

2021 **ESTRATÉGIA NACIONAL** 2026

REALIZAR JUSTIÇA É A NOSSA MISSÃO

MACRODESAFIO

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DA GOVERNANÇA JUDICIÁRIA

MACRODESAFIO

FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO INSTITUCIONAL DO JUDICIÁRIO COM A SOCIEDADE



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Secretaria de Auditoria

Relatório Final de Auditoria

Auditoria sobre a Constituição, o Funcionamento e os Resultados dos Colegiados do CNJ

Auditoria n. 2025/002

Processo SEI n. 04474/2025

2026

Unidade Responsável: Coordenadoria de Auditoria Interna – COAD/SAU.

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA SOBRE A CONSTITUIÇÃO, O FUNCIONAMENTO E OS RESULTADOS DOS COLEGIADOS DO CNJ

Modalidade: Auditoria de conformidade e operacional.

Ato originário: Despacho SEI n. 2042761, que aprovou o Plano Anual de Auditoria 2025.

Objeto da auditoria: avaliar a eficácia da constituição, do funcionamento e dos resultados produzidos pelos colegiados do CNJ, abrangendo aspectos como a conformidade com os normativos institucionais, a composição adequada, a realização de reuniões e deliberações, a alocação de recursos, o cumprimento de prazos, a implementação de decisões, a transparência na divulgação de informações e a clareza na comunicação de resultados. Visa, ainda, examinar o nível de participação e envolvimento dos membros das unidades colegiadas, bem como os resultados por elas alcançados.

Período de realização da auditoria: abril/2025 a setembro/2025.

Secretaria de Auditoria:

Felipe Berkenbrock Goulart – Secretário de Auditoria

Giovanna Máisa Gamba – Assessora-Chefe da Secretaria de Auditoria

Priscila Schubert da Cunha Canto – Assessora-Técnica da Secretaria de Auditoria

Composição da equipe de auditoria:

Edison Livio Bruno de Araújo Lopes – Matr. 2369 – Coordenador de Auditoria Interna

Nathália Freitas Loureiro – Auditora Interna – Matr. 1677 – Chefe do Núcleo de Auditoria da Gestão e da Governança

Alexandre Pinto Vieira de Paula – Auditor Interno – Chefe do Núcleo de Auditoria da Gestão e da Governança em substituição



O que foi auditado?

Avaliação da eficácia da constituição, do funcionamento e dos resultados produzidos pelos colegiados do CNJ.



Propósito

A auditoria buscou examinar, em **61 Colegiados**:

Testes realizados até 31.7.2025

A conformidade com normativos (legalidade/legitimidade)

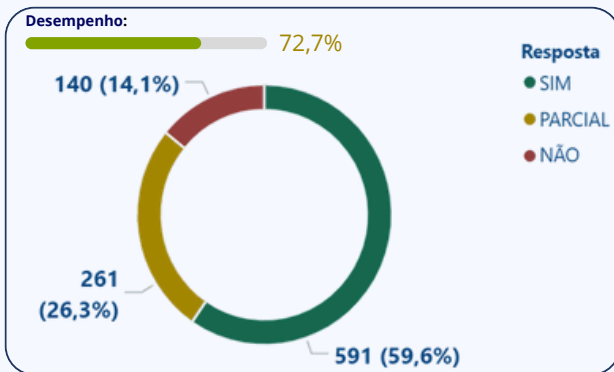
O desempenho institucional (eficiência/efetividade) dos Colegiados executivos, Comissões permanentes, Comitês, Fóruns e Grupos de Trabalho



O que a SAU encontrou?

19 Testes de auditoria - 3 Eixos

EIXO	QUESTÃO DE AUDITORIA
1 – Constituição dos Colegiados	1ª Questão: Os colegiados instituídos pelo CNJ foram formalmente criados conforme os requisitos previstos nos normativos?
2 – Funcionamento dos Colegiados	2ª Questão: Os colegiados estão em efetivo funcionamento, observando a composição, a realização de reuniões, a deliberação e os registros exigidos nos seus atos de criação e normas internas?
3 – Resultados dos colegiados	3ª Questão: Os colegiados constituídos possuem plano de trabalho, produzem relatórios consistentes e atendem às metas instituídas, demonstrando resultados?

