

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANA CLÁUDIA BORGES COUTRIM DOS REIS

**GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO: UM CAMINHO
PARA MELHORAR A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ESTADO DE GOIÁS**

Goiânia
2017

ANA CLÁUDIA BORGES COUTRIM DOS REIS

**GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO: UM CAMINHO
PARA MELHORAR A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria

**Goiânia – GO
PPMA - UNIALFA
Fevereiro/2017**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

- R375g Reis, Ana Cláudia Borges Coutrim dos.
 Governança da informação no poder judiciário: um caminho
 para melhorar a prestação jurisdicional no Estado de Goiás. / Ana
 Cláudia Borges Coutrim dos Reis – 2017.
 180 fls.; 30 cm.
- Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria
 (UNIALFA) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em
 Administração - Goiânia, 2017.
 Orientador (a): Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria.
- Inclui anexo e bibliografia
1. Governança da informação. 2. Poder judiciário. I. Reis, Ana
 Cláudia Borges Coutrim dos. II. UNIALFA – Mestrado em
 Administração. III. Título.
- CDU: 658.012.2: 342.56**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 18 de Fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria – **UNIALFA** – Orientador (a)

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo – Avaliador **UNIALFA**

Prof. Dr. Rosalvo Ermes Streit – Avaliador **EXTERNO**

GOIÂNIA
2017

DEDICATÓRIA

Primeiramente externo a minha gratidão a Deus pela vida e pela oportunidade de me realizar profissionalmente e especialmente pela confirmação da obra de minhas mãos. Sim, o Senhor confirmou a obra de minhas mãos (Salmos, 90.17).

Aos meus pais, Olívia Borges Coutrim e Merildo Corrêa Borges por todo incentivo, dedicação, amor, ensinamentos e direcionamento com princípios e valores íntegros.

À filha Luíza e à afilhada Beatriz, pelo carinho, amor, companhia, paciência e pelo amor puro e verdadeiro que me motivam a celebrar a vida em união e me ensinam a arte de amar desde antes de nascerem.

Ao meu esposo Suriel pelo amor, respeito, incentivo e incessante apoio para a concretização deste importante trabalho.

Aos meus irmãos, Andréia, Aline e Anderson, meus companheiros de vida que sempre me estimularam a concretizar todos os meus ideais.

Aos meus sogros Maria Divina e Oto pelo carinho, respeito e incessante apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Dr. Fernando de Abreu Faria pela condução deste trabalho, pelas importantes revisões e contribuições e pelo profissionalismo com que me direcionou e me apoiou a seguir em busca de um caminho que trouxesse significância à ciência e que refletisse em benefícios ao Poder Judiciário e à sociedade em geral.

A todos os amigos e colegas do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, participantes das validações, revisões e da amostra que atenciosamente interromperam as suas atividades, apoiaram, doaram tempo e acima de tudo contribuíram com informações acerca de suas experiências e de seus conhecimentos tácitos, imprescindíveis para a concretização deste trabalho de pesquisa.

Ao professor Dr. Bento Alves da Costa Filho, coordenador do programa de pós-graduação em Administração, do Centro Universitário Alves Faria, pela oportunidade de ter sido discente deste mestrado, pelo apoio e pelos ensinamentos e parceria nas publicações de artigos.

Às minhas amigas e aos meus amigos que tanto me incentivaram e me apoiaram para a concretização desse importante trabalho.

A todos os meus familiares pelo carinho, incentivo e apoio.

Aos professores Dr. Jorge Luiz Henrique, Dr. Paulo César Bontempo e Dr. Rosalvo Ermes Streit que participaram das bancas de qualificação e defesa e me honraram em apreciar o trabalho, conferindo-lhe um sentido mais certo ao alcance dos objetivos propostos.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás pelo importante apoio, essencial para a concretização deste trabalho.

RESUMO

As inovações tecnológicas e o aumento exponencial do volume de dados geraram um cenário global de grandes desafios para as instituições. A habilidade do judiciário na resolução de conflitos, afeta diretamente o desenvolvimento econômico e social de um país. A efetividade da prestação jurisdicional é tema destaque em Resoluções do CNJ, na Estratégia Nacional do Judiciário e no Plano Estratégico do TJGO. A eficiência na recuperação das informações reduz o tempo e as incertezas das análises para a fundamentação de votos e decisões nos julgamentos processuais. A virtualização do Sistema Judicial e a Lei de Acesso à Informação surgiram como um marco na socialização do acesso as informações públicas, sendo essenciais em direção da transparência e efetividade da prestação jurisdicional. A Governança da Informação visa potencializar os resultados institucionais com o reposicionamento da informação como recurso estratégico. O modelo de governança da informação proposto é formado por políticas que, apoiadas pelos sistemas e habilitadas por uma estrutura formal, direcionam para o melhor aproveitamento das informações refletindo em melhores resultados institucionais. O objetivo da pesquisa foi identificar como o modelo de governança da informação pode melhorar a prestação jurisdicional da Justiça Estadual de Goiás. Para atingir o objetivo foi realizado um estudo de caso no judiciário goiano. Os resultados, consoante à perspectiva dos principais gestores do TJGO, demonstram que o modelo de governança da informação, favorece a redução de custos, contribui com a inovação e potencializa a capacidade de compreensão da informação, valores que resultarão na melhoria sistêmica da prestação jurisdicional e em benefícios para a sociedade.

Palavras-chave: Governança da informação; prestação jurisdicional; judiciário; transparência; valor.

ABSTRACT

Technological innovations and the exponential increase in the volume of data have generated a global scenario of great challenges for institutions. The judiciary's ability to resolve conflicts directly affects the economic and social development of a country. The effectiveness of the jurisdictional provision is highlighted in Resolutions of the CNJ, in the National Judicial Strategy and in the Strategic Plan of the TJGO. The efficiency in information retrieval reduces the time and uncertainties of the analyzes for the substantiation of votes and decisions in procedural judgments. The virtualization of the Judicial System and the Law on Access to Information emerged as a milestone in the socialization of access to public information, being essential in the direction of transparency and effectiveness of the jurisdictional provision. The Information Governance aims at enhancing the institutional results with the repositioning of information as a strategic resource. The proposed information governance model is formed by policies that supported by the systems and enabled by a formal structure, direct to the best use of information reflecting in better institutional results. The objective of the research was to identify how the information governance model can improve the jurisdictional rendering of the State Justice of Goiás. In order to reach the objective, a case study was carried out in the judiciary of Goiás. The results, according to the main managers of the TJGO, show that the information governance model favors cost reduction, contributes to innovation and enhances information comprehensiveness, values that will result in a systemic improvement of the judicial performance and In benefits for society.

Keywords: Information governance; judicial assistance; judiciary; transparency; value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Governança da Informação do BCB	46
Figura 2 – Unidades Judiciárias Poder Judiciário Brasileiro de 1º grau	50
Figura 3 – Força de Trabalho do Poder Judiciário	51
Figura 4 – Série histórica do índice de processos eletrônicos, por justiça	53
Figura 5 – Unidades judiciárias de 1º grau na Justiça Estadual	59
Figura 6 – Força de Trabalho Total da Justiça Estadual.....	60
Figura 7 – Série histórica do índice de casos novos eletrônicos na Justiça Estadual	61
Figura 8 – Mapa das Regiões Judiciárias da Justiça do Estado de Goiás.....	65
Figura 9 – Regiões Judiciárias da Justiça do Estado de Goiás	66
Figura 10 – Força de Trabalho da Justiça do Estado de Goiás.....	67
Figura 11 – Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2014.....	68
Figura 12 – Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2015.....	69
Figura 13 – Mapa Estratégico do TJGO	72
Figura 14 – Modelo de Pesquisa.....	79
Figura 15 – Desenho da Pesquisa	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Governança da Informação	39
Quadro 2 – Diretrizes Estratégicas do TJGO	70
Quadro 3 – Elementos do Fator Políticas	80
Quadro 4 – Elementos do Fator Valor	84
Quadro 5 – Unidades Seleccionadas	88
Quadro 6 – Unidades Entrevistadas	92
Quadro 7 – Relação com os Elementos do Fator Valor	112
Quadro 8 – Contribuições do modelo de GI para uma melhor prestação jurisdicional.....	113
Quadro 9 – Oportunidades de ganhos com a GI.....	115
Quadro 10 – Respostas - Modelo de GI para a Justiça de Goiás.....	118
Quadro 11 – Grau de Aderência do Modelo de GI para a Justiça de Goiás.....	119
Quadro 12 – Grau de Aderência do Modelo de GI - Grupo G1	120
Quadro 13 – Grau de Aderência do Modelo de GI - Grupo G2	121
Quadro 14 – Grau de Aderência do Modelo de GI - Grupo G3	121
Quadro 15 – Análise Comparativa dos Grupos	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHIMA - *American Health Information Management Association*
BCB - Banco Central do Brasil
BSC - *Balanced Scorecard*
CRFB - Constituição da República Federativa do Brasil
CGI - Comitê de Governança da Informação
CGJGO - Corregedoria Geral da Justiça de Goiás
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COBIT - *Control Objectives for Information end Related Technology*
CPC - Código de Processo Civil
EC - Emenda Constitucional
EAM - *Enterprise Asset Management*
ECM - *Enterprise Content Management*
ERP - *Enterprise Resource Planning*
GD - Governança de Dados
GC - Governança Corporativa
GI - Governança da Informação
GTI - Governança de Tecnologia da Informação
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDP - Instituto Brasiliense de Direito Público
IDJus - Índice de Desempenho da Justiça
IFAC - *International Federation of Accountants*
ILM - *Information Lifecycle Management*
IPC-Jus - Índice de Produtividade Comparada da Justiça
ITGT - *Information Technology Governance Institute*
ISACA - *Information Systems Audit and Control Association*
LAI - Lei de Acesso à Informação
LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal
MNI - Modelo Nacional de Interoperabilidade
NYSE - Bolsa de Valores de Nova York

NHS - *National Health System*

ONU - Organização das Nações Unidas

OEA - Organização dos Estados Americanos

PJD/TJGO - Processo Judicial Digital

PJe - Processo Judicial Eletrônico

PSC - *Public Sector Committee*

PROAD - Processo Administrativo Digital

PRONAME - Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário

SEC - *Securities and Exchange Commission*

SIESPJ - Sistema de Estatística do Poder Judiciário

SINASPJ - Sistema Nacional de Segurança do Poder Judiciário

SPG - Sistema de Primeiro Grau

SSG - Sistema de Segundo Grau

SOX - *Lei Sarbanes-Oxley*

STF - Supremo Tribunal Federal

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TJBA - Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

TJCE - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

TJDFT - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

TJGO - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

TJPR - Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

TJRS - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	20
1.3	RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	20
1.4	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO.....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	TEORIA DA AGÊNCIA	24
2.2	GOVERNANÇA	26
2.2.1	Governança Corporativa	27
2.2.2	Governança Pública	29
2.2.3	Governança Judicial.....	32
2.2.4	Governança de Tecnologia da Informação	35
2.2.5	Governança da Informação	37
2.2.6	Uma Síntese dos conceitos de Governança e Gestão	41
2.3	A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE VALOR	43
2.3.1	Abordagem de GI no Banco Central do Brasil.....	46
2.4	A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO PODER JUDICIÁRIO	48
2.4.1	O Conselho Nacional de Justiça	55
2.4.2	A Justiça Estadual Brasileira	58
2.5	A INFORMAÇÃO JURÍDICA	62
2.6	A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ESTADO DE GOIÁS	64
2.7	A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO JUDICIÁRIO	73
2.8	O MODELO TEÓRICO DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO	78
2.8.1	Fator Políticas	80
2.8.2	Fator Sistemas.....	82
2.8.3	Fator Estrutura.....	83
2.8.4	Fator Valor.....	83
3	MÉTODO.....	85
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	86
3.2	SELEÇÃO DA AMOSTRA	87
3.2.1	Protocolo do Estudo de Caso	88

3.3	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	89
3.4	FONTES DE DADOS	91
3.5	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	93
3.6	VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	95
3.6.1	Validade.....	95
3.6.2	Confiabilidade.....	97
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	98
4.1	AS PRÁTICAS DE GI DA JUSTIÇA ESTADUAL DE GOIÁS	98
4.1.1	Fator Políticas	99
4.1.2	Fator Sistemas.....	105
4.1.3	Fator Estrutura.....	109
4.1.4	Fator Valor.....	111
4.2	CONTRIBUIÇÃO COM A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	113
4.3	GRAU DE ADERÊNCIA DO MODELO DE GI	117
5	CONCLUSÕES	125
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	130
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	131
5.3	PESQUISAS FUTURAS.....	131
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	151
	APÊNDICE B - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	154
	APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	158
	ANEXO A – MODELO ESTRUTURAL DE GI NA INDÚSTRIA BANCÁRIA	180

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos, o volume de dados se amplia em escala exponencial tornando a recuperação de informações úteis um grande desafio para as instituições. Para Mintzberg (1995), a informação é um insumo fundamental para a tomada de decisões. De acordo com Mason (1999), a informação só terá valor para o processo decisório na medida em que estiver disponível à pessoa ou a grupos certos, na hora certa, no local exato e na forma correta. Xavier e Gomes (1999) argumentam que a informação tornou-se um dos mais importantes ativos organizacionais. As informações nas organizações devem servir para facilitar e aperfeiçoar os processos de trabalho e a tomada de decisão.

A eficiência na recuperação das informações jurídicas reduz o tempo e as incertezas das decisões. Martins, Lima e Pessanha (2005, p. 15) assinalam que: “a quantidade de conhecimentos produzidos cotidianamente no exercício da função jurisdicional é enorme”. Miranda (2004, p. 138) complementa: “a informação jurídica é elemento imprescindível para que se alcancem os objetivos no âmbito jurídico”. Para Ferretti e Alvares (2015) o valor e a recuperação eficaz da informação e do conhecimento denotam propensão ao intercâmbio e a inovação e guardam relação direta com o aprimoramento do desempenho judicial. Por meio da disseminação dos principais conteúdos e melhores práticas é possível contribuir diretamente com o aumento da celeridade e da efetividade na prolação das decisões judiciais (MARTINS, LIMA e PESSANHA, 2005).

A justiça brasileira é composta por órgãos federais e estaduais, cujas competências são delimitadas por critérios geográficos ou por objeto das ações judiciais, como a Justiça do Trabalho, a Justiça Federal, a Justiça Militar, a Justiça Eleitoral e a Justiça Estadual. Como organização pública, o Poder Judiciário brasileiro rege-se pelos princípios de governança pública. O Judiciário se apresenta como uma instância legítima na resolução dos conflitos e suas decisões afetam o desenvolvimento econômico e social do país. A Emenda Constitucional nº 45 criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que, desde então, passou a definir diretrizes de governança para o Poder Judiciário (BRASIL, 2004b).

Dentre as diretrizes do CNJ, observa-se uma ampla gama de atos normativos no contexto informacional. As preocupações com a transparência vieram à tona após a crise global de 2008, com a criação da Lei Complementar nº 131, conhecida como Lei da Transparência (BRASIL, 2009b). Em seguida, a Resolução nº 102 do CNJ (2009d) definiu

diretrizes sobre a disposição de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, quadros de pessoal, dentre outras. Em seguida, a Resolução nº 215 do CNJ (2015) padronizou o atendimento da Lei de Acesso à Informação (LAI) no âmbito do judiciário.

Os referidos atos normativos atendem amplamente aos princípios constitucionais de publicidade e de direito à informação, enfatizando preocupações com *accountability*¹, além de aspectos que abordam a transparência e a segurança da informação. Lima e Cruz (2011) destacam que o termo *accountability*, na gestão pública, favorece as condições de participação da sociedade na definição e avaliação das políticas públicas.

Ainda que o cenário apresentado seja positivo, a diversidade de normas e o crescente volume de dados tornaram a análise de dados, para extração de informações jurídicas úteis, um processo de extrema complexidade, levando à necessidade de buscas extensas e exaustivas que em muitos casos são realizadas de forma manual, comprometendo a produtividade da prestação jurisdicional.

