



# **Gestão eficiente de comissões e comitês**

**FERNANDO  
FREITAS**

# Sumário

---

- 01 — O papel das comissões na governança**
- 02 — Contexto das comissões no TRT7**
- 03 — Uma nova cultura - Ato TRT7.GP nº 30/2021**

# O papel das comissões na governança

Ao falar de comissões e comitês nos órgãos públicos, é importante situar o tema no contexto da governança pública. Para o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014, p. 26):

"Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade."

Como se observa, a governança é voltada, basicamente, para garantir que os órgãos públicos alcancem os fins para os quais foram concebidos, utilizando-se para isso de mecanismos de direção e monitoramento.

A governança é posta em prática a partir da interação de diversos atores, envolvendo desde os cidadãos, já que, de acordo com a constituição, "todo poder emana do povo"; até organizações superiores, como, no caso do Poder Judiciário, são os tribunais e conselhos superiores.

Do ponto de vista organizacional, o sistema de governança é formado por instâncias internas e externas, que possuem papéis próprios. Há, ainda, as instâncias de apoio à governança, que também podem ser internas ou externas. Isso significa que as diversas atribuições abrangidas pela governança são distribuídas entre as instâncias, que se complementam em sua atuação.

No âmbito interno, cabe às instâncias de governança, em síntese, "definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados." (BRASIL, 2014, p. 29). Esse papel é desempenhado, via de regra, pela Alta Administração, como é o caso do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região.

Quanto às instâncias internas de apoio à governança, seu papel é dar suporte à Alta Administração, por meio da realização de comunicação entre as partes interessadas internas e externas, realização de auditorias internas, e identificação de desvios e falhas na condução da estratégia. (BRASIL, 2014, p. 29). Como exemplos mais comuns dessas instâncias, pode-se citar as ouvidorias e as unidades de auditoria interna. É exatamente aqui, também, que se encaixam as comissões e os comitês.

# O papel das comissões na governança

Portanto, **comissões e comitês são instâncias internas de apoio à governança**. Isso diz muito sobre seu papel. Observa-se, claramente, por exemplo, que não é papel das comissões e comitês definir a estratégia ou estabelecer diretrizes e políticas, pois isso constitui função da instância de governança, no caso do TRT7, a Alta Administração. Quanto à definição da estratégia, das diretrizes e das políticas, as comissões e comitês funcionam como suporte à Alta Administração, realizando estudos, reuniões e coleta de dados para fornecer subsídios e informações relevantes.

Outro aspecto muito importante, para compreender a exata dimensão do papel das comissões e comitês, é a necessária distinção entre governança e gestão. A gestão é voltada para por em prática a estratégia definida pela governança. Enquanto a governança é voltada para garantir a efetividade das organizações, isto é, para assegurar que as organizações alcancem os fins para os quais foram concebidas; a gestão é direcionada para assegurar a eficácia e a eficiência na aplicação dos recursos. (BRASIL, 2014, p. 30-31).



Como se observa, embora complementares, as funções de governança e gestão são distintas e não se confundem. Aqui, mais uma vez, colhe-se importante informação acerca do funcionamento das comissões e comitês. Isto é, na medida em que as atividades de rotina do órgão estão relacionadas à gestão e não à governança; e considerando que as comissões e comitês não são instâncias de gestão, mas de apoio à governança; conclui-se que não se revela adequado atribuir às comissões e comitês rotinas do órgão. Seu papel, antes, é monitorar e avaliar essas rotinas, a fim de identificar se elas estão adequadas à estratégia, às diretrizes e às políticas traçadas pela Alta Administração. Cabe-lhes, outrossim, propor à Alta Administração a adoção de medidas com vistas a aperfeiçoar a gestão e corrigir o curso do órgão.

# Contexto das comissões no TRT7

---

O TRT7 possui atualmente dezenas de comissões. Muitas delas foram constituídas por força de normativos superiores, a exemplo da Comissão Gestora Regional da Política de Atenção Prioritária ao 1º Grau de Jurisdição. Outras comissões e comitês derivam de normativos internos e foram compostos para atender a necessidades peculiares ao órgão, como o Comitê de Governança de Contratações. Há, ainda, muitos outros constituídos com finalidades bem específicas, como o comitê instituído para a elaboração da Carta de Serviços.

A criação de comissões e comitês tem se tornado algo tão constante que pode ser até difícil afirmar com certeza quantas comissões e comitês existem atualmente no Tribunal, pois a todo momento surge a necessidade de compor novos comitês e comissões. Como consequência da grande quantidade de comissões e comitês, há uma quantidade significativa de magistrados e servidores envolvidos em suas atividades. Depois de tantos anos de funcionamento de comissões e comitês, não é demais afirmar que o Tribunal possui, hoje, uma cultura particular relacionada ao funcionamento desses entes. Essa cultura possui algumas características bem delineadas, que serão citadas a seguir.

## CONCENTRAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO EM GESTORES

A primeira característica que se verifica é que, via de regra, as indicações para participação em comissões e comitês recaem sobre gestores ou magistrados. Isso tem consequências práticas. Gestores são servidores que possuem uma agenda atribulada e muitas obrigações. Em razão disso, nem sempre é fácil, por exemplo, reuni-los. Isso pode levar à morosidade nas deliberações.

Em levantamento realizado no TRT7 no mês de maio de 2021, 52 pessoas, entre servidores e magistrados, responderam a um questionário relativo ao funcionamento de comissões e comitês. Do total de respondentes, 79% já participaram de comissões ou comitês. Dessa parcela, 95% são gestores ou magistrados.



# 95%

**das pessoas  
que participam  
de comissões e  
comitês no TRT7  
são gestores ou  
magistrados**

# Contexto das comissões no TRT7

## MOROSIDADE NAS DELIBERAÇÕES

Como mencionado acima, uma das possíveis consequências da concentração das comissões e comitês em gestores e magistrados é a morosidade nas deliberações. No mesmo levantamento realizado em maio de 2021, para 46% dos respondentes as decisões são, via de regra, tomadas de modo moroso. Embora os outros 54% tenham afirmado que as decisões são céleres, a divisão verificada aponta para o fato de que, para a metade das pessoas que participam de comissões e comitês, as decisões poderiam ser mais céleres.

## CONCENTRAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES

Outra característica marcante das comissões e dos comitês do TRT7 é a concentração de atribuições em um único servidor ou magistrado. É muito comum que uma única pessoa organize a pauta das reuniões, elabore a ata, providencie os encaminhamentos, etc.

Essa percepção foi corroborada por 59% das pessoas que responderam ao levantamento feito em maio de 2021. Esse percentual sobe para 75% quando são analisadas apenas as respostas de quem já participou de comissões ou comitês.

Tal característica tende a comprometer aspectos fundamentais do funcionamento de comitês e comissões. O primeiro deles é a celeridade na realização dos encaminhamentos pertinentes ao funcionamento desses entes. Em segundo, lugar, a qualidade do trabalho pode ficar comprometida, posto que o objetivo de comissões e comitês é justamente proporcionar resultados a partir do trabalho coletivo.



# 48%

**das pessoas  
que participam  
de comitês e  
comissões no  
TRT7 acreditam  
que as  
deliberações  
poderiam ser  
tomadas mais  
rapidamente**

# Contexto das comissões no TRT7

## DOCUMENTAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

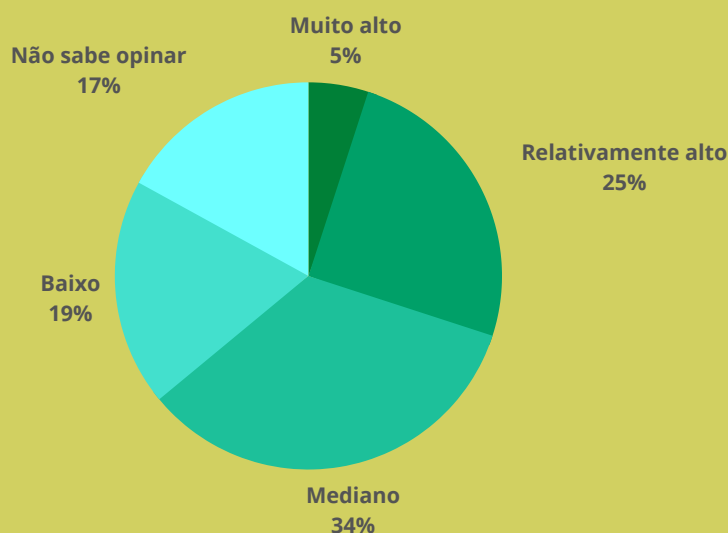
Nos últimos anos, é possível observar um grande amadurecimento das comissões e dos comitês quando à documentação e transparência dos seus trabalhos. Até bem pouco tempo atrás, ainda era possível identificar comissões que não realizam sequer uma única reunião ou não a documentavam de modo adequado. Isso hoje se tornou menos comum, embora ainda aconteça.

Também nos últimos anos, cresceu a necessidade de dar a devida transparência aos trabalhos realizados por comissões. O CNJ exige, por exemplo, que as organizações divulguem em seu site as pautas, as atas e o calendário das reuniões de suas comissões e comitês.

No âmbito do TRT7, no levantamento feito em maio para colher a opinião de servidores e magistrados, observou-se que, para 48% dos respondentes, as comissões e comitês documentam adequadamente as suas atividades. Para outros 48%, essa documentação acontece apenas de modo parcial.

Quanto à transparência, a maior parte dos respondentes entende que o nível é baixo ou mediano, conforme gráfico abaixo. De fato, ao consultar a página das comissões e comitês no site do TRT7 é possível observar que nem todas as comissões publicam as informações solicitadas pelo CNJ.

Nível de transparência de comissões e comitês no TRT7



# 75 %

**das pessoas  
que participam  
de comitês e  
comissões  
entendem que  
há  
concentração  
de atribuições.**

# UMA NOVA CULTURA - ATO TRT7.GP Nº 30/2021

Os conhecimentos cada vez mais claros acerca do que é governança e de qual o seu papel para a organização, assim como a crescente exigência de conformidade por parte de órgãos de controle, apontam para a necessidade de aprimoramento do funcionamento de comissões e comitês. Para isso é necessário criar uma nova cultura.