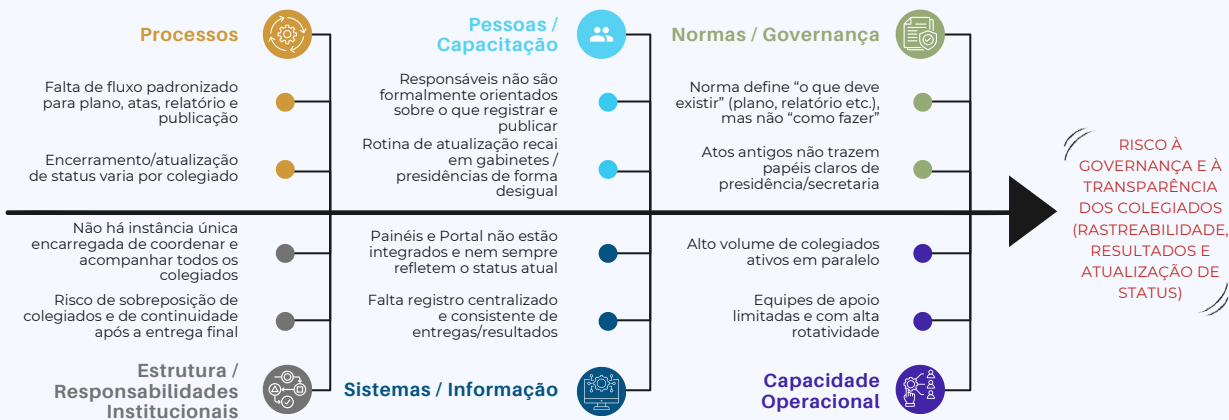


Painel de resultados dos testes



Conclusões

Diagrama de causa e efeito



Eixo 1 (Constituição): Elevado nível de conformidade normativa, com aderência consistente ao Regimento Interno do CNJ e às Instruções Normativas aplicáveis, em especial à IN CNJ-Presidência n. 107/2025. Identificaram-se apenas lacunas formais pontuais.

Eixo 2 (Funcionamento): Desempenho satisfatório, porém heterogêneo, com colegiados ativos e entregas relevantes, mas com assimetria na formalização das práticas de governança, notadamente quanto à elaboração de planos de trabalho, acompanhamento de metas, registro em atas e consolidação documental, o que afeta a previsibilidade e a continuidade administrativa.

Eixo 3 (Resultados): Desempenho inferior aos demais eixos, com resultados materiais relevantes identificáveis, porém nem sempre formalmente consolidados ou vinculados de forma clara aos colegiados responsáveis, limitando a visibilidade institucional, a transparência ativa e o aprendizado organizacional.

Conclusão: Embora os colegiados desempenhem papel relevante na formulação e implementação de políticas judiciárias nacionais, os achados evidenciam **oportunidades de amadurecimento institucional**, especialmente no fortalecimento da sistematização, do monitoramento e da divulgação estruturada dos resultados. As medidas já adotadas no curso da auditoria – como a centralização da governança do Painel de Colegiados no Gabinete da Presidência e a atuação sistêmica da COPJ – representam **avanços significativos**, cuja consolidação tende a ampliar a **transparência**, a **previsibilidade** e a demonstração do **valor público** gerado pelos colegiados do CNJ.

4.1 Fragilidades na sistematização e no registro dos trabalhos dos colegiados com efeitos na transparência e na mensuração de resultados

Critérios

- [Lei n. 12.527/2011, art. 6º;](#)
- [IN CNJ-Presidência n. 107/2025](#), que sucedeu a [IN 94/2023](#);
- [Resolução CNJ n. 215/2015, art. 40;](#)
- [Portaria Presidência-CNJ n. 406/2024, art. 8º.](#)

Situação encontrada

- Ausência de fluxos operacionais padronizados e atualizados aplicáveis aos colegiados;
- Inexistência ou desatualização de planos de trabalho, atas, relatórios e registros formais;
- Páginas específicas no portal institucional desatualizadas ou inativas;
- Falta de caixa própria no SEI para comissões permanentes, dificultando rastreabilidade;
- O painel de colegiados*, embora previsto para centralização de informações, encontrava-se desatualizado, sem identificação de entregas e resultados.