As mudanças externas, cada vez mais rápidas e complexas, exigem conhecimentos (implícitos e explícitos) e inteligências capazes de transformar dados de cunho judicial decisório, em informações úteis para o julgamento das ações (FERRETTI e ALVARES, 2015). O Poder Judiciário brasileiro caminha a passos largos para a total virtualização do sistema judicial. Conforme Davenport (1998), o fascínio das pessoas pela tecnologia sobrepôs o objetivo principal da informação: o de informar. No entanto, as instituições percebem a necessidade de melhor controlar o uso de suas informações ao se deparar com problemas de integração, retenção e proteção das suas informações.

Para que a tecnologia disponibilize informações úteis, confiáveis, íntegras e de forma eficiente, é necessário que sejam estabelecidas diretrizes claras, para o tratamento e uso correto das informações institucionais. Nessa nova ambiência e contexto construídos, a necessidade de uma abordagem holística para informação se torna imprescindível, demandando não apenas visões de gestão, mas, sobretudo de governança, no qual a informação será tratada como recurso estratégico, conferindo-lhe emprego mais racional e econômico. Dessa forma, os membros da alta direção do órgão, direcionarão a instituição para o melhor aproveitamento e uso correto das informações visando o alcance de melhores resultados.

¹ O uso do termo *accountability* não foi versado para o português, pois inexistente na língua portuguesa palavra que traduza o seu exato significado. Para o contexto da pesquisa, o termo pode ser entendido como a responsabilidade e o dever de prestar contas com ética.

De acordo com Beath et al. (2012), a grande maioria das instituições não aproveitam o potencial do manancial de informações disponíveis e atualmente focam apenas nos processos tradicionais de TI como armazenamento, segurança e controle de dados. Blair (2011) destaca que o grande erro em não investir em Governança da Informação (GI) é o consequente custo de não se evoluir enquanto instituição.

A governança corporativa foca na direção, monitoramento, controle e relacionamentos, entre a gestão e as partes interessadas (IBGC, 2009); a governança da tecnologia da informação (GTI) se preocupa com a gestão e o uso eficaz dos ativos de TI (WEILL e ROSS, 2006). E as informações? Para Lajara (2013), o tratamento das informações nas organizações ainda apresenta lacunas nas dimensões de valor, qualidade, *compliance*² e *accountability*.

A Governança da Informação (GI) visa preencher uma lacuna no nível estratégico, fornecendo uma base para a gestão da informação, visando direcionar a organização para a obtenção de valor com o uso de suas informações (FARIA 2013). Williams (2008, p. 211) explica que além da proteção das informações, a governança da informação também tem como objetivo “garantir sua disponibilidade [das informações] quando e onde seja necessário fornecer, que seja consistente com ética, profissionalismo e nos padrões legais”.

De acordo com Faria, Maçada e Kumar (2013), a governança da informação refere-se ao estabelecimento de políticas, por meio de estruturas formais, que definem regras, procedimentos e direitos decisórios sobre a gestão da informação, de forma a mitigar o risco regulatório e operacional, reduzir custos e melhorar o desempenho da organização. Lajara e Maçada (2013) destacam que a GI é um conjunto de normas, diretrizes e controles de responsabilidade estabelecidos de forma a assegurar o valor, a qualidade e o *compliance* das informações.

Os atendimentos às necessidades de informação dos magistrados e à necessidade da informação útil fluir com celeridade nos órgãos judiciais contribuem com a efetividade da prestação jurisdicional. Nas instituições judiciais, o aprimoramento da GI permite a obtenção de valor pelo melhor aproveitamento do manancial de informações jurídicas, o que favorece a produtividade, reduz os retrabalhos, auxilia na tomada de decisão e contribui com a efetividade da prestação jurisdicional.

² O uso do termo *compliance* não foi traduzido para o português, pois assim como o termo *accountability* não existe na língua portuguesa palavra que traduza o seu exato significado. No entanto, para o contexto da pesquisa, o termo *compliance* significa estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.

Para exata delimitação do objeto de pesquisa, cabe destacar que as expressões “justiça do Estado de Goiás”, “judiciário goiano”, “justiça de Goiás”, “TJGO” ou “Poder judiciário goiano” utilizadas na pesquisa, assumem o sentido amplo, pois incluem todos os órgãos que compõem a da Justiça Estadual (justiça comum) em Goiás. Sendo que a expressão “prestação jurisdicional” é entendida como o objeto (resultado) da relação jurídico-processual (CORREIA, 2009).

Já as expressões “sistema judicial” ou “sistema de justiça” não são sinônimos das expressões “Poder Judiciário” ou, simplesmente, “Judiciário” e será utilizada em sentido mais amplo, que engloba tanto os órgãos do Poder Judiciário, relacionados no art. 92, quanto às funções complementares à Justiça, citados nos art. 127 a 137 da CRFB como, o Ministério Público, a Defensoria Pública, a Advocacia Pública, a Advocacia e os demais agentes que, direta ou indiretamente, influenciam os litígios submetidos ao Judiciário (AKUTSU; GUIMARÃES, 2015).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o aumento constante do volume de informações tramitadas no judiciário, as necessidades de controles e de mecanismos que possibilitem uma melhor utilização dessas informações, também aumentam. Analisar o manancial de documentos, doutrinas, legislações e jurisprudências com atualizações constantes e obter a informação necessária tornou-se um trabalho cada vez mais complexo e moroso, comprometendo os resultados do Poder Judiciário.

Atualmente os órgãos do judiciário se deparam com um grande volume de dados, mas muitos desses dados ainda estão isolados, não relacionados e não contextualizados. Beijer e Kooper (2010, p. 13) consideram a informação como um fator a ser governado, independentemente da tecnologia utilizada, e definem que a governança da informação poderá promover um melhor uso das informações “não somente para melhor antecipar desenvolvimentos informativos futuros, mas também para estimular conceitos inovadores em torno do uso da informação”. A necessidade de monitorar com eficácia a direção de seus objetivos e alcançar resultados dinâmicos torna as corporações cada vez mais dependentes dos mecanismos de governança da informação (STONER e FREEMAN, 2012).

A necessidade de melhor utilizar os recursos informacionais e de se dispor as informações de forma eficiente, transparente e clara foi tema destaque para as organizações

públicas, após a sanção da LAI, Lei Federal 12.527/2011 (BRASIL, 2011), sendo reforçado no judiciário com a Resolução nº 215 do CNJ (2015). Na prática, uma boa transparência poderá ser alcançada com o aprimoramento da GI de forma efetiva.

O aprimoramento da governança da informação contribui para que as informações se tornem mais acessíveis, disponíveis e controladas e demonstrem com clareza e fidelidade, a execução dos seus processos e projetos institucionais. Para se alcançar os seus objetivos, a instituição precisa organizar seus dados para que seja possível medir os seus resultados de forma precisa. A partir desses dados, a instituição poderá identificar pontos focais para aprimoramento do seu trabalho.

Dentre seus inúmeros serviços, o judiciário deve garantir a prestação jurisdicional como elemento essencial, atuando imparcial, firmemente e de forma efetiva na resolução de conflitos, buscando atingir o equilíbrio e a almejada paz social. Silva (2005) destaca a garantia da prestação jurisdicional como elemento essencial do denominado Estado Democrático de Direito. A prestação jurisdicional eficaz e efetiva é destacada na no art. 5º, LXXVIII da CRFB (1988) no qual faz referência à razoável duração do processo, elevando-o à categoria dos direitos e garantias fundamentais.

A efetividade da prestação jurisdicional é tema destaque em Resoluções do CNJ, na Estratégia Nacional do Judiciário, sendo também recorrentemente citado em objetivos do Plano Estratégico do TJGO (TJGO, 2016a), além de ser destaque nos relatórios de Justiça em Números do CNJ. A governança da informação subsidia o processo de tomada de decisão com dados e informações acessíveis, controlados e disponíveis de forma apropriada para o uso.

O modelo de Governança da Informação escolhido como base para este estudo foi proposto e validado nas instituições bancárias por Faria (2013). Tal modelo foi escolhido, pois define uma abordagem baseada em fatores que visam o alcance de melhores resultados institucionais e possui três fatores norteadores: Políticas, Sistemas e Estrutura, que resultam no fator Valor. Esses fatores formam o conceito de GI, e se aplicados são traduzidos em benefícios, que pode potencializar o desenvolvimento de novas capacidades de compreensão do Judiciário, propor soluções mais criativas e adaptar e utilizar inovações disponíveis, com vistas a trazer ganhos sistêmicos e melhores resultados à sociedade brasileira.

Outro aspecto relevante, considerado na escolha do modelo, foi o fato da indústria bancária brasileira ter superado com êxito os desafios de implantação do sistema de pagamentos brasileiro, considerados desafios similares aos que os órgãos do Poder Judiciário brasileiro enfrentam atualmente com a virtualização do sistema judicial brasileiro. Além dos

bancos serem considerados, em nível nacional, instituições de referência em inovação e efetividade no uso de informações e de sistemas de informações.

Considerando-se que o modelo de Governança da Informação visa contribuir com o aprimoramento do uso e da disponibilização de informações, com qualidade e consistência adequada e em conformidade com leis e regulamentações, e pode promover a melhoria sistemática da prestação jurisdicional, a questão da pesquisa é a seguinte:

Como a adoção de um modelo de governança da informação pode contribuir com uma melhor prestação jurisdicional na Justiça Estadual de Goiás?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo Geral:

Identificar como o modelo de governança da informação pode melhorar a prestação jurisdicional da Justiça Estadual de Goiás.

Objetivos Específicos:

- i. Identificar as práticas de GI presentes na Justiça Estadual de Goiás;
- ii. Avaliar como o modelo de GI pode contribuir com melhorias da prestação jurisdicional;
- iii. Analisar o grau de aderência do modelo de GI para a Justiça Estadual de Goiás.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

O fato de se buscar o Judiciário como campo de pesquisa evidencia e traz a lume questões de relevante interesse social na colaboração com o atendimento às necessidades de informação dos magistrados, dos cidadãos e à necessidade da informação útil fluir com celeridade nos órgãos judiciários. O tema efetividade da prestação jurisdicional é destaque em Resoluções do CNJ e na Estratégia Nacional do Judiciário, sendo também destacado no Plano Estratégico do TJGO.

O Plano Estratégico da justiça goiana para os anos de 2015 a 2020 (TJGO, 2016a) evidencia vários objetivos que podem ser alcançados com a Governança da Informação. No

objetivo estratégico 1 "Fortalecer a atuação do Poder Judiciário em todas as localidades do Estado de Goiás, universalizando o acesso à justiça, garantindo equidade no atendimento à sociedade", o TJGO evidencia preocupações diretas com melhorias na prestação jurisdicional. No objetivo 4 "Aperfeiçoar os mecanismos de controle e fiscalização do uso dos recursos públicos, bem como prevenir desvios de conduta no âmbito do Poder Judiciário", a instituição evidencia a necessidade da governança em benefício da probidade administrativa (TJGO, 2016a).

Em seguida, o objetivo 5 destaca o direcionamento da instituição na busca por melhores resultados em sua prestação jurisdicional com a utilização das tecnologias da informação: "Desburocratizar os procedimentos de trabalho e investir na permanente modernização dos sistemas de tramitação processual, propiciando maior agilidade nos trâmites judiciais e o consequente aumento na produtividade de magistrados e servidores" (TJGO, 2016a).

Nos objetivos de número 7 "Aprimorar a gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes, visando a redução da taxa de congestionamento", 8 "Adotar mecanismos tempestivos que impulsionem a efetividade das execuções fiscais e cíveis" e 9 "Coordenar ações e melhorias no âmbito da justiça criminal com o intuito de minimizar a sensação de impunidade e insegurança social", observa-se uma ênfase em governança, como forma de efetividade para a instituição (TJGO, 2016a).

O direcionamento específico para ações de Governança da Informação é observado no objetivo 14 "Fomentar a acessibilidade às informações, visando à participação da sociedade no controle social dos resultados do Poder Judiciário goiano" (TJGO, 2016a). Ao final, no objetivo 15 "Aumentar a maturidade em governança de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, visando ao aprimoramento dos processos e à entrega de serviços de TIC com qualidade e eficiência". Nesse objetivo, a instituição volta a enfatizar a tecnologia, mas com diretrizes em governança, mais especificamente em Governança de TI, como forma de aumento da eficiência institucional (TJGO, 2016a).

É fato que o contexto de governança da informação está presente de forma direta em muitos objetivos do Plano Estratégico do TJGO. Tal ênfase destaca o reconhecimento direto da alta direção para a necessidade de aprimoramento da governança da informação, entretanto atualmente não se observa programas ou projetos específicos que visem o alcance de resultados em GI no judiciário goiano.

A relevância do tema também decorre de lacunas teóricas e metodológicas relacionadas ao contexto proposto. De acordo com dados disponíveis no sítio do Conselho

Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, 2016), foram identificados 68 grupos de pesquisa cadastrados para o tema “Judiciário”, desses, apenas um é da área de Administração. Também foram identificados outros dois grupos relacionados aos temas “Governança da Informação”, “Governança Judicial” e “Desempenho Judicial”. Outras buscas com as palavras chaves: “Prestação Jurisdicional”, “Melhorias no Judiciário”, “Governança da Informação Judicial” não retornaram resultados.

Dessa lacuna de pesquisa sobre o tema, sobressai a ausência de trabalhos empíricos que avaliem a governança da informação, em nível estratégico, sob a ótica do Sistema Judicial. Tendo sido apenas identificados estudos da Ciência da Informação (CI) abrangendo a gestão pública, abordando a gestão das informações, como identificado nos estudos de Ferretti e Álvares (2015). Em seu estudo, os autores abordam a Gestão da Informação e do Conhecimento Judicial (GICJ) e trazem importantes contribuições concentradas sobre o fluxo da informação judicial.

As investigações empíricas poderão trazer contribuições teóricas e de cunho prático, tais como sugestões para os atores interessados no aperfeiçoamento do Poder Judiciário brasileiro. No campo da Administração, vários autores enfatizam a necessidade de realização da replicação de estudos, sendo que a maioria considera essencial (SINGH, ANG e LEONG, 2003; HUBBARD, VETTER e LITTLE, 1998). Autores também enfatizam que este princípio é válido para a ciência em geral e pode ser aplicado em todas as áreas do conhecimento (MORRISON, MATUSZEK e SELF, 2010). Repetir o experimento para estabelecer a validade externa da relação causal do estudo contribui diretamente para o refinamento de teorias e auxiliam na solidificação do conhecimento (EASLEY, MADDEN e DUNN, 2000).

Faria (2013), autor do modelo de Governança da Informação escolhido como base para este trabalho, sugere para pesquisas futuras a aplicação do modelo em outras indústrias e, também, a utilização de abordagem qualitativa, exatamente o que se propõe com a presente pesquisa. Para Berthon et al. (2002), a replicação verifica a acurácia das descobertas, ao estressar a sua validade, sua confiabilidade e a sua objetividade e pode ser classificado como replicação pura, extensão ou geração pura. A extensão é caracterizada pela utilização de um método, ou uma teoria ou um contexto diferente do original. Nesse sentido a presente pesquisa é caracterizada como uma extensão do estudo original realizado por Faria (2013).

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Esta dissertação está organizada com uma introdução sobre a governança da informação no contexto do judiciário goiano que apresenta a questão de pesquisa e os objetivos do estudo. Após a introdução são apresentados os fatores que delimitam e contextualizam o tema, seguida da justificativa, apresentação do problema de pesquisa, além do objetivo geral e objetivos específicos. Em sequência são apresentados os fatores que demonstram relevância e motivam o presente estudo.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, com uma breve contextualização da teoria da agência. Após são apresentados os conceitos de governança, como a governança corporativa, a governança pública, a governança judicial e a governança de TI. Em seguida é apresentada a governança da informação e posteriormente a governança da informação sob uma perspectiva de valor. Na sequência, evidencia-se o Poder Judiciário brasileiro e a informação jurídica que se desdobra na prestação jurisdicional no Estado de Goiás. Ainda nesse capítulo apresenta-se o panorama geral sobre as principais características da governança da informação no judiciário brasileiro e, ao final, é demonstrado o modelo conceitual da presente pesquisa.

