

Compliance na Justiça Eleitoral: modelo replicável de gestão baseada na ISO 37301 para transformação digital e integridade institucional

Ilana Murici Ayres, Vitor Carneiro Ramos, José Carlos Lucio Maia, Suzana Giliolli, Flávio Roldão de Carvalho Lelis

Tribunal Regional Eleitoral de Goiás

Palavras-chave: compliance público, governança digital, justiça eleitoral, ISO 37301, transformação institucional

Introdução

A crescente demanda por integridade, eficiência, economicidade, transparência e accountability tem impulsionado o fortalecimento da governança pública no Brasil, especialmente no âmbito do Poder Judiciário. A sociedade contemporânea exige que as instituições públicas sejam capazes de oferecer respostas céleres, éticas e consistentes a contextos cada vez mais complexos. Nesse cenário, a governança assume papel estratégico como elemento estruturante para assegurar legitimidade, previsibilidade decisória e confiança social.

A Justiça Eleitoral ocupa posição singular nesse processo, pois tem como missão preservar a integridade do processo democrático e garantir que a vontade popular seja traduzida de maneira fidedigna em resultados eleitorais. A credibilidade dessa instituição é vital para a estabilidade política e para a preservação do pacto democrático. Contudo, enfrenta desafios relacionados à pressão social por mais transparência, à necessidade de otimização do uso de recursos e à implementação de práticas de integridade em ambientes marcados por resistência cultural e por estruturas hierárquicas rígidas.

Nesse contexto, os Sistemas de Gestão de Compliance (SGC) surgem como instrumentos inovadores de governança, possibilitando a mitigação de riscos, a promoção da integridade e a construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos. A norma internacional ISO 37301 (ABNT, 2021) representa a principal referência para a estruturação de SGCs, oferecendo diretrizes para que organizações públicas e privadas possam desenvolver mecanismos de conformidade adaptados ao seu contexto. Embora já consolidada no setor privado, a implementação da ISO 37301 no setor público brasileiro é recente e incipiente, carecendo de modelos adaptados e de estudos de caso que possam orientar sua replicabilidade.

Foi a partir desse quadro que se desenvolveu esta pesquisa, tomando como objeto a experiência pioneira do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), primeiro órgão da

Justiça Eleitoral brasileira a implementar e certificar um SGC com base na ISO 37301, no âmbito do Gabinete de um Juiz Membro. A pergunta de pesquisa que orienta o estudo é: como viabilizar a adoção de um SGC no âmbito dos Tribunais Regionais Eleitorais, considerando suas particularidades institucionais, os normativos vigentes e as limitações organizacionais?

Justificativa

A relevância deste trabalho repousa sobre três dimensões complementares. Primeira, a necessidade de enfrentar a lacuna institucional existente no Poder Judiciário brasileiro. Apesar das iniciativas de modernização promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como o Prêmio CNJ de Qualidade e a Resolução nº 410/2021 sobre governança e gestão de riscos, ainda não há um modelo consolidado que oriente a implementação de SGCs em tribunais. Essa ausência fragiliza a consolidação da cultura de integridade e dificulta a replicação de boas práticas.

Segunda, a relevância da experiência do TRE-GO como campo empírico inédito. Ao implementar e certificar um SGC com base na ISO 37301, o tribunal tornou-se pioneiro na Justiça Eleitoral e ofereceu evidências concretas sobre desafios, soluções e impactos institucionais que podem inspirar outras cortes. Essa experiência contribui não apenas para a gestão interna, mas também para a conformidade com os parâmetros de avaliação do CNJ, em especial no que tange à transparência e à governança.

Terceira, a dimensão estratégica do compliance digital. Em tempos de transformação digital acelerada, a integridade não pode estar dissociada dos fluxos informacionais, dos sistemas de gestão eletrônica e dos processos de automação. O compliance passa a ser não apenas uma prática normativa, mas também um instrumento de proteção da integridade digital das instituições, fortalecendo a segurança de dados, a rastreabilidade de decisões e a confiança pública. Essa interseção entre tecnologia e governança se torna cada vez mais determinante para o fortalecimento da legitimidade democrática.