*O Painel de Colegiados então sob a gestão da Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP), referido ao longo deste relatório para fins de contextualização dos achados, foi descontinuado no curso da auditoria, após a transferência da gestão do painel para o Gabinete da Presidência (GPR). O link anteriormente disponibilizado foi desativado a pedido da SEP (vide Despacho SEI n. 2408011) ao DTI, com o objetivo de evitar a consulta a informações desatualizadas.

Evidências

- Ausência de atas e registros atualizados de reuniões em páginas do Portal do CNJ, especialmente das [Comissões Permanentes](#);
- Painel de Colegiados* com baixo nível de alimentação e sem detalhamento das entregas e resultados;
- Processos SEI n. 07519/2022 e 04799/2024, de colegiados sem planos de trabalho, cronogramas ou relatórios de atividades;
- Situação relatada por servidores(as) durante reuniões realizadas para mapeamento de riscos atrelados ao tema auditado.

Causa

- Inexistência de rotina padronizada de atualização da documentação exigida pela legislação;
- Ausência de mecanismos que permitam Rastreo preciso das modificações realizadas;
- Indefinição de responsáveis e da periodicidade das atualizações;
- Fragmentação de responsabilidades entre diversas unidades, sem articulação centralizada.



Efeito

- riscos de sobreposição entre colegiados;
- decisões gerenciais baseadas em informação incompleta, decorrente da memória institucional frágil (função da rotatividade de mandatos/presidências);
- dificuldade de mensurar valor gerado e descumprimento de obrigações de transparência – com impactos na percepção institucional sobre a atuação dos colegiados. Parte dessas fragilidades já havia sido registrada no relatório de [Auditoria de Transparência Ativa](#) (SEI n. 05764/2024, Doc. 2243192, achado 4.1).

Providências adotadas pelas unidades auditadas

Síntese do tópico 4.1.4:

As unidades auditadas informaram a adoção de medidas estruturantes voltadas ao aprimoramento da governança dos colegiados, com destaque para a transferência da gestão do Painel de Colegiados para o Gabinete da Presidência (**GPR**) e a reorganização dos fluxos de governança associados. O GPR informou a instituição de fluxo de trabalho para assegurar a atualização tempestiva dos atos normativos de designação, bem como a adoção de providências para automação parcial dessas rotinas, em articulação com a Secretaria de Gestão de Pessoas (**SGP**).

A Secretaria de Estratégia e Projetos (**SEP**) destacou que, após a alteração do modelo de governança, a Coordenadoria de Governança de Políticas Judiciárias Nacionais (**COPJ**) passou a atuar na orientação e capacitação das equipes envolvidas, com impacto positivo na padronização das informações e na conformidade dos registros. Quanto à padronização documental e à elaboração de guias operacionais, as manifestações indicaram que o tema permanece em fase de consolidação, associado às iniciativas de melhoria contínua.

As unidades consignaram, ainda, que a concentração da governança no **GPR/COPJ** passou a atender à necessidade de supervisão e consolidação das informações relativas aos colegiados. Em relação aos sistemas, foi informado que o novo [Painel de Colegiados](#), por sua natureza de ferramenta de *Business Intelligence*, não comporta o armazenamento de documentos operacionais, sendo indicada a utilização de páginas específicas no portal do CNJ para fins de transparência ativa, bem como a adoção de providências para a desativação do painel anteriormente utilizado.