O capítulo 3 traz o método de pesquisa. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados do estudo e, finalmente, o capítulo 5 expõe a conclusão descrevendo cada objetivo e seus resultados alcançados, além das limitações e contribuições da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é abordada a teoria da agência; em seguida são apresentados conceitos de governança, governança corporativa, governança pública, governança judicial, governança de TI e governança da informação. Posteriormente é realizada uma contextualização sobre o Poder Judiciário, as informações jurídicas e a prestação jurisdicional no Estado de Goiás sendo também apresentados os aspectos relevantes da governança da informação no judiciário. Por fim, é apresentado o modelo teórico de governança da informação utilizado no trabalho.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A teoria da agência busca analisar as relações entre os participantes de um sistema, onde propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos. Lajara e Maçada (2013) afirmam que a aplicação da governança da informação nas instituições contrapõe os efeitos da assimetria da informação. Segundo esses autores, as organizações, utilizam as teorias de governança para definir estratégias e maximizar o valor de suas informações.

Segundo Eisenhardt (1989), a relação entre agente e principal deve refletir uma organização eficiente, isto é, em equilíbrio quanto a informações e riscos. Esse equilíbrio também decorre do compromisso entre ambos. Jensen e Meckling (1976) descreveram que a teoria da agência analisa a relação entre aquele que delega (o principal) e aquele incumbido de executar o trabalho (o agente) a partir da metáfora de contrato entre as partes.

O problema de agência se fundamenta em questões relacionadas à informação assimétrica. A informação incompleta gera a assimetria informacional quando o agente tem maior conhecimento especializado que o principal. De acordo com Milgrom e Roberts (1992), a assimetria de informações pode ser caracterizada pela falta de informações relevantes disponibilizadas entre as partes. A assimetria de informação é um problema causado por informação incompleta, em que nem todos os fatos são conhecidos pelas partes interessadas (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Um problema, foco de análise na teoria da agência, é o risco a que o principal e o agente estão submetidos quanto o agente realiza ações que não consideram os benefícios esperados pelo principal. A teoria da agência, além de diagnosticar a natureza dos problemas existentes, sugere mecanismos que asseguram a construção de um contrato que prevê a solução dos problemas derivados da relação entre principal e agente (MARTINEZ, 1998).

Para Eisenhardt (1989), a teoria da agência tem como objetivo resolver dois problemas que ocorrem nessa relação. O primeiro problema ocorre quando o principal não possui dados suficientes para averiguar se o agente está de fato executando o que foi proposto. Já o segundo problema ocorre na divisão de riscos, quando o principal e o agente se posicionam de forma divergente em relação ao risco.

Observa-se que são diversos os tipos de relações que ocorrem entre o principal e o agente, podendo ocorrer internamente ou externamente. Nessas relações, o principal estará sempre esperando determinada atitude por parte do agente. Nesse contexto Fontes Filho (2003, p. 6-7) complementa e afirma que:

Da assimetria informacional derivam duas questões fundamentais nos problemas de relacionamento principal-agente. Estas estão relacionadas a aspectos de ação oculta (*hidden action*) e informação oculta (*hidden information*), referidos na literatura sobre teoria da agência como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*). Os problemas de risco moral e seleção adversa são centrais às análises da teoria da agência.

De acordo com Eisenhardt (1989) e Fontes Filho (2003) a situação de seleção adversa (*adverse selection*) ocorre antes da efetivação do contrato, e nessa o principal e o agente não possui a informação distribuída uniformemente. Martinez (1998) aponta que os problemas de seleção adversa, que geram os conflitos de agência, poderiam ser minimizados se um contrato entre as partes fosse estabelecido de maneira clara, coerente e objetiva, no sentido de que o agente obtivesse maior noção do comportamento que se espera dele.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) confirma que a vertente mais aceita para o termo governança corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Segundo Rossetti e Andrade (2004), a governança corporativa surgiu, com o objetivo de superar o problema da agência causado pela existência de assimetria de informações e conflitos de interesse, decorrentes da separação entre propriedade e gestão das instituições.

Diante do contexto, partindo do princípio que a governança da informação auxilia as instituições na resolução dos problemas de agência causados pela existência de assimetria de informações, a teoria da agência foi utilizada para analisar como os interesses conflitantes na

relação entram em equilíbrio para gerar resultado (JENSEN e MECKLING, 1976). Dessa forma, entende-se que a governança da informação tem como objetivo mitigar o problema de agência, sendo também um mecanismo de monitoramento para a gestão da informação.

2.2 GOVERNANÇA

Weill e Ross (2004) defendem que os elementos essenciais para uma boa governança incorporam diversos elementos culturais das empresas, inclusive crenças. Esses elementos são representados e definidos pela missão, objetivos, estratégia empresarial, declarações dos valores corporativos, sua estrutura e também por meio de diversos mecanismos organizacionais, sendo estes observados com maior frequência em empresas com melhores desempenhos e resultados.

Observando a aplicabilidade da governança corporativa nos órgãos governamentais, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) optou em utilizar a palavra “organização” ao elaborar o código de melhores práticas de governança corporativa. De acordo com o IBGC (2009, p. 19), “governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle”. O estudo 13, produzido nos Estados Unidos pelo *Public Sector Committee (PSC) / International Federation of Accountants (IFAC)*, em 2001 apresenta princípios e recomendações de governança corporativa para as organizações públicas.

Fazendo uma analogia ao conceito de governança em instituições privadas e públicas, Slomski et al. (2008) definem que a governança corporativa é entendida como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, em que, por meio de mecanismos específicos, gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho da empresa para aumento de sua riqueza. Já a governança pública se alicerça em princípios da transparência, da integridade e da responsabilidade e dever de prestar contas (do inglês *accountability*), os mesmos sugeridos para a governança corporativa.

O tema governança foi colocado em destaque no sistema judicial brasileiro nos últimos anos, com os pactos de 2004 e 2009 que definiram diretrizes para um Judiciário célere e republicano (BRASIL, 2004a). Em 2009, o segundo pacto teve como destaque a necessidade de um Sistema de Justiça mais acessível, especialmente aos mais necessitados (BRASIL, 2009a).

Hood (2006, p. 5), em seu estudo destaca que: “a transparência denota um governo de acordo com regras fixadas e publicadas, com base nas informações e procedimentos que são acessíveis ao público, e (em alguns casos) dentro de campos de atividade claramente delimitados”. Desse entendimento, Amorim (2012) demonstra que transparência como doutrina de governança é caracterizada por decisões guiadas por normas e procedimentos estabelecidos, em vez de processos de tomada de decisão intuitivos. Os métodos de prestação de contas ou de comunicação devem esclarecer os papéis exercidos pelos responsáveis na execução de decisões, relacionadas aos bens públicos, sendo que a governança deve ser inteligível e acessível à sociedade (AMORIM, 2012).

Para Miranda (2012), o termo governança vem sendo aplicado em diversos contextos e com significados distintos. O autor destaca o termo governança do Estado e define que o mesmo trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade na busca por desenvolvimento econômico e social, enquanto que a governança corporativa se refere ao processo de gestão das corporações. Miranda (2012) também afirma que a boa governança ocorre quando os governos efetivamente conseguem transformar as suas ações em desenvolvimento socioeconômico para as suas populações. A forma e as estratégias para isso acontecer podem variar, com maior ou menor presença estatal, mas os fins são sempre os mesmos: melhores níveis de bem-estar.

Os estudos de governança, incluindo governança corporativa, governança pública, governança de tecnologia da informação e governança da informação, abrangem diversas áreas, como tecnologia, segurança, comunicações e conhecimento, e estão sujeitos a constante aperfeiçoamento e amadurecimento.

2.2.1 Governança Corporativa

Durante o século 20, a economia mundial tornou-se cada vez mais marcada pela integração e dinamismo do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras. As instituições foram objeto de sensíveis transformações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A origem dos debates sobre governança corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa (IBGC, 2009).

A preocupação da governança corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa. Segundo Alvares, Giacometti e Gusso (2008), nos anos 70, as questões da governança corporativa foram relacionadas aos eventos ocorridos nos Estados Unidos com relatos de insatisfação de acionistas de companhias que haviam falido e buscavam a compensação do fato junto a diretores, conselheiros e auditores, resultando em maior ênfase a necessidade de controle das instituições.

Em 2002, o congresso norte-americano aprovou a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) como resposta aos escândalos corporativos, com o intuito de restabelecer a confiança no mercado americano, enfatizando a importância dos padrões éticos na preparação das informações econômicas e financeiras reportadas aos investidores (BORGETH, 2006; PETERS, 2007).

Apesar de ser uma lei norte-americana, a SOX possui requisitos aplicáveis em qualquer país, obrigatórios para empresas que possuam ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), os quais encontram, no Brasil, similaridades em relação às normas presentes na CVM. Nesse sentido, pode-se dizer que o principal objetivo da SOX consiste em restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração das empresas sobre a confiabilidade das informações por elas fornecidas (BORGETH, 2006; PETERS, 2007).

O termo transparência ganhou força e expressão nas doutrinas da governança da esfera pública e privada nas duas últimas décadas do século XX (HOOD, 2006). No Brasil, as preocupações com transparência vieram à tona após a crise global de 2008, com a criação da Lei Complementar nº 131, conhecida como Lei da Transparência (BRASIL, 2009b).

As definições mais comuns para governança, tanto as relacionadas à governança corporativa, quanto à governança do setor público, trazem pressupostos similares. Segundo Akutsu e Guimarães (2012), governança está relacionada aos mecanismos de controle nas organizações, utilizados para consecução de seus objetivos. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e melhorar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

O código das melhores práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) foi elaborado com o intuito de reforçar a utilização das melhores práticas, adaptando-as às novas demandas e à realidade do mercado. Segundo o IBGC (2009), as boas práticas de governança corporativa abrangem quatro princípios com

recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

O princípio da transparência define fatores sobre a obrigação de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor (IBGC, 2009).

O princípio da equidade caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. O princípio ‘*accountability*’ define que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. O princípio da responsabilidade corporativa afirma que os agentes devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009).

Para o Banco Mundial, a governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente (WORLD BANK, 2013).

No atual cenário de reconfiguração do papel estatal brasileiro, a governança corporativa aplicada ao setor público é sustentada como o principal veículo de inovação no atual modelo de gestão. O desafio contemporâneo da governança das instituições públicas é transformar o ambiente estatal em espaço público, internalizando na sociedade uma cultura de organização governamental cercada de valores e padrões éticos de comportamento, criando uma atmosfera de confiança relacionada à gerência do interesse coletivo.

2.2.2 Governança Pública

Na prática, a temática da governança surgiu primeiramente no ambiente das entidades privadas. Para Bevir (2011), o termo governança se difundiu por fatores como as reformas do setor público que levaram a uma crise de confiança no Estado. Assim, as organizações

públicas deixam de se pautar na hierarquia e burocracia em direção a uma gestão de mercados e redes.

Uma das grandes questões na qual a administração se defronta atualmente é identificar como superar as barreiras, os desafios do modelo gerencial de gestão pública e apoiar as iniciativas de desenvolvimento de estrutura eficiente de informação e comunicação, sem colocar em risco os controles estatais necessários para garantir que não haja desvios na aplicação dos recursos e das políticas públicas.

A importância do tema governança no serviço público pode ser avaliada pelo crescente número de iniciativas governamentais nessa área, em todo o mundo, na última década. Nesse contexto, é importante, portanto, reconhecer a diversidade do setor público e os diferentes modelos de governança que se aplicam em diferentes setores, pois cada qual tem características únicas que requerem atenção especial ao se impor diferentes conjuntos de responsabilidades na prestação de contas.

Por exemplo, o controle do desempenho é imprescindível à gestão pública contemporânea (LONGO, 2003). Segundo Slomski et al. (2010), as prestações de contas das instituições públicas ainda focam na comparação entre o que foi arrecadado e o que foi gasto, sem a preocupação com o cumprimento e evidenciação do princípio constitucional brasileiro da eficiência. Para Farias e Gueiros (2015), em meio aos avanços e mudanças da sociedade, o setor público passa a ser estudado no intuito de buscar uma gestão pública com melhores resultados, descentralizada, comprometida, incentivando a criatividade e a inovação.

Em 2001, o *Public Sector Committee* (PSC) da *Internacional Federation Accountants* (IFAC) publicou o estudo 13, que definiu os princípios e recomendações da governança corporativa para o setor público (IFAC, 2001). O PSC do IFAC foi formado para dedicar-se à coordenação mundial das necessidades do envolvimento do setor público nos relatórios financeiros, contabilidade e auditoria (SLOMSKI et al., 2008).

Segundo o IFAC (2001), o estudo foi desenvolvido com foco na governança pública, especialmente no que tange à responsabilidade do grupo governante e da entidade controlada pelo setor público visando três princípios: transparência, integridade e responsabilidade em prestar contas. A determinação destes princípios auxilia a padronização da comunicação dos gestores públicos com a população. A administração pública em sua essência é bastante complexa. Portanto, com base nesses princípios, o ato de informar os resultados da gestão pública de forma concisa, objetiva e responsável denota a exigibilidade de qualquer usuário dos serviços públicos diante dos meios de informação disponíveis na atualidade.

Para o IFAC (2001), o princípio da transparência está associado à divulgação de informações completas, precisas e claras aos *stakeholders*, de maneira oportuna e efetiva. Nesse sentido, as instituições precisam tornar as informações públicas, por meio de canais de acesso para consulta e comunicação de informações às partes interessadas, sendo precisas e claras, conduzindo à ação efetiva, pontual e tolerável do escrutínio necessário (IFAC, 2001).

O princípio da integridade surge diante da necessidade de cumprimento dos procedimentos objetivando ao alcance de resultados. A execução desse princípio depende da efetividade dos padrões de estrutura de controle, perfil profissional dos indivíduos no acesso à administração dos recursos e negócios das entidades públicas (IFAC, 2001).

O princípio da responsabilidade em prestar contas está relacionado ao dever dos gestores e das entidades em demonstrar os resultados alcançados de forma lícita de suas ações e de seus resultados na administração dos recursos públicos. A sua concepção está na formalização da responsabilidade das partes envolvidas no processo com objetivo de informar os resultados da gestão pública de forma concisa, objetiva e responsável (IFAC, 2001).

Segundo Slomski (2007), além do dever de informar, a administração pública deve cultivar a boa comunicação interna e externa, particularmente quando a comunicação for considerada espontânea, franca e rápida. Essas ações resultam em um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores que norteiam as ações e que conduzem à geração de valor. A Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000) induz o gestor público à transparência de seus atos. No entanto, ainda são identificadas muitas oportunidades de melhoria na disponibilização de informações nas instituições (SLOMSKI, 2007).

Para Matias-Pereira (2010), a governança pública tem como objetivo mitigar conflitos de interesses que ocorrem entre os atores que participam na elaboração das políticas públicas. Nesse sentido, o autor ainda afirma que a governança representa um sistema determinante para o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos, sejam eles governantes, gestores, servidores, cidadãos, para que o bem comum sempre prevaleça. Assim, a organização será capaz de aprimorar o seu desenvolvimento, influenciando na melhoria de desempenho dos serviços públicos, refletindo em resultados satisfatórios para os envolvidos no processo.

Quando inserida no ponto de vista da gestão pública, a governança é interpretada como um meio de resolução dos problemas, para superação dos mecanismos rígidos de controle baseados na lei, como a burocracia, viabilizando a negociação, a cooperação e a cogestão de serviços e políticas públicas.

De acordo com o Banco Mundial, os procedimentos e práticas governamentais têm grande relevância para o alcance de suas metas, bem como na formulação das políticas públicas ou ainda na abertura oferecida para a participação dos setores interessados (WORLD BANK, 2013). A governança pública, em sua larga referência, ainda é conceituada como o processo complexo que envolve as tomadas de decisão que não apenas antecipam como também ultrapassam o governo (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Sobre a realidade da prestação de serviços públicos no Brasil, Freitas e Dantas (2014) são incisivos ao dizer que a forma que o Estado desenvolve suas funções tem resultado em uma sociedade temerosa e insatisfeita. Em 2016, durante o Seminário Internacional de Governança, Inovação e Desenvolvimento, o Ministro do Planejamento enfatizou que “O desafio atual do Estado brasileiro é promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos” (BRASIL, 2016a). Em outra publicação, o ministro também afirma que em 2017, dentre as prioridades do governo estão a redução de custos e melhorias da qualidade da administração pública, além do enfoque na aprovação de uma nova lei de compras e a criação de instrumentos de gestão mais ágeis e modernos (BRASIL, 2016b).