Assim, a pesquisa contribui para suprir lacunas teóricas e práticas, propondo um Manual de Gestão de Compliance adaptado ao contexto do Judiciário e oferecendo um arcabouço metodológico replicável.

Objetivos

Objetivo Geral

Analisa a implementação do Sistema de Gestão de Compliance no TRE-GO, à luz da ISO 37301, considerando seus contextos, desafios e práticas institucionais, e propor um Manual de Gestão de Compliance aplicável ao Poder Judiciário.

Objetivos Específicos

Examinar o contexto normativo e estratégico que fundamentou a adoção do SGC no TRE-GO.

Descrever o percurso metodológico e os processos experienciados durante a implantação e a certificação.

Identificar desafios, boas práticas e fatores críticos de sucesso para a consolidação da cultura de compliance.

Sistematizar aprendizados e propor um manual aplicável a outras instituições públicas.

Referencial Teórico

A revisão bibliográfica abrangeu quatro eixos principais:

Cultura organizacional e mudança institucional – A cultura organizacional influencia diretamente a efetividade das práticas de governança. Valores, crenças e normas partilhados condicionam a receptividade às mudanças. Estudos recentes (Pendharkar et al., 2024; Oliveira & Rodrigues, 2024) mostram que organizações orientadas à inovação e à participação conseguem superar resistências culturais mais facilmente, enquanto estruturas hierárquicas rígidas tendem a cristalizar padrões defensivos. Esses achados dialogam com o caso do TRE-GO, onde resistências iniciais foram observadas, mas progressivamente superadas com apoio da liderança e capacitação continuada.

Governança pública – Estruturada em cinco pilares fundamentais — integridade, eficiência, transparência, ética e gestão de riscos — a governança pública moderna demanda arranjos institucionais mais responsivos. A literatura contemporânea destaca que a efetividade desses princípios depende não apenas da normatização, mas da sua internalização nos processos institucionais (Benvindo et al., 2023; Meirelles Jr., 2024). A experiência do TRE-GO mostra que tais princípios puderam ser concretizados pela sistematização do SGC.

Compliance no setor público – A ISO 37301 deve ser compreendida como uma norma paradigmática, que vai além da conformidade documental, orientando a construção de instituições legítimas e resilientes (Dzombeta, 2022). Entretanto, no Brasil, a literatura recente aponta que sua aplicação enfrenta limitações culturais, falta de recursos e ausência de modelos replicáveis (Almeida & Takimi, 2024; Benedek & Bognár, 2023). O estudo do TRE-GO responde a essa lacuna ao propor diretrizes práticas que podem ser reproduzidas em outros tribunais.

Integridade digital – A dimensão digital do compliance envolve o uso de ferramentas tecnológicas para monitoramento, due diligence, transparência ativa e proteção de dados. Estudos recentes (Azeroual, 2021; Niemelä, 2023) reforçam que a digitalização do compliance amplia a confiança pública, fortalece a accountability e protege contra riscos cibernéticos. No caso do TRE-GO, o uso de plataformas digitais ampliou a rastreabilidade dos fluxos, integrando integridade e inovação tecnológica.

Metodologia

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, experimental e participativa, ancorada no Design Science Research (DSR), que articula teoria e prática na construção de artefatos aplicados.

O DSR mostrou-se adequado porque:

Permite integrar achados empíricos a modelos teóricos para gerar soluções inovadoras. Favorece a criação de artefatos replicáveis, como o Manual de Compliance.

É reconhecido como metodologia eficaz para lidar com problemas complexos no setor público, em que variáveis institucionais e culturais interagem de forma não linear.

As etapas foram:

Mapeamento sistemático da literatura (2020–2024) – que identificou lacunas e tendências sobre compliance, governança e cultura organizacional.

Estudo de caso no TRE-GO – análise documental (normativos internos, resoluções e atas), entrevistas com servidores e observação participante no Gabinete de Juiz Membro.

Modelagem de processos (BPMN) – usada para representar fluxos organizacionais, identificar gargalos e propor ajustes.