Recomendações** (relatório final)	Criticada de	Principais riscos a serem mitigados
Considerando os avanços já implementados pelas unidades auditadas e os desafios ainda identificados quanto à consolidação das práticas de governança dos colegiados, recomenda-se à Presidência (GPR), com apoio da Secretaria-Geral (SG) e da Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP), a adoção das seguintes medidas de aprimoramento institucional: a. consolidar, no âmbito do Gabinete da Presidência, diretrizes institucionais claras quanto às responsabilidades pela governança, supervisão e consolidação das informações relativas aos colegiados, de modo a fortalecer o papel central de coordenação já exercido pelo GPR/COPJ;	Alta	R8: Ausência de metas e/ou indicadores para acompanhamento de atividades desempenhadas pelos colegiados; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados; R17: Inadequação da estrutura de pessoal e material interna para suporte às atividades dos colegiados.
b. promover a elaboração e a disponibilização gradual de modelos-padrão institucionais de plano de trabalho, relatório anual de atividades e atas de reuniões, observadas as disposições da Instrução Normativa CNJ- Presidência n. 107/2025, com vistas a reduzir assimetrias de interpretação e conferir maior uniformidade e comparabilidade às informações produzidas pelos colegiados, avaliando-se, ainda, a pertinência de criação de documento modelo para o registro de lições aprendidas e de memória dos trabalhos desenvolvidos, durante e/ou ao final das atividades do colegiado, inclusive nas hipóteses em que não tenham sido produzidos produtos formais específicos;	Alta	R7: Ausência de apresentação de plano de trabalho e de relatório anual pelos comitês e colegiados executivos; R12: Ausência, desatualização ou deficiência na documentação e divulgação de atas, relatórios e resultados das atividades dos colegiados, comprometendo a transparência interna e externa das ações desenvolvidas; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados.
c. avaliar a pertinência de desenvolver guias operacionais institucionais contendo orientações mínimas sobre fluxos de governança, periodicidade de reuniões, prazos para elaboração e publicação de documentos e boas práticas de transparência ativa, respeitada a diversidade temática e funcional dos colegiados;	Alta	R7: Ausência de apresentação de plano de trabalho e de relatório anual pelos comitês e colegiados executivos; R12: Ausência, desatualização ou deficiência na documentação e divulgação de atas, relatórios e resultados das atividades dos colegiados, comprometendo a transparência interna e externa das ações desenvolvidas; R14: Não realização de reuniões periódicas por comissões e comitês constituídos.
d. dar continuidade às ações de orientação e capacitação já iniciadas, com foco específico nas obrigações relacionadas à documentação de resultados, à elaboração de relatórios e à alimentação tempestiva e qualificada do Painel de Colegiados e das páginas institucionais correlatas;	Alta	R12: Ausência, desatualização ou deficiência na documentação e divulgação de atas, relatórios e resultados das atividades dos colegiados, comprometendo a transparência interna e externa das ações desenvolvidas; R14: Não realização de reuniões periódicas por comissões e comitês constituídos; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados.
e. avançar, de forma incremental, na integração entre sistemas corporativos e instrumentos de gestão, de modo a reduzir a dependência de procedimentos manuais e a ampliar a confiabilidade e a atualização das informações relativas aos colegiados;	Alta	R3: Demora excessiva na constituição ou atualização dos colegiados, comprometendo a continuidade e a eficiência das atividades desempenhadas; R13: Inconsistências na consolidação e divulgação de atos que constituem e/ou alteram colegiados; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados.
f. definir, no âmbito da governança institucional, estratégia integrada para a divulgação pública das informações dos colegiados, combinando o uso do Painel de Colegiados com páginas específicas no portal do CNJ, de forma a potencializar a transparência ativa, a gestão do conhecimento e o acesso da sociedade às informações produzidas, bem como estabelecer mecanismo de memória institucional formalizada, que contemple, de fácil acesso e interação, que dos colegiados, de natureza do colegiado e de seus produtos, atas, reuniões, relatórios, painéis, documentos produzidos e eventuais deliberações ou aprovações posteriores pela Presidência ou pelo Plenário;	Alta	R8: Ausência de metas e/ou indicadores para acompanhamento de atividades desempenhadas pelos colegiados; R12: Ausência, desatualização ou deficiência na documentação e divulgação de atas, relatórios e resultados das atividades dos colegiados, comprometendo a transparência interna e externa das ações desenvolvidas; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados.
g. avaliar a institucionalização de mecanismo de apoio técnico especializado aos colegiados, a ser acionado sob demanda e coordenado pela Presidência, de modo que solicitações de subsídios técnicos, pareceres ou notas técnicas possam ser encaminhadas a unidades do CNJ com domínio temático na matéria tratada, fortalecendo os resultados produzidos pelos colegiados.	Alta	R11: Resultados inexpressivos das atividades executadas pelos colegiados; R15: Decisões dos colegiados com baixa efetividade ou impacto reduzido na gestão institucional; R17: Inadequação da estrutura de pessoal e material interna para suporte às atividades dos colegiados.