Diante das afirmações, observa-se que a governança do Estado está sendo direcionada para a melhoria da qualidade dos serviços públicos objetivando melhor atender o cidadão de forma resolutiva e efetiva, objetivando o alcance de melhores resultados. O Estado contemporâneo brasileiro é definido pela sua composição articulada entre os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Como o enfoque da presente pesquisa é o Poder Judiciário, os conceitos de governança específicos a este poder serão detalhados a seguir.

2.2.3 Governança Judicial

Uma boa governança judicial pressupõe que o planejamento, a avaliação e o monitoramento estejam baseados em informações de qualidade, o que torna a governança da informação uma ferramenta imprescindível no processo de modernização do Judiciário.

Akutsu e Guimarães (2015) destacam que o conceito de governança é multifacetado e plural, envolve distintas dimensões e está alinhado com práticas de gestão e de controle de organizações, tanto públicas quanto privadas. Buscando ainda delimitar o conceito, especificamente para o Judiciário, o conceito de governança judicial pode ser definido como o conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao exercício da Justiça.

Quanto a essa teoria, algumas peculiaridades do setor público merecem ser destacadas para adequar as premissas dessa abordagem ao conceito de governança judicial. Conforme destaca Ng (2011), a disciplina governança judicial tem objeto e características próprios e visa à solução de conflitos sociais, individuais e coletivos, buscando identificar práticas que permitam às organizações do Poder Judiciário alocar, de forma mais eficiente, recursos escassos.

A discussão acerca das dificuldades pode tomar como foco tanto medidas relacionadas à área do direito propriamente dito, como também medidas relacionadas à administração do Judiciário. Nessa linha, a governança no Judiciário representa tema relevante para pesquisas.

Segundo Akutsu e Guimarães (2015), a governança judicial é ancorada por regras e princípios constitucionais, por leis, normas gerais e instituições, e por recursos, capacidades, práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades de organizações encarregadas da prestação de serviços judiciais.

O tema governança judicial em face do estudo do sistema judicial brasileiro foi colocado em destaque no país nos últimos anos, com o pacto em favor de um Judiciário mais rápido e republicano (BRASIL, 2004a). O referido pacto, firmado pelos presidentes dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, foi destinado a aprimorar a gestão do sistema judicial brasileiro. Em 2009 foi estabelecido o segundo pacto entre as esferas governamentais, que firmou acordos por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo, reiterando o compromisso de buscar soluções para os problemas relacionados à morosidade e baixa efetividade das deliberações judiciais, tendo como destaque a necessidade de um sistema de justiça mais acessível, especialmente aos mais necessitados (BRASIL, 2009a).

O estudo da governança judicial encontra amparo na proposta recente de Ng (2011), cujo estudo entende que a abordagem do ponto de vista estritamente jurídico é insuficiente para a compreensão de questões que envolvem a crescente cobrança por maior *accountability* por parte dos inúmeros atores com interesse no funcionamento das cortes. O autor ainda defende uma abordagem interdisciplinar para a disciplina de governança judicial. Segundo Ng (2011), a temática deve levar em conta as teorias relacionadas às ciências do Direito, da Política, da Economia e da Administração.

O fato é que há evidências de que barreiras para o bom funcionamento do judiciário também estão ligadas aos problemas de gestão interna, que têm sido objeto de atenção dos dirigentes. Contribuindo para este argumento, “a reforma constitucional é necessária, mas não suficiente para que tenhamos um Poder Judiciário funcionando melhor; ela é parte da reforma

do Judiciário e deve trazer resultados importantes do ponto de vista da racionalidade, mas ela não ataca diretamente a questão da lentidão” (BRAGA, 2005, p.17).

As características peculiares do setor público que afetam as práticas e as estruturas de governança foram destacadas por Dixit (2002) e por Peres (2007), destacando-se os fatores relacionados à multiplicidade de principais; multiplicidade de tarefas; reduzida competição; e complexidade de práticas de incentivos para motivar os agentes. Para Dixit (2002), o setor público é caracterizado por órgãos que operam com múltiplos principais que podem agir de forma independente.

Em recente artigo publicado no jornal El País, Oliveira (2016) descreve uma visão de Luciano da Ros, pesquisador da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que dentre outras coisas cita que a justiça brasileira já obteve avanços pontuais em termos de gestão, mas algumas questões básicas e fundamentais ainda não foram resolvidas.

O conceito de principal adotado por Dixit (2002) para o setor público equipara o principal aos contribuintes, proposto por Andrade e Rossetti (2009), ao efetuarem a transposição do conceito de governança corporativa para governança do Estado. Os múltiplos principais referidos por Dixit (2002) são os inúmeros atores que atuam direta ou indiretamente junto ao Poder Judiciário, entre os quais podem ser destacadas as partes litigantes, os magistrados, os servidores de tribunais, os advogados, os defensores públicos, os membros do Ministério Público e do Poder Legislativo.

Embora Dixit (2002) não defina de forma expressa seu conceito de principal, extrai-se da leitura de seu estudo que o principal é todo aquele que está em condição de influenciar de forma legítima o agente. Esse conceito parte do pressuposto de que a governança judicial se fundamenta em regras, normas, padrões de conduta que se manifesta em práticas, ações e comportamentos dos distintos atores do Poder Judiciário (AKUTSU e GUIMARÃES, 2015).

A qualidade da governança judicial pode ser medida pela efetividade das decisões judiciais, pela acessibilidade à Justiça e pela equidade, transparência e celeridade com que os serviços judiciais são prestados. Segundo Ng (2011), a necessidade de uma governança judicial que contemple uma abordagem interdisciplinar e leve em conta as disciplinas do direito, da ciência política, da economia e da administração, e contemple questões relacionadas à eficiência, *accountability* pública e modernização dos tribunais, são fatores fundamentais para a eficiência do judiciário. Nesse contexto, pode-se observar que a ênfase para a governança judicial se destaca em necessidades que um modelo de governança da informação visa estabelecer.

2.2.4 Governança de Tecnologia da Informação

A governança de tecnologia da informação (GTI), também chamada de governança de TI, surge, enquanto área de estudo e disciplina prática, como um subconjunto da governança corporativa, e se consolida na dependência crítica gerada pelo uso pervasivo das tecnologias (HAES e VAN GREMBERGEN, 2009).

A ligação entre governança corporativa e de TI existe na medida em que as organizações são incentivadas a adotar princípios como transparência, equidade e prestação de contas (MULLER, 2013; VAN GREMBERGEM e HAES, 2009; PETERSON, 2001). Para atingir os princípios, as áreas de TI dessas organizações buscam analisar sistemas de informação, sua infraestrutura, processos e procedimentos no sentido de contribuir ou viabilizar que a organização atenda estes princípios.

No entendimento de Van Grembergem e Haes (2009), a governança de TI deve ser entendida como governança corporativa aplicada a TI. Conforme Hardy (2006), as responsabilidades da governança de TI são parte das responsabilidades da governança corporativa, tais como a orientação e revisão das estratégias. Segundo o Instituto de Tecnologia e Gestão da Informação a GTI trata dos mecanismos de decisão, papéis e responsabilidades que permitem gerir e usar a TI de modo a maximizar o valor do negócio (ITGI, 2012).

A informação é um recurso fundamental para todas as organizações e a tecnologia desempenha um papel significativo desde o momento que a informação é criada até o momento em que ela é descartada. A tecnologia da informação está cada vez mais avançada, tornando-se pervasiva nas organizações e nos ambientes sociais, públicos e corporativos.

No entendimento de Weill e Ross (2006), a governança de TI é uma estrutura de responsabilidades e de decisão, acompanhados por um modelo de mensuração para incentivar um comportamento desejável quanto ao uso da TI. Outra definição, mais recente, considera a governança de TI como uma estrutura de relacionamentos e processos de TI que dirigem e controlam a organização a fim de atingir os objetivos corporativos (FERGUSON et al., 2013).

A governança de TI caracteriza-se por uma combinação de diferentes mecanismos associados à estrutura, processos e relacionamento em TI. Cada um desses mecanismos se destina a um ou mais objetivos da GTI – seja diminuir riscos, gerar maior valor para a organização ou garantir que os investimentos em tecnologia estejam alinhados à estratégia corporativa (VAN GREMBERGEN, HAES e GUIDENTOPS, 2004). Segundo Lunardi (2008), esses mecanismos não precisam ser utilizados na sua totalidade ou da mesma forma

pelas organizações. Uma série de características da própria empresa ou do negócio pode exigir diferentes configurações, evidenciando a complexidade na determinação dos mecanismos mais indicados a serem adotados.

O Instituto de Governança de TI (ITGI, 2012) reforça que as corporações, por meio de seus comitês executivos, precisam entender as governanças corporativas e de TI, provendo estruturas organizacionais e processos para assegurar que a TI sustente a estratégia e os objetivos. Dessa maneira, a TI é um componente essencial para agregar valor aos produtos e serviços de uma organização, uma vez que o uso eficiente da mesma pode contribuir para transformar as atividades da organização. Esse grau de utilização oferece oportunidades às empresas que adotam mecanismos eficientes e que tiram proveito dos benefícios gerados pela aplicação adequada da TI.

Um dos modelos de governança de TI, o *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT), mantido pela associação *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), pressupõe que as informações da organização devem ter critérios de controle, que são eficiência, eficácia, confidencialidade, integridade, disponibilidade, conformidade com regulações e confiabilidade (ITGI, 2012). Essas são algumas das dimensões da qualidade da informação e envolve também o *compliance* da informação, ou seja, ainda que sejam duas estruturas com objetivos e processos diferentes, há uma fronteira entre elas (LAJARA, 2013).

Portanto, manter a empresa em conformidade significa atender aos normativos dos órgãos reguladores, de acordo com as atividades desenvolvidas pela instituição, bem como dos regulamentos internos. O entendimento e a prática da governança de TI pode contribuir para minimizar os riscos, gerenciar custos e investimentos, identificar oportunidades e benefícios, alinhar a TI aos negócios e, conseqüentemente, entregar valor à organização.

Albertin e Albertin (2010) destacam que uma organização deve dirigir e estabelecer os requisitos para a governança de TI, pois suas atividades são dependentes das informações disponibilizadas pela TI, com vistas ao atendimento dos objetivos de negócio. Os autores ainda propõem tratar a TI de forma participativa no processo de tomada de decisão, garantido maior efetividade com a entrega de valor de produtos e serviços adequados aos requerimentos organizacionais e estabelecendo-se uma cumplicidade entre as áreas de negócio e a área de TI.

Kooper, Maes e Lindgreen (2011) argumentam que o conceito de governança de TI deixa lacunas nas questões relacionadas à informação nas organizações. A seguir o foco desloca-se para o conceito de governança da informação, tema central da pesquisa. Trata-se

de um conceito relativamente novo na área acadêmica, mas de extrema relevância para as organizações privadas ou públicas.

2.2.5 Governança da Informação

Com o crescimento exponencial das informações disponíveis, cresce a importância da necessidade de um modelo institucional de Governança da Informação (GI) que oriente a instituição com relação aos seus ativos informacionais como qualidade, disponibilidade, facilidade de utilização, integridade, controle, segurança, dentre outros. A GI envolve o estabelecimento de um ambiente de oportunidades, de regras e de tomadas de decisão para a avaliação, criação, coleta, análise, distribuição, armazenamento, uso e controle da informação. Para Blair (2011), a governança da informação visa ajudar organizações a maximizar o valor da informação, minimizar riscos e custos.

Para Stoner (2012), as informações devem ser abordadas sob as perspectivas de qualidade, oportunidade, quantidade e relevância. Com relação à qualidade, quanto mais precisa é a informação, maior a qualidade e mais segura será a tomada de decisão. Em se tratando de oportunidade, para um controle eficaz, a ação corretiva deve ser aplicada antes de um grande desvio do plano ou padrão; portanto, a informação deve estar disponível à pessoa certa no momento oportuno. A quantidade deve ser na medida certa, sendo importante que não haja um excesso de informações. De modo semelhante, a informação disponível deve ter relevância para o contexto institucional.

De acordo com Datskovsky, Hedges e Empel (2015a), em seu artigo escrito em parceria com Ron Hedges, juiz de direito de Nova Jersey EUA, são definidos oito princípios de GI, sendo eles: *accountability*, transparência, integridade, proteção, *compliance*, disponibilidade, retenção e descarte. Segundo a *American Health Information Management Association* (AHIMA), os princípios de governança da informação são importantes componentes de um *framework* de GI. A associação enfatiza que as adoções dos oito princípios fornecem uma excelente base para construção de uma estratégia de GI (DATSKOVSKY et al., 2015b).

Datskovsky et al. (2015c) defendem que os princípios de *accountability* e transparência englobam confiança, para que os registros institucionais sejam criados e mantidos de uma forma compreensível e estejam disponíveis quando necessário. Os autores ainda destacam que, com a implantação de um modelo de GI que preserve o *accountability* e transparência, a organização rege a sua informação de forma responsável e transparente. Ao

definir mais dois princípios: *compliance* e disponibilidade, os autores afirmam que as informações consistentes com as regras e regulamentações, disponíveis e fiéis ao contexto, promovem a GI na instituição. Os registros devem ser mantidos de forma consistente e devem ser eliminados quando apropriado. Com os princípios de retenção e descarte o autor fecha sua proposta de um modelo de GI com oito princípios (DATSKOVSKY et al., 2015d).

A GI contribui com a minimização da assimetria de informação existente entre a instituição e os diversos agentes envolvidos nas instituições públicas (sociedade, credores, fornecedores e empregados). Van Grembergen e Haes (2009) indicam em seu trabalho o surgimento de uma nova disciplina na área de governança, a GI. Kooper, Maes e Lindgreen (2011) definem que o termo GI envolve o estabelecimento de um ambiente e de oportunidades, regras e direitos decisórios para a valoração, criação, coleta, análise, distribuição, armazenamento, uso e controle de informações.

Beijer e Kooper (2010) acreditam que a GI possibilita que a informação seja governada, independentemente da tecnologia utilizada e irá oferecer à empresa não somente a possibilidade de melhor antecipar desenvolvimentos informativos futuros, mas também estimulará conceitos inovadores em torno do uso da informação.

A informação deve ter integridade para ser útil na tomada de decisões, e nesse sentido os autores detalham mais dois princípios da GI: integridade e proteção. A informação deve ser protegida para que sua integridade seja mantida (DATSKOVSKY et al., 2015b). A GI vai muito além dos limites tradicionais de gestão da informação e se estende para todos os tipos de informações sobre a organização, que podem incluir financeiras, clínicas e operacionais. O objetivo final da GI é assegurar a confiabilidade da informação da organização. A confiabilidade é essencial para redução ou mitigação de risco, assegurar a eficiência operacional e alcançar e manter a vantagem competitiva da instituição (WASHINGTON, 2015).

Na revisão da literatura empreendida por meio de consultas em livros, teses, dissertações e artigos sobre o tema deste trabalho, foram identificados diversos autores que conceituam o termo GI de forma distinta. O Quadro 1 apresenta, de forma sistematizada e em ordem cronológica, algumas das definições encontradas sobre GI, consideradas relevantes para o contexto pesquisado, oriundas de várias fontes, tanto de trabalhos acadêmicos como do mercado e revistas da área, provenientes de estudos em organizações nacionais e internacionais.