Construção do artefato – elaboração de um Manual de Gestão de Compliance com diretrizes práticas para tribunais.

Validação – triangulação entre teoria, normativos e prática empírica, assegurando consistência metodológica.

Resultados e Discussão

Transformação cultural – A implantação do SGC evidenciou resistências iniciais, principalmente pela percepção de aumento de burocracia. Contudo, a liderança ética e os programas de capacitação criaram um ambiente propício à corresponsabilização e à aceitação da cultura de compliance.

Concretização dos pilares da governança – O SGC fortaleceu os cinco pilares:
Integridade: incorporação de valores éticos às rotinas decisórias.

Eficiência: racionalização de recursos e processos internos.

Transparência: maior disponibilização de informações ao público.

Ética: estímulo à conduta responsável.

Gestão de riscos: criação de matriz para identificar e mitigar vulnerabilidades.

Desafios enfrentados – As principais barreiras foram estruturas hierárquicas rígidas, limitação de recursos humanos especializados, ausência de normativos nacionais consolidados e baixa difusão inicial de conhecimentos sobre compliance.

Boas práticas identificadas – Entre as soluções adotadas, destacam-se a criação de comitê de integridade, a capacitação continuada de servidores, o uso de ferramentas digitais de monitoramento e a modelagem de processos com BPMN.

Artefato proposto: Manual de Gestão de Compliance – O manual resultante sistematiza aprendizados e organiza diretrizes em quatro eixos: (i) planejamento e governança, (ii) gestão de riscos e controles internos, (iii) capacitação e comunicação institucional, (iv) monitoramento e melhoria contínua.

Impactos institucionais – O SGC contribuiu para elevar a pontuação do TRE-GO no Prêmio CNJ de Qualidade, fortaleceu as auditorias internas, consolidou práticas de avaliação de riscos e aumentou a percepção de legitimidade institucional, tanto interna quanto externamente.

Implicações digitais – A digitalização dos fluxos de compliance reforçou a rastreabilidade e ampliou a confiança social. A integração entre tecnologia e integridade mostrou-se essencial para atender às demandas da governança pública contemporânea.

Conclusão

O estudo demonstrou que a implementação de um SGC no TRE-GO, baseado na ISO 37301, é viável e produz impactos positivos sobre a cultura organizacional, a governança e a confiança social. A principal contribuição prática é o Manual de Gestão de Compliance, que sistematiza aprendizados e oferece ferramenta replicável a outros tribunais.

A contribuição acadêmica decorre da aplicação do Design Science Research ao campo da governança pública, reforçando sua relevância como abordagem inovadora para problemas complexos.

Por fim, ao dialogar com o eixo Compliance e Integridade Digital, a pesquisa evidencia que a articulação entre integridade e transformação tecnológica é essencial para a sustentabilidade da administração pública e para a preservação da legitimidade democrática. A experiência do TRE-GO sinaliza caminhos para a consolidação de uma Justiça Eleitoral mais íntegra, digital e responsável às demandas democráticas do século XXI.

Referências

ALMEIDA, R.; TAKIMI, F. Implementação da ISO 37301 no setor público: desafios e perspectivas. 2024.

AZEROUAL, O. Compliance digital e proteção de dados no setor público europeu. 2021.
BENEDEK, M.; BOGNÁR, Z. Public compliance management systems: cultural and structural barriers. 2023.

BENVINDO, J. et al. Governança pública e accountability no Brasil contemporâneo. 2023.

DZOMBETTA, F. Compliance management systems as instruments of legitimacy in public organizations. 2022.

MEIRELLES JR., L. Governança pública e accountability no Poder Judiciário brasileiro. 2024.

NIEMELÄ, J. Digital compliance in public governance: trust and cybersecurity. 2023.

OLIVEIRA, S. A.; RODRIGUES, M. D. C. S. Gestão da mudança organizacional em instituições públicas. Revista Foco, v. 17, n. 4, p. e4638–e4638, 2024.

PENDHARKAR, N.; YADAV, S.; THANKI, H. Organization culture and lean implementation: a study in micro, small and medium engineering enterprise. Management and Production Engineering Review, 2024.