () Desconheço

Transparência ativa: é a divulgação de informações por iniciativa do órgão, sem que seja solicitada pelo cidadão.

15. Deixe seus comentários sobre a divulgação dos perfis profissionais para cargos de gestão no STJ. _____
16. Na sua opinião, o STJ seleciona os gestores com base em perfil profissional previamente estabelecido e adequado ao cargo? Sim () Não () Às vezes () Desconheço

Perfil profissional: conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo ocupante de cargo ou função.

17. Deixe seus comentários sobre a seleção de gestores do STJ ser baseada em perfil profissional previamente estabelecido e adequado ao cargo. _____
18. Na sua opinião, os ocupantes de cargo de gestão do STJ possuem o perfil profissional ideal para desenvolvimento das atividades necessárias ao cargo? Sim () Não () Às vezes () Desconheço
19. Deixe seus comentários sobre o perfil profissional dos gestores do STJ ser adequado para o desempenho de suas funções. _____
20. Você tem conhecimento se as responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ são claramente definidas, documentadas e publicadas? Sim () Não () Às vezes () Desconheço
21. Deixe seus comentários sobre a definição e publicação das responsabilidades e atribuições dos gestores do STJ. _____
22. Você percebe que no STJ, antes de se fazer a nomeação de um gestor, verifica-se se a pessoa possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção? Sim () Não () Às vezes () Desconheço
23. Deixe seus comentários sobre a análise dos impedimentos legais dos servidores nomeados para cargos de gestão no STJ. _____
24. Você está ciente de que o STJ implementa rotinas internas específicas para garantir o cumprimento das normas relativas à proibição de nepotismo nas nomeações para cargos de gestão?
25. Deixe seus comentários sobre a eficácia dos procedimentos internos que impedem o nepotismo nas nomeações para cargos de gestão no STJ. _____

Seção 2 - Agradeço por ter respondido ao questionário até aqui. Por gentileza, utilize o espaço abaixo para registrar suas observações, comentários, críticas, elogios e sugestões sobre o Processo de Seleção de servidores para cargos de gestão no STJ. Sinta-se à vontade para compartilhar suas opiniões com total liberdade, considerando que sua identidade será preservada. Suas observações sinceras são essenciais para o sucesso da pesquisa.

Seção 3: Dados demográficos e funcionais

1) Qual o seu sexo?	2) Qual a sua escolaridade?	3) Há quanto tempo você trabalha no STJ?
() Feminino	() Ensino Fundamental	() Menos de 1 ano
() Masculino	() Ensino Médio	() 1 a 3 anos
() Intersexual	() Superior	() 4 a 6 anos
() Prefiro não dizer	() Especialização	() 7 a 9 anos
	() Mestrado	() Acima de 9 anos
	() Doutorado	
	() Pós-Doutorado	

4) Atualmente, você é: ☐ Servidor(a) efetivo(a) - Técnico Judiciário ☐ Servidor(a) efetivo(a) - Analista Judiciário ☐ Servidor(a) cedido(a) ou requisitado(a) de outro Tribunal ☐ Servidor(a) cedido(a) ou requisitado(a) de órgão de fora do Judiciário ☐ Servidor(a) comissionado(a) sem vínculo com a administração	5) Qual a área você trabalha no STJ: ☐ Área fim – Gabinete de Ministro ☐ Área fim – Atividades relacionadas ao processo judicial ☐ Área meio – Apoio administrativo ☐ Outra: _____	6) Atualmente, você ocupa algum cargo de gestão no Tribunal (FC-6, CJ-1 a CJ-4)? ☐ Sim ☐ Não 7) Em caso positivo, qual função ou cargo você está exercendo? ☐ FC-6 ☐ CJ-1 ☐ CJ-2 ☐ CJ-3 ☐ CJ-4 8) Há quanto tempo você está nessa função ou cargo? ☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 4 a 6 anos ☐ 7 a 9 anos ☐ Acima de 9 anos 9) Em caso negativo, gostaria de exercer cargo de gestão? ☐ Sim ☐ Não
--	--	--

APÊNDICE D – Roteiro da Entrevista



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Bloco 1: Mecanismos institucionais:

- Quais são os principais mecanismos institucionais utilizados atualmente pelo STJ para conduzir os processos de seleção de gestores? Na sua percepção, como esses mecanismos garantem a transparência, meritocracia, profissionalismo, renovação de liderança, *compliance* e vedação ao nepotismo?
- Na sua opinião, quais políticas ou diretrizes poderiam ser desenvolvidas para garantir maior transparência, meritocracia e profissionalismo no preenchimento de cargos de gestão?
- Qual é o papel da área de gestão de pessoas no processo de seleção de servidores para cargos de gestão no STJ? Quais iniciativas são conduzidas para assegurar que os processos atendam aos princípios da integridade pública?
- Na sua visão, existem limitações nos mecanismos institucionais que poderiam impactar a integridade e eficácia nos processos de seleção de gestores? Se sim, quais?

Bloco 2: Boas práticas

- Existem boas práticas que a área de gestão de pessoas tem adotado ou identificado no STJ para a seleção de gestores? Poderia compartilhar exemplos? Que outras práticas inovadoras poderiam ser incorporadas para fortalecer a integridade do processo?
- Na visão da área de Gestão de Pessoas, quais ações poderiam fortalecer a credibilidade e eficácia dos processos de seleção interna para cargos de gestão no STJ?
- Há mudanças que a área considera prioritárias para alinhar os processos ao interesse público e aos princípios fundamentais como meritocracia, profissionalismo e transparência?
- Há algum ponto adicional ou observação que você gostaria de compartilhar sobre os processos de seleção de servidores para cargos de gestão no STJ?