Quadro 1 – Conceitos de Governança da Informação

Referência	Conceito
Gianella e Gujer (2006)	Um modelo de políticas, procedimentos, padrões e orientações, desenhado para assegurar que o valor dos ativos de informação seja identificado e explorado ao máximo.
Cheong e Chang (2007)	Define políticas e procedimentos para garantir uma administração de dados proativa e eficiente.
Economist Intelligence Unit (2008)	Equipes de governança formais para criar estratégias, políticas e procedimentos envolvendo a distribuição de informação dentro e fora da firma.
Williams (2008)	A governança da informação tem como componentes a segurança da informação e privacidade.
Datskovsky (2009)	Governança da informação permite aos executivos encontrar rapidamente informações críticas dentro de dados quando a agência regulatória, contadores, advogados, ou necessidades empresariais demandarem.
Khatri e Brown (2010)	Refere-se a quem tem o direito decisório e é responsável pela tomada de decisão da organização sobre os ativos de dados.
Bruening e Waterman (2010)	A governança da informação reflete o papel da informação como um ativo crítico da empresa e o desafio de administrar responsavelmente dados dentro das organizações.
Otto (2011)	Um dos objetivos da governança da informação é maximizar o valor da informação nas empresas.
Grimstad e Myrseth (2011)	Governança da informação foca em quem possui o direito de decisão e em que tópicos, enquanto a gestão é sobre implantar as decisões.
Kooper, Maes e Lindgreen (2011)	Governança da informação envolve o estabelecimento de um ambiente e de oportunidades, regras e direitos decisórios para a valoração, criação, coleta, análise, distribuição, armazenamento, uso e controle de informações.
Lajara e Maçada (2013)	Governança da informação é o conjunto de normas, diretrizes e controles de responsabilidade desenvolvidos para assegurar o valor, a qualidade e o <i>compliance</i> das informações.
Faria et al. (2013)	Governança da informação refere-se ao estabelecimento de políticas, por meio de estruturas formais, que definem regras, procedimentos e direitos decisórios sobre a gestão da informação, de forma a mitigar o risco regulatório e operacional, reduzir custos e otimizar o desempenho da organização.
Smallwood (2014)	Governança da informação é um subconjunto da governança corporativa, e inclui os principais conceitos de gerenciamento de registros, gerenciamento de conteúdo, de TI e governança de dados, segurança da informação, privacidade de dados, gestão de riscos, preparação para litígios, conformidade regulatória, preservação digital em longo prazo, e até mesmo inteligência de negócios.
Washington (2015)	O objetivo final da GI é assegurar a confiabilidade da informação da organização. A confiabilidade é essencial para redução ou mitigação de risco, assegurar a eficiência operacional e alcançar e manter a vantagem competitiva da instituição.
Datskovsky et al. (2015b)	A GI é um quadro de toda a organização, direcionado para o gerenciamento das informações, em todo o seu ciclo de vida, com objetivo de apoiar a estratégia, operações, regulamentações, riscos e exigências ambientais.
Gartner (2016)	A especificação dos direitos de decisão e um quadro de responsabilização para garantir um comportamento adequado na avaliação, criação, armazenamento, uso, arquivamento e eliminação da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Washington (2015), a GI fornece a estrutura para tomada de decisões estratégicas, incluindo políticas, responsabilidades designadas e métricas para gestão de informações para que ele possa suportar a tomada de decisões e gerenciar a conformidade e os riscos em toda a organização. Embora ainda no início de sua adoção, a GI já está sendo reconhecida como uma estratégia para abordar a integridade, qualidade e proteção dos volumes crescentes de informações na área da saúde. Em tempos de mudança e transformação acelerada, a capacidade de gerenciar e aperfeiçoar a utilização da informação, de forma eficaz, tornou-se uma competência essencial para a viabilidade das organizações.

Smallwood (2011) destaca que a GI é um subconjunto da governança corporativa que engloba os principais conceitos de gerenciamento de registros, gerenciamento de conteúdo, de TI e governança de dados, segurança da informação, privacidade de dados, gestão de riscos, preparação para litígios, conformidade regulatória, preservação digital em longo prazo, e até mesmo inteligência de negócios.

Faria, Maçada e Kumar (2013) relatam que a GI refere-se ao estabelecimento de políticas, por meio de estruturas formais, que definem regras, procedimentos e direitos decisórios sobre a gestão da informação, que beneficiarão a instituição com a mitigação do risco regulatório e operacional, redução de custos e otimização do desempenho.

Em pesquisa realizada pelo Gartner (2015), 38% dos entrevistados indicaram que os principais responsáveis pela proteção dos dados na empresa trabalham fora do setor de TI. Metade dos entrevistados informou que a equipe de governança participa da avaliação e aprimoramento de políticas, mas somente 30% afirmaram que as unidades de negócio participam ativamente de seu desenvolvimento. Ainda que seja uma melhoria considerável (o índice foi de 16% em 2014), o resultado ainda demonstra a falta de envolvimento ativo das organizações. Por sua vez, ela leva a diferentes visões de risco entre a equipe de segurança e a empresa, podendo resultar em controles redundantes e mal geridos, ocasionando em resultados de auditoria desnecessários e que reduzem a produtividade. Ainda segundo o autor, o papel de profissionais de negócios é essencial para o estabelecimento de uma GI eficaz.

Blair (2011) destaca que a GI deve considerar a avaliação dos dados envolvidos, deve permitir políticas de retenção racionais baseadas em relevância dos dados, idade e tema, provavelmente reduzindo o seu investimento em armazenamento. Para que a instituição possa evoluir e aproveitar o potencial dos seus dados, deve ser considerado o aumento do volume de dados a serem armazenados e as novas demandas para pesquisa e rastreamento, dentre outros fatores.

2.2.6 Uma Síntese dos conceitos de Governança e Gestão

Conforme Grimstad e Myrseth (2011, p. 2), “governança da informação foca em quem possui o direito de decisão e em que tópicos, enquanto a gestão é sobre implantar as decisões”. Nesse contexto, a GI define diretrizes estratégicas alinhadas à governança corporativa, que direciona e apoia as diretrizes da governança de TI e direciona as ações de gestão da informação.

Wende (2007) destaca que a GI e a GTI estão no mesmo nível hierárquico, sendo que as duas seguem os princípios institucionais direcionadores estabelecidos pela governança corporativa. Van Grembergen e Haes (2009) consideram a GI como diferente da governança de TI, onde há uma grande tendência em aspectos tecnológicos. Soares (2011) diferencia os dois conceitos definindo que a GI envolve dados estruturados e não estruturados, o que significa que além dos arquivos e bancos de dados, também são considerados os e-mails, vídeos, todos os tipos de documentos eletrônicos e os documentos em papel.

Wende (2007) esclarece que enquanto a governança de TI lida com os ativos de TI, a GI envolve os ativos de informação. Segundo Khatri e Brown (2010), os ativos de TI referem-se às tecnologias (computadores, comunicação e bases de dados) que auxiliam a suportar a automação de tarefas, enquanto os ativos de informação são definidos como fatos que têm valor ou valor em potencial que são documentados.

Nessa perspectiva, a governança de TI envolve a aplicação de princípios de governança corporativa para dirigir e controlar a TI de forma estratégica, preocupando-se com dois assuntos-chave: o valor que a TI proporciona à organização e o controle e a diminuição dos riscos relacionados a TI (ITGI, 2003; HARDY, 2006).

A governança corporativa engloba “os controles e procedimentos que existem para assegurar que a administração atue em interesse dos *stakeholders*” (KANAGARETNAM, LOBO e WHALEN, 2007, p. 498) e a governança da tecnologia da informação (GTI) se preocupa com as decisões de forma a favorecer uma melhor gestão da TI (WEILL e ROSS, 2006), enfatizando as preocupações com a tecnologia em detrimento das informações.

Nesse sentido, Davenport (1998) enfatiza que o fascínio das pessoas pela tecnologia sobrepõe o objetivo principal da informação: o de informar. Observa-se, portanto que a ênfase na tecnologia sobrepõe à essência do termo TI, que deveria estar na informação, ou seja, a tecnologia também deveria estar voltada para o uso da informação, mas na maioria das vezes os seus processos de trabalho estão direcionados apenas para a produção e registro de dados.

Dessa forma, ainda são identificadas nas organizações, lacunas que enfocam o tratamento das informações em nível estratégico. Para Pinheiro (2008) o processo de GI está associado aos fundamentos da gestão organizacional e considera-se que o ambiente informacional é elevado ao nível estratégico da organização.

Na literatura também são identificadas abordagens de governança mais específica para o tratamento dos dados, que é denominada governança de dados (GD). Conforme Panian (2010), a governança de dados pode ser compreendida como o conjunto de processos, políticas, padrões, estruturas e tecnologias para gerenciar e assegurar disponibilidade, acessibilidade, qualidade, consistência, auditabilidade e segurança nos dados da organização. Normalmente a GD se concentra nos ativos de dados de uma organização. Este foco é apenas uma fatia dos ativos de informação da organização, e é apenas uma parte da gestão do ciclo de vida dos ativos de informação.

Muitas vezes o termo GI é interpretado de forma inadequada, como similar ao termo governança de dados (GD). Em sua essência, a GI é mais ampla em seu alcance e escopo e inclui todo o contexto informacional institucional, incorporando tanto as informações físicas como as digitais. Segundo Washington (2015), a GI engloba tanto a governança de TI (GTI), como a GD. A Governança de Dados, como o nome indica, centra-se no nível granular e na natureza dos dados e está preocupada com a gestão e qualidade dos dados, estabelecendo definições e o armazenamento em uma fonte única e tendo como foco a proteção desses dados. Weber, Otto e Osterle (2009) definem a governança de dados como parte da governança de TI. Hagmann (2013) distingue deste conceito afirmando que a governança da informação se preocupa com a forma na qual a informação é criada, utilizada e eliminada a fim de agregar valor ao negócio, enquanto a governança de TI busca garantir o risco e a conformidade com a arquitetura de TI, sistemas e infraestrutura.

Enquanto a GTI aborda a direção e decisões necessárias para os investimentos de software de infraestrutura de TI, hardware, comunicações e ferramentas de tecnologia, a GI aborda todo o ciclo de vida de informações a partir de sua criação, em nível de dados e todo o caminho até a sua disposição final. A GI já é bem mais ampla e é considerada primordial para ambos os conceitos de GD e GTI (WASHINGTON, 2015).

Para o contexto de GI é importante ressaltar a gestão da informação que considera a informação enquanto um recurso (KARIM e HUSSEIN, 2008). Seu objetivo volta-se à resolução dos problemas informacionais das organizações e das pessoas em nível tático, enquanto a GI se insere em nível estratégico.

No tocante da gestão da informação, Moraes e Fadel (2006) destacam que por volta de 1970, os computadores se tornaram acessíveis a escritórios e empresas, com isso a informação se transformou em um recurso, com custo, preço e valor, passando a sua gestão a ser considerada vital para as organizações. A necessidade de se gerenciar as informações, levando-se em conta, também, os aspectos humanos e as tecnologias de informação e comunicação, foi consolidada inicialmente nos Estados Unidos e na Europa, como ferramenta para produção, localização, coleta, tratamento, armazenamento, distribuição e o uso da informação e resultou na formação de uma área profissional, originalmente chamada de *Information Resources Management*. No Brasil essa expressão foi traduzida como Gerenciamento de Recursos Informacionais, e é atualmente mais conhecida como gestão da informação (MORAES e FADEL, 2006, p. 107).

Davenport (2004) define a gestão das informações enfatizando a necessidade de se instituir processos, política, arquitetura e estratégia, conduzidas por uma equipe especializada em gerenciar o volume de informações, essenciais para alcançar novos padrões de cultura e comportamento na organização, procedimentos fundamentais para que a instituição operacionalize, em nível tático e operacional, e obtenha êxito e atinja maturidade na implantação das suas diretrizes de GI.

2.3 A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE VALOR

A maximização do valor da informação é o principal objetivo da GI (OTTO, 2011). Para Cooney (1991), o valor é uma noção abstrata, sendo considerada uma dimensão subjetiva, na qual o próprio usuário, por meio de seu entendimento sobre a informação, atribui valor para a informação. Zhao et al. (2008) defendem uma relação próxima entre as dimensões valor e qualidade da informação.

Cooney (1991) e Lee et al. (2006) salientam que, por serem definidas de acordo com o usuário da informação, a mensuração de qualidade e valor da informação se torna complexa. Para Wende (2007) um dos benefícios da GI é a formalização de um programa de qualidade da informação.

O termo GI, relacionado ao contexto de valor, surgiu em estudos científicos publicados por Donaldson e Walker (2004), que apresentaram o modelo HORUS, sendo a primeira menção prática de um modelo de GI identificada na literatura. O modelo HORUS surgiu relacionado ao desafio da resolução de questões de segurança e confidencialidade das

informações eletronicamente armazenadas nos sistemas do Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido, o *National Health System* (NHS) (KOOPER, MAES e LINDGREEN, 2011). O NHS inspirou a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), modelo brasileiro. Ambos são gratuitos e visam o atendimento universal da população. Na Inglaterra, o NHS é referência mundial pela excelência dos serviços prestados.

O modelo HORUS propôs uma abordagem holística que merece destaque, pois definiu padrões, leis e portarias regulatórias acerca da qualidade de informação, acesso aos dados do paciente e consentimento esclarecido, entre outros aspectos. O modelo define diretrizes para que as informações sejam tratadas de forma segura e confidencial; obtidas de forma leal e lícita; registradas com precisão e confiabilidade; utilizadas de forma eficaz e ética (DONALDSON e WALKER, 2004).

Outro modelo identificado na literatura foi o de Lajara e Maçada (2013) no qual aborda uma proposta baseada em fatores como *compliance*, qualidade e valor. Para a autora, é necessário que a instituição adote mecanismos para garantir a qualidade e o valor da informação. De acordo com Beijer e Kooper (2010), governar a informação apoiado apenas no *compliance* da informação não é suficiente para uma organização obter resultados positivos.

Kooper, Maes e Lindgreen (2011) também ressaltam a importância do valor da informação no sucesso do modelo de GI. Em concordância com as propostas apresentadas, Panian (2010) ainda reforça que a definição de padrões, políticas e processos no contexto informacional aumentam o valor da informação na organização. O valor da informação tem uma forte relação com a qualidade da informação (OTTO, 2011). Além dos padrões, políticas e processos bem definidos, o estabelecimento de avaliações da qualidade da informação também é recomendado por Khatri e Brown (2010).

Segundo Blair (2011), quanto maior o volume de informação mantida desnecessariamente, desatualizada ou irrelevante na organização, mais elevados serão os custos para encontrar, revisar e produzir informação, favorecendo maiores custos de *e-discovery* (busca ou recuperação). Isso sem falar nos riscos jurídicos em se disseminar informação desatualizada ou impertinente. O autor ainda destaca os custos de oportunidade, pois segundo ele a GI oferece oportunidade para prestar um melhor serviço ao usuário, favorecendo o aumento de produtividade e a tomada de decisão, reduzindo o tempo de espera por informação.

Blair (2011) destaca que deixar de investir em GI torna mais difícil e cara a migração para tecnologias mais modernas, sem mencionar que ocasiona a falta de integração

de bases de dados e sistemas, dificuldades no rastreamento, dentre outras onerando ainda mais os custos do ambiente de TI. As informações de ambiente, quando organizadas, conforme proposto pela GI, podem reduzir os desgastes com migrações e atualizações, permitindo maior foco no negócio e no valor da informação, facilitando a tomada de decisão (BLAIR, 2011).

Com relação à gestão de riscos, Blair (2011) destaca que sem uma abordagem inteligente de GI, as informações necessárias para uma efetiva gestão de riscos podem comprometer os resultados, implicando maiores custos operacionais e dificuldades de entrega de valor. Ao se deixar a GI em segundo plano, pode ocorrer a sobrecarga de algumas equipes de projeto, a redundância de trabalho, incorrer em resultados divergentes e incoerentes, ocasionar o aumento do custo de armazenamento, ou armazenamento de informações difusas e sem padronização, dentre outros.

A GI tem sido explorada, associada com diversos tipos de aplicações (softwares). Soares (2011) relaciona dois tipos de aplicações: as centradas em informação como *business intelligence*, gestão da performance, *enterprise resource planning* (ERP), *enterprise asset management* (EAM); e as que dão suporte à GI, como por exemplo, metadata, *information lifecycle management* (ILM) e *enterprise content management* (ECM) (SOARES, 2011).

Na esfera pública, a partir do momento em que o governo se inseriu no meio digital, passou a também a utilizar as análises de dados como meio de inteligência, para coletar e interpretar grandes quantidades de dados (*Big Data*), incluindo textos de e-mail, análise de logs de sistemas, computadores e servidores de aplicação, análises de cliques em sites da internet (*clickstream*), análise de mídia e redes sociais, utilização de sensores, etc.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) do governo federal brasileiro utiliza atualmente a mineração de dados para identificar cartéis e outros crimes contra os contribuintes (INFOQ, 2016). Para realizar o trabalho, o Ph.D. pela *Ohio State University*, Thiago Marzagão relata que utiliza *datasets* da Receita Federal e do Ministério do Planejamento, dentre outros, e correlaciona os seus dados em busca de indícios de que duas empresas combinaram preços numa licitação, por exemplo (INFOQ, 2016).