As recomendações acima têm caráter **estratégico, orientativo e prospectivo, e buscam potencializar os **avanços já alcançados** pelas unidades auditadas, conferindo maior **previsibilidade, padronização e sustentabilidade** às práticas de governança dos colegiados, com **foco no funcionamento interno e na transparência**, em consonância com as diretrizes normativas vigentes e com as boas práticas de governança pública.

A implementação será acompanhada **quadrimestralmente**, pelo prazo de **1 ano**, por meio da observação de marcos institucionais e da evolução dos instrumentos de governança e transparência, sem prejuízo de reavaliação em futuras ações de auditoria ou consultoria.

4.2. Controles insuficientes sobre criação e funcionamento dos colegiados, com risco de sobreposição de ações ou inatividade

Critérios

- CF/88, art. 37;
- IN CNJ- Presidência n. 107/2025, que sucedeu a IN 94/2023;

Situação encontrada

- Existência de colegiados com competências similares, com risco de sobreposição parcial ou integral de ações;
- Presença de colegiados aparentemente inativos, embora classificados como vigentes nos atos normativos do CNJ ou no Painel de Colegiados;
- Ausência de relatórios de atividades próprios para grande parte dos colegiados, o que dificulta o acompanhamento da atuação e dos resultados;
- Painel de Colegiados, ainda que promissor, não atualizado com regularidade e com foco limitado a informações cadastrais (nome, tipo, vigência), não sendo capaz de refletir de forma adequada o funcionamento efetivo, as entregas, o fluxo de criação/extinção por ano e a relevância de cada colegiado.

*O Painel de Colegiados então sob a gestão da Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP), referido ao longo deste relatório para fins de contextualização dos achados, foi descontinuado no curso da auditoria, após a transferência da gestão do painel para o Gabinete da Presidência (GPR). O link anteriormente disponibilizado foi desativado a pedido da SEP (vide Despacho SEI n. 240801) ao DTI, com o objetivo de evitar a consulta a informações desatualizadas.

Evidências

- Conflito entre informações divulgadas no [portal de atos normativos](#) e no [painel de colegiados](#)*;
- Casos narrados ao longo do item 4.2.1, parágrafos 93 e 95;
- Situação relatada por servidores(as) durante reuniões realizadas para mapeamento de riscos atrelado ao tema auditado;
- [Portaria Presidência-CNJ n. 233/2025](#).

Causa

- ausência de mecanismos formais, prévios à criação de novos colegiados, que exijam verificar se já existem instâncias com competências semelhantes ou sobrepostas;
- inexistência de um processo institucional padronizado para acompanhar o ciclo de vida de cada colegiado – incluindo início, prazos, entregas esperadas, conclusão dos trabalhos e encerramento formal; e
- falta de integração entre as bases institucionais (Portal de Atos Normativos, Painel de Colegiados e processos SEI), o que dificulta a atualização consistente do status de cada colegiado, sobretudo após o cumprimento do seu objetivo específico.

Efeito

- risco de manutenção simultânea de colegiados com temáticas semelhantes; risco de prolongar, no papel, colegiados cujas atividades já se encerraram;
- dificuldade de identificar claramente qual instância responde por determinado tema em dado momento; e, em consequência, maior probabilidade de sobreposição de esforços, de descontinuidade de iniciativas e de perda de rastreabilidade sobre decisões técnicas que subsidiam atos normativos ou políticas judiciárias. Esses efeitos impactam diretamente a transparência e o uso eficiente da capacidade institucional.