Nesse sentido e com esse fim, o TRT7 editou o Ato TRT7.GP nº 30/2021. O referido normativo cria um regulamento geral para comissões e comitês, deixando claro que seu efetivo funcionamento não é algo opcional, mas necessário e importante para o órgão. Há no referido ato o nítido intuito de corrigir as características apontadas anteriormente e facilitar o trabalho de comissões e comitês, a fim de que possam realizar entregas efetivas para o Tribunal. Abaixo, as principais inovações do ato.

## **Funções e atribuições**

A norma define funções dentro de comissões e comitês, a saber, as de coordenador e secretário. Cada uma dessas funções possui atribuições específicas. A ideia é dividir o trabalho e atribuir obrigações e responsabilidades para os membros. (artigos 2º a 5º do Ato TRT7.GP nº 30/2021)

## **Entregas e transparência**

O normativo também estabelece quais são as entregas mínimas que comissões e comitês devem realizar. Além disso, determina que tais entregas sejam publicizadas, de modo a garantir a transparência. (artigos 6º a 9º do Ato TRT7.GP nº 30/2021)

## **Mecanismos de deliberação**

Outra novidade foi o regulamento das reuniões, trazendo regras que facilitam e agilizam as deliberações por parte de comissões e comitês, como é o caso da possibilidade de reuniões virtuais, nas quais a tomada de decisões ocorre apenas com o uso de e-mail. (artigos 10 a 13 do Ato TRT7.GP nº 30/2021)



# Funções e atribuições

De acordo com o art. 3º do Ato TRT7.GP nº 30/2021, cada comissão ou comitê deverá possuir um coordenador, um coordenador substituto, um secretário e um secretário substituto.

A ideia é que comissões e comitês funcionem de modo organizado, com papéis e responsabilidades bem definidas. Desse modo, além de aumentar as chances de efetivo funcionamento, reduz-se as chances de sobrecarregar um único membro.

A indicação dos substitutos é importante, outrossim, para garantir a continuidade dos trabalhos, nas ausências dos titulares.

Abaixo indicam-se as principais atribuições do coordenador e do secretário.



## COORDENADOR

Representar a comissão

Definir Pautas

Prestar contas



## SECRETÁRIO

Organizar a pauta e o calendário de reuniões

Comunicar membros sobre as reuniões

Documentar os trabalhos e garantir a transparência

# Entregas e transparência

---

Partindo-se da premissa de que toda comissão ou comitê existe por uma razão e que, em última instância, seu funcionamento é voltado para o interesse público, é importante não apenas assegurar o efetivo funcionamento, mas também a documentação dos trabalhos.

A documentação e publicidade dos trabalhos de comitês e comissões tem diversos escopos, valendo citar o dever de prestar contas e o compartilhamento do conhecimento produzido, o qual por sua vez tem múltiplas funções, sendo a principal delas garantir a continuidade dos trabalhos, independentemente de quem integre a comissão ou o comitê no futuro.

Abaixo, relacionam-se as principais entregas e os mecanismos de transparência e compartilhamento do conhecimento mais importantes.



## ENTREGAS

Cronograma de reuniões

Atas de reuniões

Relatórios de monitoramento e avaliação

Relatório anual



## TRANSPARÊNCIA

Página no site

PROAD específico

Endereço de e-mail próprio

# Mecanismos de deliberação

Comissões e comitês funcionam, por natureza, de modo coletivo. Portanto, para que a manifestação seja legítima, é necessário que não apenas seja oportunizada a participação de todos, mas que tal oportunidade de participação seja devidamente documentada.

Nesse contexto, o principal mecanismo de deliberação de comissões e comitês são as reuniões, cuja documentação é feita por meio da lavratura da respectiva ata.

Historicamente, como já mencionado neste material, tem-se observado morosidade e dificuldades relacionadas à realização de reuniões. Como forma de suplantar ou minimizar essas dificuldades, o Ato TRT7.GP nº 30/2021 previu a possibilidade de tomada de deliberação por meio de manifestação via e-mail, o que foi chamada de reunião virtual. Outra novidade é a concordância presumida com as deliberações e com a ata de reunião, após vencido o prazo oportunizado para manifestação ou assinatura.

Abaixo, um resumo das principais novidades.



## **RUNIÕES TRADICIONAIS**

**Presenciais ou  
telepresenciais**

**Temas mais polêmicos  
ou complexos**

**Deliberação simultânea**



## **REUNIÕES VIRTUAIS**

**E-mail**

**Temas mais simples  
e já amadurecidos**

**Prazo para  
manifestação**

# Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança. 2014.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. Ato TRT7.GP nº 31, de 24 de março de 2021.

**Agradecemos a todos que se empenham nos trabalhos de comissões e comitês do TRT7.**

## Contato

**(85) 9.8894-4929**

**fernandoafl@trt7.jus.br**