Com isto, surgem novas expectativas em relação aos usos de dados e, conseqüentemente, o enorme desafio de especificar direitos decisórios e de responsabilidades, objetivando estimular comportamentos desejáveis em todos os níveis da estrutura organizacional, bem como melhor direcionar os processos, em um nível tático-operacional. Em projetos utilizando análises de grande volume de dados, a GI é utilizada como meio de

controle, mas o seu enfoque principal é o direcionamento do uso da tecnologia para a geração de informações que sejam relevantes para a tomada de decisão.

A seguir será demonstrada a abordagem de GI no Banco Central do Brasil (BCB), instituição que utiliza na prática o modelo de GI utilizado como base para a presente pesquisa.

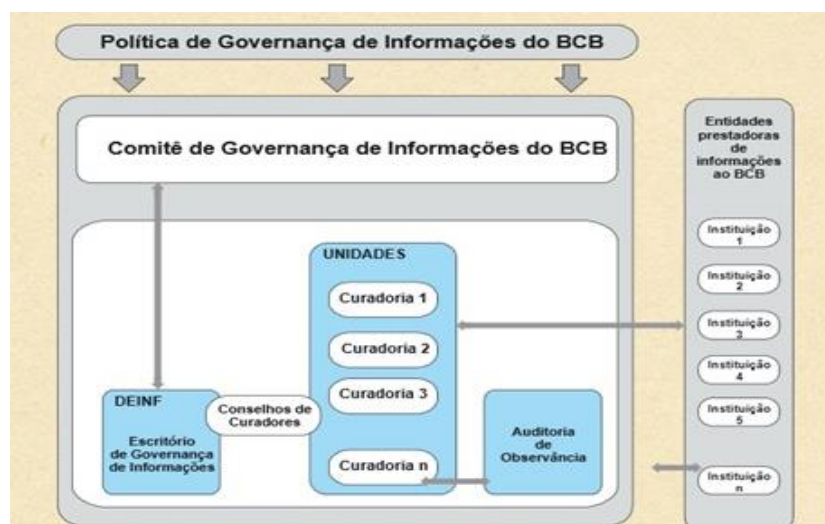
2.3.1 Abordagem de GI no Banco Central do Brasil

No Banco Central do Brasil (BCB), o Comitê de Governança da Informação (CGI) foi criado com o propósito de implementar e assegurar o cumprimento da Política de GI do BCB, que busca assegurar o aumento da eficiência na gestão de dados e minimização dos riscos operacionais.

A portaria 75.113, de 2013, divulgou o novo modelo de GI no BCB, que apresenta a Política de GI do BC que teve como objetivo assegurar o aumento da eficiência na gestão de dados e minimizar os riscos operacionais; zelar pela existência, consistência, integridade, precisão e relevância das informações; bem como pela racionalização dos processos de captação de dados e de utilização das informações (BCB, 2013b).

A estrutura da GI no âmbito do Banco Central do Brasil é responsável por dirimir eventuais dúvidas, decidir sobre assuntos relacionados à prestação recorrente de informações ao Banco Central, propor à Diretoria Colegiada inovações nessa política e determinar a realização de estudos e levantamentos, incluindo avaliações sobre a possibilidade de atender a demandas de novas captações de informações a partir de dados já existentes nas bases do Banco Central (BCB, 2013a). A Figura 1 demonstra o Modelo de GI do Banco Central do Brasil.

Figura 1 – Modelo de Governança da Informação do BCB



Fonte: BCB (2013a).

Na estrutura de GI definida para o Banco Central, o Conselho de Curadores tem o papel de resolver questões técnicas relativas à gestão de dados, além de buscar oportunidades de integração e de racionalização na gestão de informações e assessorar o Escritório de Governança e o CGI. Os curadores de dados controlam a qualidade dos dados, mantêm requisitos e regras de negócio e métricas para a qualidade de dados e definem as regras de acesso aos dados. Outra estrutura identificada é o Escritório de GI, que possui função de assessorar e secretariar o CGI, gerir as informações e prestar suporte técnico aos curadores (BCB, 2013a).

Durante o Fórum de TIC MDM (Master Data Management), promovido pela Dataprev, o Escritório de GI do Banco Central do Brasil, relatou o funcionamento prático da Política de GI no órgão e do Programa Otimiza BC. Vários benefícios foram elencados em relação a esse programa, como a economia de recursos, maior eficiência operacional, decisões mais efetivas e mais rápidas dentro da perspectiva do Banco Central, além de melhor comunicação. A informação divulgada pelo Banco Central é usada e consumida por todo sistema financeiro para gerar outros indicadores que tem impacto na vida diária das pessoas. Então, temos que ter cuidado com a informação que geramos (BRASIL, 2016c).

O programa Otimiza BC é coordenado pelo secretário-executivo, braço direito do presidente, que detém o patrocínio direto da diretoria colegiada. A estrutura atualmente funciona com o CGI, em nível estratégico, que é assessorado pelo escritório de GI, em nível tático, com todas as informações necessárias, promove reuniões, se responsabiliza por apresentar os temas aos diretores e ao comitê e presta suporte às unidades, aos departamentos. Em nível operacional, atua o cuidador da informação que atua nas áreas de negócio e é responsável por zelar pela qualidade, garantir o acesso das outras áreas à informação e descrever os requisitos de segurança da informação, analisando e definindo as regras de negócio (BRASIL, 2016c).

O primeiro relato, referente à política de GI, no BCB foi do grupo de trabalho que fez o diagnóstico e propôs o novo modelo. Saíram duas portarias, o lançamento do Otimiza BC no ano passado, assinado pelo presidente. A política de GI do Banco Central representa a visão da diretoria colegiada, com o presidente e sete áreas. Sobre a aplicação na prática, Ruberg comenta alguns dos desafios iniciais superados pela instituição sobre o processo de implantação da GI.

“... é um processo evolutivo, mas se aproxima de uma revolução. Portanto, tem que haver ritmo e patrocínio direto, além de comunicação, para acreditarmos nos benefícios.” “... tivemos um patrocínio forte, com alta expectativa e, portanto, necessidade de resultado. Formamos o Comitê de Governança da Informação, que

possui a estrutura de decisão mais alta do processo.” “... tivemos reuniões eletrônicas emergenciais, onde o comitê foi obrigado a responder assuntos relacionados a determinadas matérias em até dois dias.” (BRASIL, 2016c).

Para início das atividades, Ruberg comenta que, após a aprovação da política, com o conjunto de diretrizes, foi constituído o catálogo de informação com o inventário das bases de dados (BRASIL, 2016c). Todo trabalho de levantamento foi realizado em conjunto com as unidades de negócio, detentoras das informações. Na prática, essas bases representam conjuntos de informações relevantes para os processos de trabalho do BCB, por isso a importância da elaboração em conjunto com as unidades. Posteriormente foram iniciadas as ações de classificação.

“... identificamos todas as bases de dados com o seguinte princípio: se a informação não tem o responsável associado no Banco Central não é boa para uso, e não pode ser usada. Esse é o motivo pelo qual a informação tinha que ser declarada com o seu responsável, chamado de curador. Tinha que haver a unidade curadora responsável pela informação e, caso não tivesse, seria encaminhada para a desativação.” (BRASIL, 2016c).

Diante das informações, observa-se, portanto, que o Banco Central do Brasil já possui uma estrutura, processos e políticas de GI consolidadas e já consegue obter resultados após a implantação da GI na instituição.

Na sequência será apresentada a prestação jurisdicional no Poder Judiciário Brasileiro e, em seguida, a prestação jurisdicional na Justiça Estadual de Goiás, contexto central da pesquisa.

2.4 A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário brasileiro possui uma estrutura delineada pela Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB, 1988) e tem o objetivo de atender ao sistema legal frente às atribuições que lhe são conferidas. Segundo Carmen Lúcia Antunes (1993), a jurisdição é um direito que se manifesta em três fases distintas: a) acesso ao poder estatal prestador da jurisdição; b) a eficiência e a prontidão da resposta estatal à demanda de jurisdição; e c) a eficácia da decisão jurisdita.

Para Moraes (2009), para o pleno cumprimento dos mandamentos constitucionais e infraconstitucionais, a máquina estatal necessita de uma efetiva estrutura que venha a atender as demandas apresentadas pela sociedade. Dentre seus inúmeros serviços, o judiciário deve garantir a prestação jurisdicional como elemento essencial, atuando imparcial, firmemente e

de forma efetiva na resolução de conflitos, buscando atingir o equilíbrio e a almejada paz social.

A autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário brasileiro é garantida constitucionalmente. Comparato (2004) descreve que o Poder Judiciário guarda particularidades no que tange à responsabilidade, tanto no dever de prestar contas quanto na relação de sujeição às sanções combinadas em lei. A sociedade, por sua vez, almeja e anseia um atendimento de excelência por parte do poder público, sendo a celeridade da aplicação na justiça uma reivindicação histórica em nosso país. Nos últimos anos, o que se constata, contudo, é uma morosidade demasiada nos processos judiciais de toda natureza, ocasionando certo descrédito do Poder Judiciário. Esse problema, por sua reconhecida complexidade, necessita de soluções práticas (MORAES, 2009).

O Poder Judiciário se destaca dos demais poderes de um estado democrático, pelo fato de não ser submetido ao sufrágio eleitoral e estar imbuído pelo prestígio público. Embora seja o Poder Judiciário, por definição, a principal garantia dos direitos humanos, salvo raras exceções de alguns países, os magistrados não são escolhidos pelo voto popular. Na formulação original da tripartição dos poderes de estado, Montesquieu (1962) relata sobre a independência do Poder Judiciário, que, segundo o autor, deveria ser politicamente passivo, livre da “vontade legislativa” ou “força executiva”. Desta forma, haveria a garantia da liberdade de julgar.

A ampliação da garantia de direitos fundamentais e a extensão do acesso a novos atores políticos quanto à possibilidade de contestação da inconstitucionalidade de leis, ambas conferidas pela CRFB (1988), intensificaram a procura pelos serviços do Poder Judiciário no Brasil, acarretando a necessidade de significativas mudanças na natureza política e administrativa deste Poder.

Com a democratização do país, foi identificado o aumento crescente da demanda por justiça. A citada CRFB (1988) fortaleceu e ampliou a atuação do Poder Judiciário, o que também explica a procura pela sociedade. A simplificação ritualística com os procedimentos dos Juizados Especiais incentivou o acesso à justiça, além de mudanças legislativas profundas que abarcaram novas demandas da sociedade, como é o caso do Estatuto da Criança e do Adolescente e do Código de Defesa do Consumidor.

Nessa linha, se vê que aspectos históricos, culturais e legais influenciam o aumento da demanda. A evolução do mundo moderno, com acelerado desenvolvimento da tecnologia de informação; a intensa “judicialização” das ações de massa, relacionadas, na sua maioria, com planos econômicos; as privatizações nos setores de telefonia e energia elétrica; o aumento da

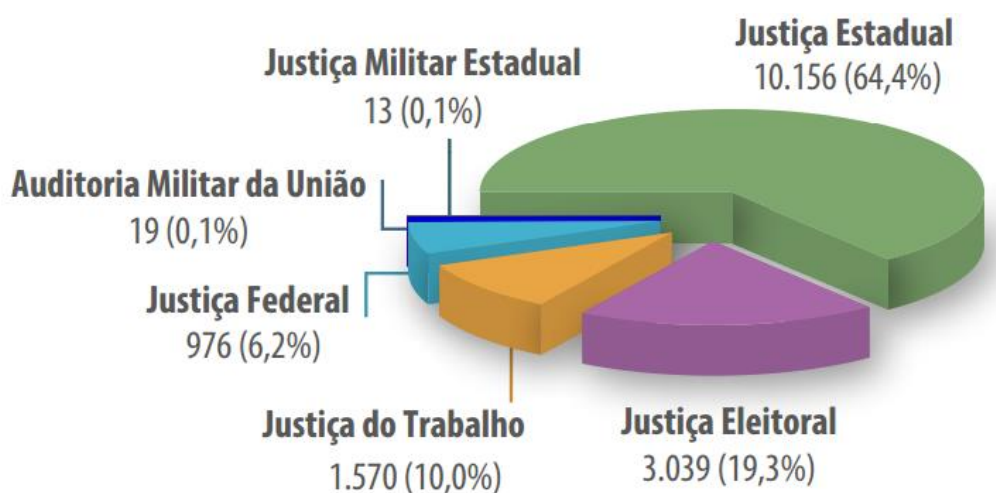
criminalidade organizada e da violência urbana - tudo isso tem contribuído para o acréscimo da demanda judicial.

São órgãos do Poder Judiciário brasileiro: O Supremo Tribunal Federal; O Conselho Nacional de Justiça; O Superior Tribunal de Justiça; O Tribunal Superior do Trabalho; Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; Tribunais e Juízes do Trabalho; Tribunais e Juízes Eleitorais; Tribunais e Juízes Militares; Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

O Poder Judiciário brasileiro é composto por 90 cortes de justiça, quais sejam: quatro Tribunais Superiores (STJ, TST, TSE e STM), 27 Tribunais de Justiça Estaduais, cinco Tribunais Regionais Federais, 24 Tribunais Regionais do Trabalho, 27 Tribunais Regionais Eleitorais e três Tribunais de Justiça Militar Estaduais, além do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sendo este último uma instituição de natureza administrativa responsável por aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual (BRASIL, 2009c).

O Poder Judiciário está estruturado com um total de 15.773 unidades judiciárias de 1º grau. Sendo 10.156 estaduais, 1.570 do trabalho, 976 federais, 3.039 zonas eleitorais, além de 13 auditorias militares estaduais e 19 auditorias militares da união, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 – Unidades Judiciárias Poder Judiciário Brasileiro de 1º grau



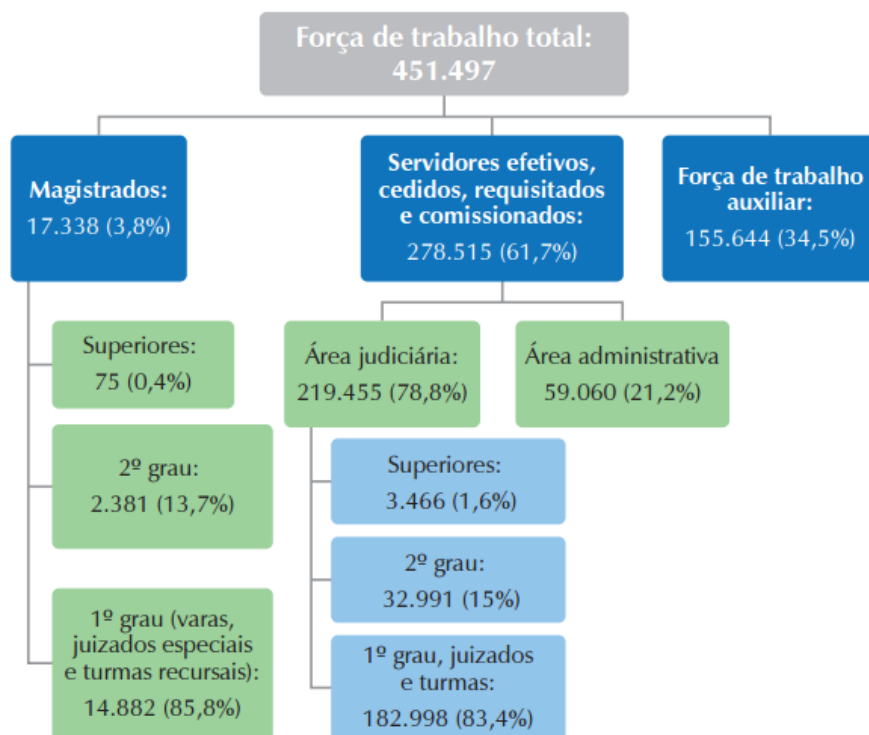
Fonte: CNJ (2016c).