Providências adotadas pelas unidades auditadas

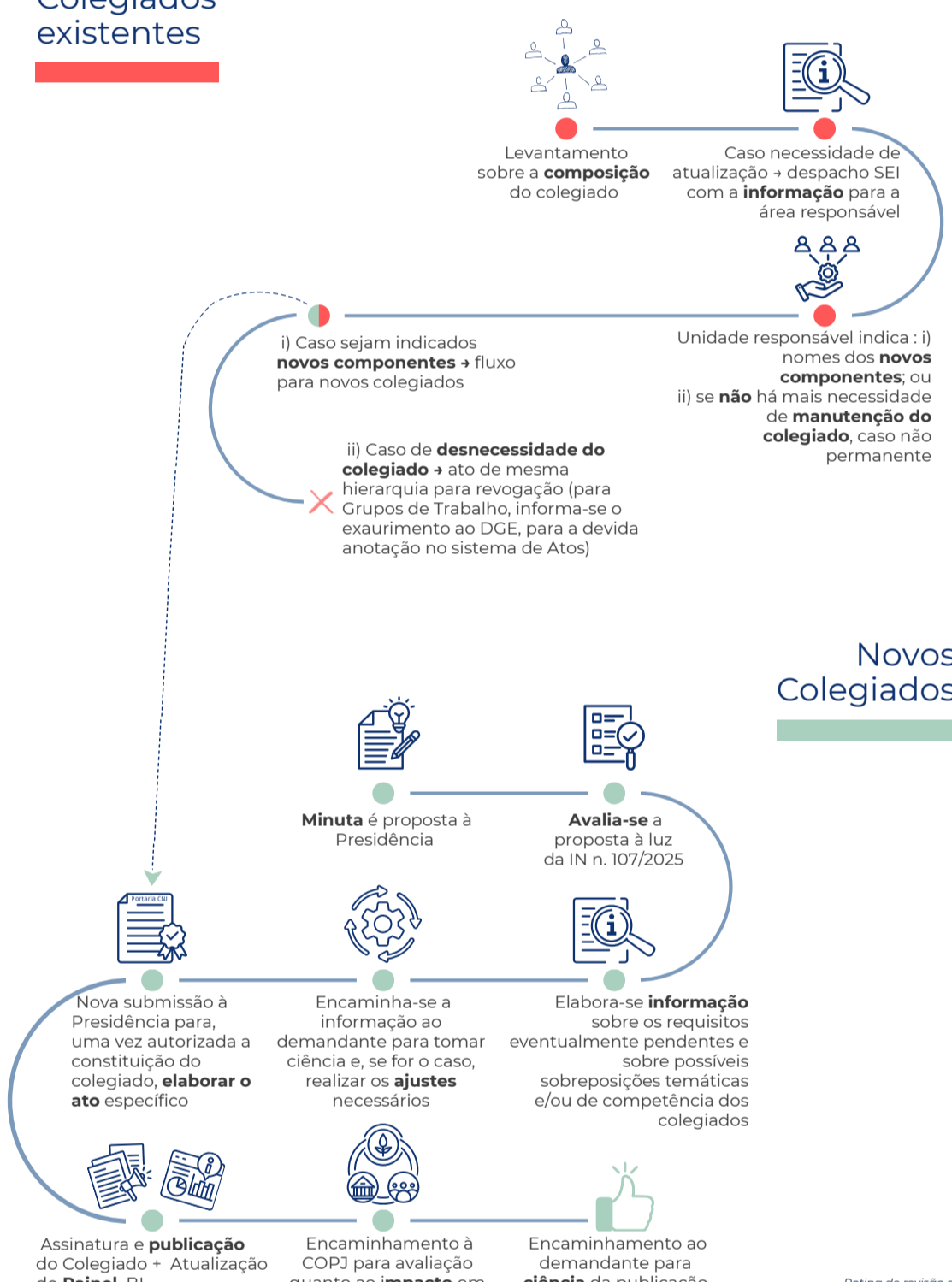
Síntese do tópico 4.2.4:

As unidades auditadas informaram a adoção de rotinas formais para a análise de propostas de criação de novos colegiados, em conformidade com a Instrução Normativa CNJ- Presidência n. 107/2025, incluindo a avaliação de requisitos formais, a identificação de possíveis sobreposições temáticas e/ou de competência e o encaminhamento das demandas à apreciação da Presidência. Destacou-se, ainda, o papel da Coordenadoria de Governança de Políticas Judiciárias Nacionais (**COPJ**) na análise de colegiados vinculados a políticas judiciárias específicas, com vistas à mitigação de sobreposições e ao alinhamento institucional.

No que se refere aos instrumentos de registro e divulgação, foi consignado que o novo **Painel de Colegiados**, por sua natureza de ferramenta de Business Intelligence, não comporta o armazenamento de documentos operacionais, sendo indicada, quando cabível, a centralização dessas informações em páginas específicas do portal do CNJ, de forma a ampliar a transparência ativa.

Quanto à gestão do portfólio de colegiados, o Gabinete da Presidência descreveu **fluxo institucional** para tratamento de novos colegiados e de colegiados existentes, contemplando a atualização de composições, a prorrogação ou o encerramento formal de instâncias que cumpriram seus objetivos, bem como a correspondente atualização dos sistemas institucionais.