A força de trabalho do Poder Judiciário apresenta três categorias distintas: a) Magistrados, que abrange os ministros, desembargadores e juízes; b) Servidores, que abrangem o quadro efetivo, os requisitados e os cedidos de outros órgãos, pertencentes ou não

à estrutura do Poder Judiciário, além dos comissionados sem vínculo efetivo. Excluem-se os servidores do quadro efetivo que estão requisitados ou cedidos para outros órgãos; c) Os trabalhadores auxiliares, que abrange os terceirizados e estagiários, além dos juízes leigos e os conciliadores e os colaboradores voluntários, conforme apresenta a Figura 3 (CNJ, 2016c).

Do total de 451.497, o número de servidores efetivos, comissionados, cedidos e requisitados soma o total de 278.515. Desses, 219.455 (78,8%) fazem parte das unidades judiciárias, restando 59.060 (21,2%) na área administrativa. Dentre os que atuam diretamente com a tramitação do processo, 182.998 (83,4%) estão no primeiro grau de jurisdição, que concentra 85,3% dos processos ingressados e 94,7% do acervo processual. Do total de 17.338 magistrados, 75 são ministros, 14.882 são juízes de direito (86%) e atuam no 1º grau, outros 2.381 atuam no 2º grau, dentre eles 2.211 são desembargadores (13%) e 170 são juízes substitutos de 2º grau (1,0%) (CNJ, 2016c).

Figura 3 – Força de Trabalho do Poder Judiciário



Fonte: CNJ (2016c).

Além das questões da independência e responsabilidade, em 2004, um diagnóstico do Poder Judiciário apresentado por Renault (2005), apontou outros problemas como lentidão na tramitação dos processos judiciais; pouca transparência; obsolescência administrativa; dificuldade de acesso; complexidade estrutural; concentração de litigiosidade pelo excessivo

número de processos de interesse das grandes corporações empresariais e dos governos federal, estadual e municipal; e desarticulação institucional.

Na sua função de processamento das demandas, o Poder Judiciário brasileiro apresenta, para Vieira e Pinheiro (2008), os sintomas mais evidentes da denominada “Crise do Judiciário”, sustentada por uma estrutura pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis para todos. Em decorrência, como causas estruturais da crise do Judiciário brasileiro, Vieira e Pinheiro (2008) destacam o difícil acesso ao Judiciário, número insuficiente de magistrados e servidores, falta de instalações físicas adequadas, falta de informatização e planejamento, incapacidade de gestão e deficiência no controle administrativo.

Inserido no contexto das reformas administrativas do Poder Executivo brasileiro, que teve como marco a criação Ministério da administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Bresser (1999), descreve que o Poder Judiciário também sofre coerção de uma sociedade ávida por celeridade, segundo apontado nas reformas do Poder Judiciário, diante da dita “Crise do Judiciário”, seguindo a tendência de adoção do modelo gerencial na administração pública.

Na tentativa de sanar parte desses problemas, o novo Código de Processo Civil (CPC), delineado na Lei 13.105 de 2015, entrou em vigor em 2016 (BRASIL, 2015b). O CPC prevê a realização de uma audiência prévia de conciliação e mediação como etapa obrigatória, anterior à formação da lide, como regra geral para todos os processos cíveis e deu um passo na direção da execução mais equilibrada, ao criar a necessidade de dotar o credor de mecanismos ágeis e efetivos de satisfação de seus direitos com a menor onerosidade possível para o devedor, além de mecanismos que envolvem a padronização (BRASIL, 2015b).

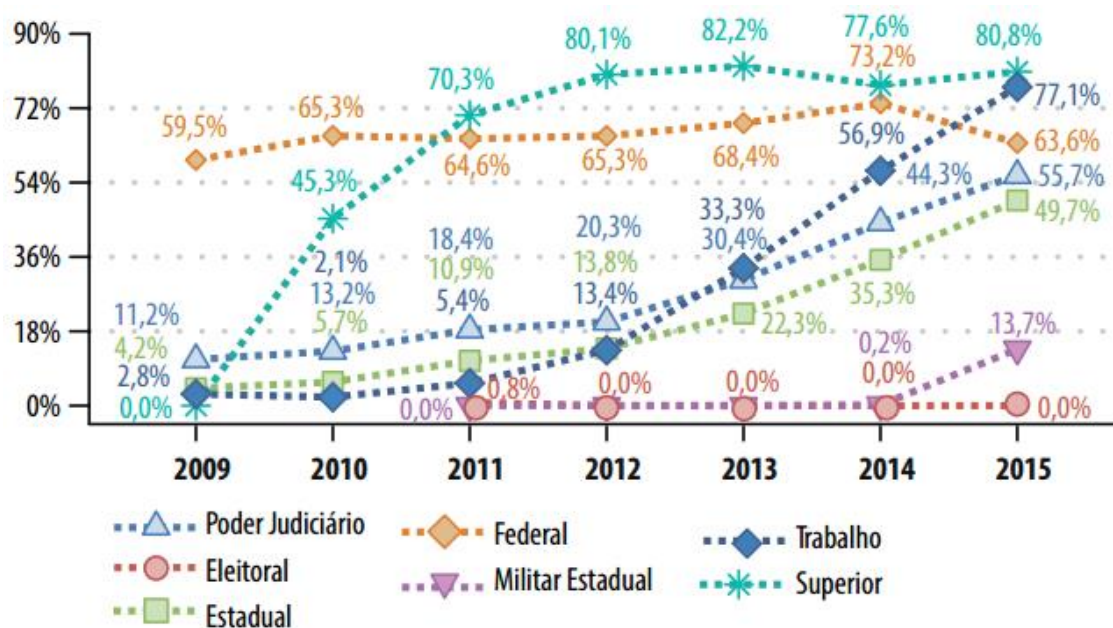
Os Tribunais vêm buscando investir na automação dos seus processos de trabalho. A Lei nº 11.419/06, que trata da informatização do processo judicial, entrou em vigor no dia 20 de março de 2007, alterando alguns artigos do Código de Processo Civil e regulamentando, de maneira geral, o processo eletrônico. Urge analisar que o Poder Judiciário finalizou o ano de 2015 com quase 74 milhões de processos em tramitação. Mesmo tendo baixado 1,2 milhão de processos a mais do que o quantitativo ingressado (índice de atendimento à demanda de 104%), o estoque aumentou em 1,9 milhão de processos (3%) em relação ao ano anterior (CNJ, 2016c).

Apesar de se verificar um número de processos baixados quase sempre equivalente ao número de casos novos, o estoque de processos no Poder Judiciário (74 milhões) continua aumentando desde o ano de 2009. Dessa forma, mesmo que o Poder Judiciário fosse

paralisado sem ingresso de novas demandas, com a atual produtividade de magistrados e servidores, seriam necessários aproximadamente 3 anos de trabalho para zerar o estoque (CNJ, 2016c).

No Poder Judiciário, em 2015, mais da metade dos processos ingressaram eletronicamente, o que implica o universo de 13,6 milhões de processos. A Figura 4 destaca a justiça trabalhista, segmento com maior índice de virtualização dos processos, com 77,1% nos Tribunais Regionais do Trabalho, desses 82,9% no 2º grau e 54% no 1º grau.

Figura 4 – Série histórica do índice de processos eletrônicos, por justiça



Fonte: CNJ (2016c).

Indicando o avanço da informatização e o empenho dos tribunais, observa-se que o percentual de casos novos eletrônicos tem aumentado gradativamente desde o ano de 2009, atingindo quase 55,7% em 2015. Os tribunais superiores apresentaram, em média, índice de 98% de processos eletrônicos, sendo 100% de implantação no TST e 99,7% no STJ. Até o final de 2015, a Justiça Eleitoral ainda não havia iniciado a implantação de processos eletrônicos, movimento que foi iniciado em 2016. A Justiça Militar Estadual iniciou a implantação do PJe ao final de 2014, e chegou em 2015 com 13,7% dos processos novos eletrônicos. Causa estranheza o dado da Justiça Federal, único segmento com redução no índice (de 73,2% em 2014 para 63,6% em 2015) (CNJ, 2016c).

O princípio da eficiência foi elevado a nível constitucional pela Emenda nº 19, de 04 de junho de 1998, estando inserto com esta definição expressamente no art. 37, caput, da

Carta Magna. É um dos princípios norteadores da administração pública anexado aos da legalidade, finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público.

Para Meirelles (2007), o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Essa interpretação em sentido amplo confunde eficiência com eficácia e efetividade. A distinção de cada um desses conceitos reside na compreensão de que a eficiência é relacionada à utilização racional dos recursos disponíveis nos meios, métodos e procedimentos, ou seja, a eficiência tem a ver com o fazer corretamente as coisas, com a melhor utilização dos recursos disponíveis, enfim, com a otimização da relação meio-fim. Quanto à eficácia, essa se vincula aos resultados como medida de se as coisas são bem-feitas e se são as coisas que necessariamente deveriam ser feitas. Assim “quando nos referimos ao alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis, estamos voltando para a eficácia.” (BATISTA JUNIOR, 2004, p. 113).

Nesse sentido, uma instituição pode ser eficiente em suas operações, mas pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora, a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, ao que se poderia dar o nome de excelência (CHIAVENATO, 2001) ou efetividade.

A baixa acessibilidade da população de menor renda à Justiça, a morosidade e a baixa eficácia das decisões judiciais são algumas das dificuldades crônicas enfrentadas pelos cidadãos que buscam o Poder Judiciário brasileiro (SADEK, 2004). Tais dificuldades crônicas, decorrentes da crescente carga de trabalho, também são observadas em tribunais de países europeus, conforme destacado por Ng (2011) as abordagens do ponto de vista estritamente jurídico são insuficientes para estudar questões relacionadas à eficiência da atuação de cortes judiciais.

Segundo Farias e Gueiros (2015), em meio aos avanços e mudanças da sociedade, o setor público passa a ser estudado no intuito de buscar uma gestão pública com melhores resultados, descentralizada, comprometida, incentivando a criatividade e a inovação. Nesse sentido, com objetivo de aperfeiçoar ações voltadas ao cumprimento da política judiciária dos conflitos de interesse, o CNJ instituiu os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos. A resolução citada também instituiu os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), que concentram a realização das sessões de conciliação e

mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores e dos órgãos por eles abrangidos.

Apesar da importância atribuída ao tema da Reforma do Poder Judiciário, somente no final de 2004, após treze anos de tramitação no Congresso brasileiro, foi aprovada a Reforma Constitucional do Judiciário, pela Emenda nº. 45 (BRASIL, 2004b). Dentre as ações da emenda nº. 45 são identificadas as criações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), para o exercício do controle externo do Poder Judiciário, além da criação do Ministério Público, respectivamente. Para transposição das barreiras existentes pelo isolamento institucional dos Tribunais brasileiros, muita expectativa foi atribuída à atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

2.4.1 O Conselho Nacional de Justiça

O CNJ foi criado em 31 de dezembro de 2004, e instalado em 14 de junho de 2005, sendo um órgão heterogêneo do Poder Judiciário composto por 15 membros (sendo 9 magistrados, 2 membros do Ministério Público, 2 advogados e 2 cidadãos) (BRASIL, 2004b). Ressalta-se que os cidadãos devem possuir notável saber jurídico e reputação ilibada, sendo que um é indicado pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal. Dos órgãos do Poder Judiciário, conforme artigo 92 da CRFB (1988), o CNJ é o único que não exerce função jurisdicional, cabendo-lhe, nos termos do § 4º do art. 103-B da Carta Magna, o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes.

Dentre as atribuições do CNJ, cabe a elaboração do relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho. O CNJ tem realizado ações que buscam a mudança de valores e da cultura na administração da Justiça, como ações de formulação de indicadores e metas de desempenho para Tribunais brasileiros, visando aumentar a eficiência e a adoção de boas práticas de governança judicial na prestação de serviços judiciários no Brasil (AKUTSU, 2015).

Além da fiscalização, o CNJ tem a missão de integrar programas de informatização, de qualificação de servidores, de acesso à Justiça e de gestão administrativa, em toda a Justiça estadual e federal, atividade antes impossível, devido ao isolamento dos tribunais. Desde a recente institucionalização da Reforma do Judiciário, promovida pela EC nº. 45, várias inovações ocorreram no Judiciário. A este conjunto de inovações foi dado o título de

“Reforma Silenciosa” por muitos, como no livro “A Reforma Silenciosa da Justiça”, do Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, publicado em 2006 (LIMA e CRUZ, 2011).

Dentre as ações para maior agilidade e efetividade da prestação jurisdicional, elementos recorrentes nos movimentos de modernização da gestão, pode-se destacar a otimização do processo de pagamento de precatórios e a revisão de normas processuais, para agilizar e simplificar o trajeto e julgamento das ações. Atuando na busca da efetividade da atividade jurisdicional, além das questões da eficiência de gestão, um importante destaque deve ser dado à nova tendência da justiça restaurativa (SICA, 2006).

Em decorrência, a mudança institucional tem fundamental importância no movimento de reformas do judiciário, mas para atacar a questão da morosidade, deve-se ir além. A viabilidade da atividade-fim do Poder Judiciário, a prestação jurisdicional, somente ocorre com o bom funcionamento da atividade-meio, as atividades de gestão. Pelo termo de gestão ou administração, tratado aqui, pode-se entender como as atividades relacionadas ao planejamento, organização, direcionamento e controle dos recursos humanos, financeiros e materiais de uma organização, de modo a alcançar objetivos com eficácia e efetividade (VIEIRA e PINHEIRO, 2008).

O Relatório Anual Justiça em Números do CNJ é considerado a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário. Com esse relatório o CNJ dispõe dados importantes sobre a atuação jurisdicional brasileira. Anualmente, desde 2004, o Relatório Justiça em Números divulga a realidade dos tribunais brasileiros, com muitos detalhamentos da estrutura e litigiosidade, além dos indicadores e das análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira (CNJ, 2016c).

Com as Tabelas Processuais Unificadas (TPUs), instituída pela Resolução nº 46 CNJ (2007), os códigos de classe, assunto e movimentos foram padronizados nacionalmente, sendo este um passo importante que viabiliza a criação de um padrão de informações jurisdicionais em busca de um sistema judicial mais coeso (CNJ, 2016c).

O CNJ (2016c) realiza a classificação dos tribunais em portes. Tal classificação tem por objetivo criar agrupamentos de forma a respeitar características distintas dentro do mesmo ramo de justiça. A separação é feita sempre em três grupos, quais sejam: grande porte, médio porte e pequeno porte. Os ramos de justiça que contam com essa separação são: Justiça Estadual (27 tribunais), Justiça do Trabalho (24 tribunais) e Justiça Eleitoral (27 tribunais). Tendo em vista que a Justiça Federal é subdividida em apenas cinco regiões e que a Justiça

Militar Estadual conta com apenas três tribunais, não faria sentido classificá-los conforme a metodologia.

Segundo o CNJ (2016c), a cada ano, a publicação do Relatório Justiça em Números destaca o impacto negativo gerado pela fase de execução nos dados de litigiosidade do Poder Judiciário brasileiro, que acumula alto volume processual e alta taxa de congestionamento. A dificuldade para se efetivar a tutela jurisdicional aponta, contudo, para um problema grave. Para o CNJ (2016c) pouco adianta envidar esforços para solucionar rapidamente o mérito conflito, se o Poder Judiciário não consegue entregar, de maneira efetiva, a prestação jurisdicional a quem faz jus (CNJ, 2016c).

Segundo Fonseca (2011), informações que poderiam agregar valor como a duração dos processos ou a quantificação de processos por tipo, exigiriam que os feitos fossem verificados mais pormenorizadamente com dados e informações disponíveis para análise. Para a identificação de gargalos na tramitação processual seria necessária uma análise mais detalhada da execução processual, para isso outros dados precisam ser analisados e interpretados de forma coesa. Para adequada análise de tempo, seria necessário estudar curvas de sobrevivência, agrupando os processos semelhantes, segundo as classes e os assuntos. Tais dados ainda não estão disponíveis, e são complexos para serem obtidos.

Como sublinha o CNJ (2016c), o tempo do processo é um objeto de pesquisa de difícil apuração, pois são quase infinitas as combinações de situações de fato e de direito a caracterizarem cada ação judicial no Brasil. Segundo o CNJ (2016c) um dos grandes problemas para se medir a eficiência da prestação jurisdicional se centra no fato de que nem todas as cortes brasileiras têm condições de prestar a mesma informação. Cada uma possui diversidades, não sendo apenas de competências, características das demandas e dos demandantes, mas também, e, sobretudo, em níveis de desenvolvimento institucional.