Colegiados existentes



Recomendações** (relatório final)

Criticidade

Principais riscos a serem mitigados

Considerando os avanços institucionais relatados pelas unidades auditadas e as oportunidades de aprimoramento identificadas quanto à gestão do ciclo de vida dos colegiados, recomenda-se à Presidência (GPR), com apoio da Secretaria-Geral (SG) e da Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP), a adoção das seguintes medidas de fortalecimento da governança do portfólio de colegiados: a. consolidar, no âmbito do Gabinete da Presidência, diretrizes institucionais para a gestão integrada do ciclo de vida dos colegiados, contemplando, de forma articulada, as etapas de proposição, análise, instituição, acompanhamento, prorrogação e encerramento;	Alta	R3: Demora excessiva na constituição ou atualização dos colegiados, comprometendo a continuidade e a eficiência das atividades desempenhadas; R5: Inadequação de atos constitutivos às normas que estabelecem requisitos mínimos para criação e consolidação; R6: Criação de colegiados com competências similares, com sobreposição, ainda que parcial, de ações.
b. avaliar a pertinência de explicitar, em orientações institucionais ou guias operacionais, os critérios mínimos para análise prévia de propostas de criação de novos colegiados, incluindo parâmetros para identificação de sobreposições temáticas, complementariedade de escopo e racionalização da capacidade institucional;	Alta	R5: Inadequação de atos constitutivos às normas que estabelecem requisitos mínimos para criação e consolidação; R6: Criação de colegiados com competências similares, com sobreposição, ainda que parcial, de ações; R8: Ausência de metas e/ou indicadores para acompanhamento de atividades desempenhadas pelos colegiados.
c. fortalecer a visão sistêmica do portfólio de colegiados, por meio de indicadores gerenciais e rotinas de monitoramento que permitam acompanhar, de forma periódica, a evolução do conjunto de colegiados ao longo do tempo – inclusive quanto ao quantitativo de instâncias criadas, encerradas e em funcionamento por ano –, bem como sua atualidade, relevância e resultados, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão estratégica da Presidência e do Plenário;	Alta	R8: Ausência de metas e/ou indicadores para acompanhamento de atividades desempenhadas pelos colegiados; R11: Resultados inexpressivos das atividades executadas pelos colegiados; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados.
d. promover o aperfeiçoamento progressivo dos instrumentos de registro e monitoramento, de modo a ampliar a consolidação das informações relativas às atividades, resultados e documentos produzidos pelos colegiados, respeitadas as limitações inerentes às ferramentas de Business Intelligence e a necessidade de soluções complementares;	Média	R12: Ausência, desatualização ou deficiência na documentação e divulgação de atos, relatórios e resultados das atividades dos colegiados, comprometendo a transparência interna e externa das ações desenvolvidas; R13: Inconsistências na consolidação e divulgação de atos que constituem e/ou alteram colegiados; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados.
e. fomentar a integração entre o Painel de Colegiados, o painel de Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas (PJNP) e outros repositórios institucionais, com vistas a reduzir a dispersão de informações e a ampliar a transparência ativa e a gestão do conhecimento no âmbito do CNJ;	Média	R12: Ausência, desatualização ou deficiência na documentação e divulgação de atos, relatórios e resultados dos colegiados, comprometendo a transparência interna e externa das ações desenvolvidas; R13: Inconsistências na consolidação e divulgação de atos que constituem e/ou alteram colegiados; R16: Ausência de monitoramento acerca das atividades desempenhadas e resultados obtidos pelos colegiados.

As recomendações acima possuem caráter **estratégico, orientativo e prospectivo, com **foco na gestão do portfólio de colegiados**, voltadas à consolidação dos mecanismos já existentes e ao fortalecimento da governança institucional, contribuindo para maior racionalidade, eficiência e sustentabilidade na utilização e assessoria de instâncias no âmbito do Conselho Nacional de Justiça.

A sua implementação será acompanhada **quadrimestralmente**, pelo prazo de **1 ano**, por meio da observação de marcos institucionais e da evolução dos instrumentos de governança e transparência, sem prejuízo de reavaliação em futuras ações de auditoria ou consultoria.