É fato que o relatório Justiça em Números do CNJ (2016c) tem se constituído em uma importante fonte de divulgação de dados referentes à justiça brasileira, mas ainda há muitos e relevantes descompassos entre o que se almeja transformar no Judiciário e o que as informações possíveis de serem coletadas e analisadas efetivamente permitem. O tempo do processo é o exemplo mais emblemático, deixando sem respostas mais precisas uma das principais perguntas sobre a entrega da jurisdição no Brasil. Outros fatores identificados são a falta de repasse de informações por alguns órgãos, a falta de qualidade e confiabilidade das informações repassadas, a falta de padronização das informações geradas, dentre outros.

Contudo, conforme afirma o próprio CNJ (2016c), todos esses problemas são ocasionados, sem sombra de dúvidas, nas deficiências das estruturas de registro, na falta de

organização e recuperação sistematizada de informações processuais dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro.

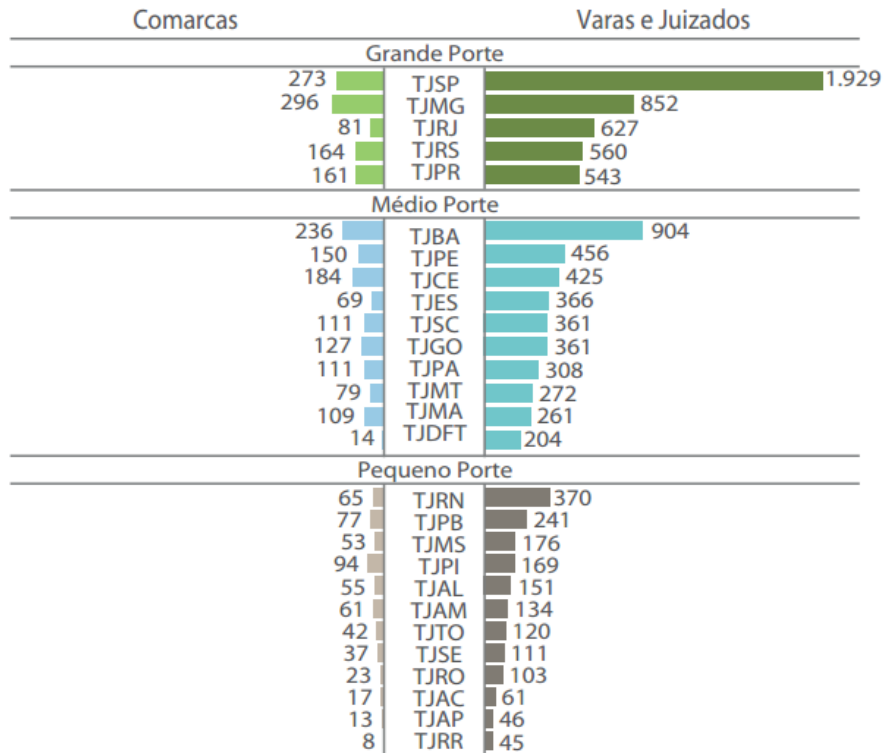
2.4.2 A Justiça Estadual Brasileira

No Brasil, a Justiça Estadual é responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário – Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar, ou seja, sua competência é residual. Cada estado tem a atribuição de organizar a sua justiça, com exceção do judiciário do Distrito Federal que é organizado e mantido pela União. Hoje, a Justiça Estadual está presente em todas as unidades da federação, reunindo a maior parte dos casos que chega ao Judiciário, já que se encarrega das questões mais comuns e variadas, tanto na área cível quanto na criminal (CNJ, 2016c).

Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição, o 1º e o 2º grau. O 1º Grau: composto pelos Juízes de Direito, pelas varas, pelos fóruns, pelos tribunais do júri (encarregado de julgar crimes dolosos contra a vida), pelos juizados especiais e suas turmas recursais. O 2º Grau: é representado pelos Tribunais de Justiça (TJs). Nele, os magistrados são desembargadores, que têm entre as principais atribuições o julgamento de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau (CNJ, 2016c).

Atualmente, a Justiça Estadual é composta por 27 tribunais sendo estruturada com 2.710 comarcas que atendem aos 5.570 municípios brasileiros. No Brasil, 49% dos municípios são sedes de comarca. Do total de 10.156 unidades judiciárias de primeiro grau criadas e instaladas, 6.158 são varas sem juizados especiais adjuntos (60,6%), 2.613 varas únicas ou com juizados especiais adjuntos (25,7%), e 1.385 juizados especiais (13,7%), conforme apresenta a Figura 5 (CNJ, 2016c).

Os juizados especiais possui a competência para a conciliação, o processamento, o julgamento e a execução das causas cíveis de menor complexidade (causas cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário mínimo, por exemplo) e das infrações penais de menor potencial ofensivo, ou seja, as contravenções penais e os crimes para os quais a lei defina pena máxima não superior a dois anos. Por sua vez, as turmas recursais, integradas por juízes em exercício no primeiro grau, são encarregadas de julgar recursos apresentados contra decisões dos juizados especiais (CNJ, 2016c).

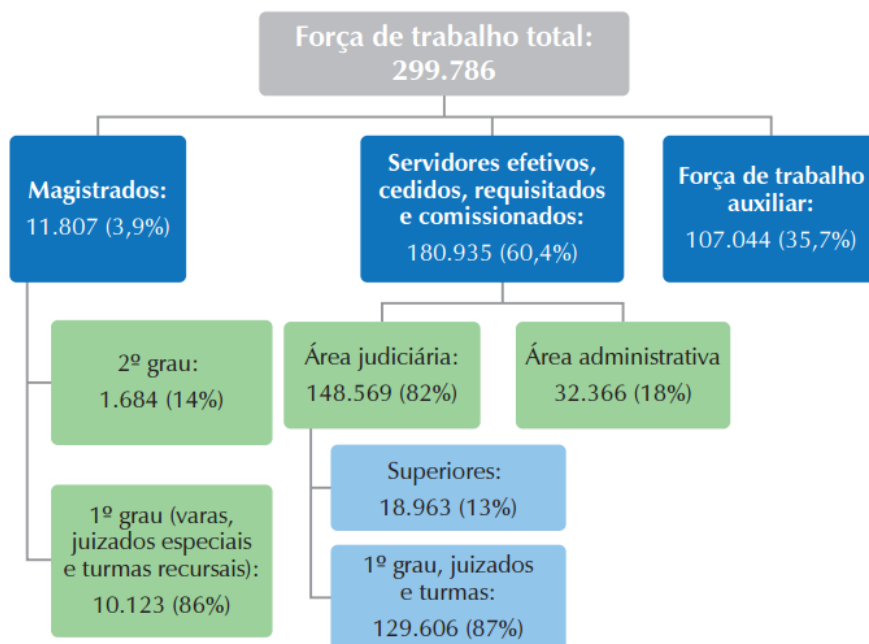
Figura 5 – Unidades judiciárias de 1º grau na Justiça Estadual

Fonte: CNJ (2016c).

Destaca-se aqui uma relação bastante direta entre o número de unidades judiciárias e o porte do tribunal, com exceção do Distrito Federal e do Rio Grande do Norte. A classificação dos tribunais em portes é realizada considerando a despesa total, do total de processos, o total de magistrados, além da força de trabalho (CNJ, 2016c).

A força de trabalho total da justiça estadual brasileira é apresentada na Figura 6. Do total dos 299.786, observa-se que 180.935 são servidores efetivos, requisitados, cedidos ou comissionados, sendo que 148.569 estão lotados na área judiciária, totalizando 82% da força de trabalho. Restando 32.366 (18%) na área administrativa. Ainda 107.044 são trabalhadores auxiliares. Com relação aos magistrados (11.807), 86% são juízes de direito (10.123), 14% (1.684) são desembargadores e juízes substitutos de 2º grau (CNJ, 2016c).

Figura 6 – Força de Trabalho Total da Justiça Estadual



Fonte: CNJ (2016c).

A Justiça Estadual é o segmento responsável por 69,3% da demanda e 79,8% do acervo processual do Poder Judiciário. Em seguida a Justiça Federal com acervo de 12,9% do total, e a Justiça do Trabalho com 14,9% do total da demanda. A Justiça Federal foi a única que conseguiu reduzir o número de casos pendentes em 2015 (-3,7%), mesmo que sutilmente. No total, o crescimento dos casos pendentes foi de 2,6% no último ano e 21,8% no período 2009-2015 (CNJ, 2016c).

Mesmo tendo baixado cerca de um milhão de processos a mais do que o quantitativo ingressado (índice de atendimento à demanda de 105%), o estoque aumentou em 1,7 milhão de processos (3%) em relação ao ano anterior. A Justiça Estadual finalizou o ano de 2015 com aproximadamente 59 milhões de processos em tramitação. Podemos examinar que em 2015 foram recebidos um total de 18,9 milhões de processos, sendo 1,2 milhão de processos a menos que o ano de 2014. Desses 49,7%, praticamente a metade, do número total dos processos, ingressaram de forma eletrônica em 2015, o que implica um universo de 8,5 milhões de processos. Destacam-se os Tribunais de Justiça de Tocantins, Mato Grosso do Sul, Amazonas, Alagoas e Acre, por apresentarem índice de 100% de virtualização (CNJ, 2016c).

Em 2015, os Tribunais de Justiça baixaram, no 1º grau, mais processos do que o quantitativo ingressado no mesmo ano. O quantitativo de processos ingressados eletronicamente no 1º grau da Justiça Estadual tem aumentado gradativamente ao longo da

série histórica e chegou a mais da metade (51,7%) dos casos novos no ano de 2015, conforme apresenta a Figura 7 (CNJ, 2016c).

Figura 7 – Série histórica do índice de casos novos eletrônicos na Justiça Estadual



Fonte: CNJ (2016c).

O indicador de casos novos eletrônicos é calculado considerando-se o total de casos novos ingressados eletronicamente em relação ao total de casos novos físicos e eletrônicos, desconsiderando as execuções judiciais iniciadas. O número de casos novos aumentou até o ano de 2013, atingindo 20,5 milhões de casos, e depois apresentou duas reduções consecutivas, e chegou a 18,9 milhões de processos em 2015. Os processos baixados oscilaram neste período, culminando em 19,9 milhões de baixas em 2015.

Na série histórica apresentada é possível constatar que a curva do 1º grau está acima da curva do 2º grau em todo o período 2009-2015. Interessante observar que ambas as curvas vêm em ascendência seguindo a mesma taxa de crescimento, haja vista que a linha de tendência do 1º grau é praticamente paralela à linha do 2º grau, ou seja, o fato de o 2º grau ainda ter menos processos eletrônicos que o 1º grau é consequência das políticas anteriores a 2009, pois atualmente o índice de crescimento é praticamente o mesmo.

É relevante destacar que na Justiça Estadual se concentra a maioria dos processos do Poder Judiciário e atualmente possui um dos menores índices de recorribilidade interna, sendo apenas 7,3%, a Eleitoral 3,6%, o maior índice está no âmbito dos Tribunais Superiores 30,4%. A recorribilidade interna é o resultado da relação entre o número de recursos endereçados ao

mesmo órgão jurisdicional prolator da decisão recorrida e o número de decisões por ele proferidas no período de apuração (CNJ, 2016c).

2.5 A INFORMAÇÃO JURÍDICA

Para embasamento e compreensão da utilização das informações no âmbito da prestação jurisdicional, faz-se necessário, em primeiro plano conceituar a expressão informação jurídica, segundo a literatura. Para Passos (2004, p. 189) a “informação jurídica esta relacionada a duas profissões muito antigas: o Direito e a Biblioteconomia”. Miranda (2004, p.139) afirma que é necessário “disseminar a informação jurídica especialmente na esfera de suas instituições mantenedoras com o intuito de subsidiar as decisões processuais em fluxo, como também auxiliar todos os juristas no cumprimento da justiça”. O recurso de informação deve ser gerenciado para dar suporte à tomada de decisão dos magistrados, na elaboração de votos e decisões.

Por meio da informação jurídica os profissionais de direito produzem conhecimentos nos quais baseiam suas análises e tomam decisões que regularão a vida em sociedade. Para Oliveira (2006) as informações jurídicas tratam de conteúdos especializados e sob a ótica do seu gerenciamento, esta tem a responsabilidade de nortear as decisões dos magistrados e demais serventuários, nos processos e atividades jurisdicionais, a fim de prestar serviços de informações com a maior especificidade e eficiência possível.

Diante do volume de informações na internet, Tomaél, Alcará e Silva (2008) argumentam que se faz necessário estabelecer critérios que permitirão a recuperação de informações de qualidade, o desenvolvimento de análises das fontes de informação disponíveis na internet, principalmente quando se tratar de fontes requisitadas para apoio à pesquisa e para processos de tomada de decisão.

Enfatizando o aspecto estratégico da informação jurídica, Miranda (2004) concorda que a informação jurídica é elemento imprescindível para que se alcancem os objetivos no âmbito jurídico. Passos e Barros (2009, p. 96) alertam que “a abundância de informações pode tornar ainda mais difícil a recuperação da informação procurada”. Ainda conforme esses autores, as formas de geração, registro e recuperação da informação jurídica seguem uma tipologia: analítica (doutrina); normativa (legislação) e interpretativa (jurisprudência).

Cabe destacar que na jurisprudência são elencadas algumas espécies documentais mais procuradas pelos usuários: a decisão, o acórdão, as súmulas, as ações, as sentenças e os

recursos. A decisão é um ato por meio do qual o juiz resolve a questão incidente. No acórdão consta a resolução ou decisão tomada coletivamente pelos tribunais de justiça. As súmulas significam o resultado decorrente do procedimento de uniformização de jurisprudência, pelo qual se condensa uma série de acórdãos que adotam idêntica decisão. A ação é o direito que as pessoas físicas ou jurídicas têm de demandar ou pleitear em juízo, perante os tribunais, o que lhes pertence ou que lhes é devido. A sentença que é a decisão, resolução ou solução dada por uma autoridade a toda e qualquer questão submetida à sua jurisdição. O recurso que é a solicitação a um novo exame dos autos para emenda ou modificação da primeira sentença ao próprio juiz, a outro juiz ou ao tribunal (DIAS e PIRES, 2005).

Passos e Barros (2009) complementam que no mundo atual, onde se produz um documento jurídico a cada minuto, nunca se pode estar seguro de ter encontrado a totalidade da informação relativa ao problema que se estuda, especialmente no âmbito jurídico. Atualmente o tempo dedicado à busca da lei pertinente, a jurisprudência que interpreta e a bibliografia que oferece soluções é muito extenso.

A pesquisa por jurisprudência favorável é importantíssima, pois os juízes buscam em processos passados subsídio para seu trabalho, ao consultar interpretações possíveis da lei aplicada a casos concretos em situações similares (SILVEIRA, 2003). Os juízes muitas vezes, precisam se dedicar à coleta de informações para o processo de julgamento. Atualmente a disponibilidade e familiaridade das fontes de informação aliados ao tempo e características pessoais do jurista determinam o maior ou menor uso do conhecimento jurídico no processo de julgamento.

Desta forma, faz-se necessário o aperfeiçoamento do acesso para recuperação das informações doutrinárias, legislativas e jurisprudenciais, permitindo aos seus usuários, o aprimoramento e a atualização profissional, fatores que contribuirão com o aperfeiçoamento da própria Justiça (SORDI, 1992). Silva (2010, p. 96) afirma que a jurisprudência, simbolizada pelos acórdãos, decisões e sentenças “fornece subsídios para sustentação e defesa das teses jurídicas”, e que é “a base para os advogados constatarem como determinados problemas estão sendo julgados pelos magistrados e qual o melhor caminho a seguir”. A autora ainda esclarece que os tribunais estabelecem regras para uniformizar a jurisprudência, representadas pelas súmulas e pelas uniformizações de jurisprudência.

Tomar decisões significa reduzir incertezas e, nesse sentido, ter as informações recuperadas, a tempo e em tempo real, é de suma importância e imprescindível para uma tomada de decisão efetiva. Um dos principais objetivos do esforço de organizar, gerenciar e

governar a informação é a redução do tempo no momento da consulta para a recuperação de informações úteis e confiáveis.

2.6 A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ESTADO DE GOIÁS

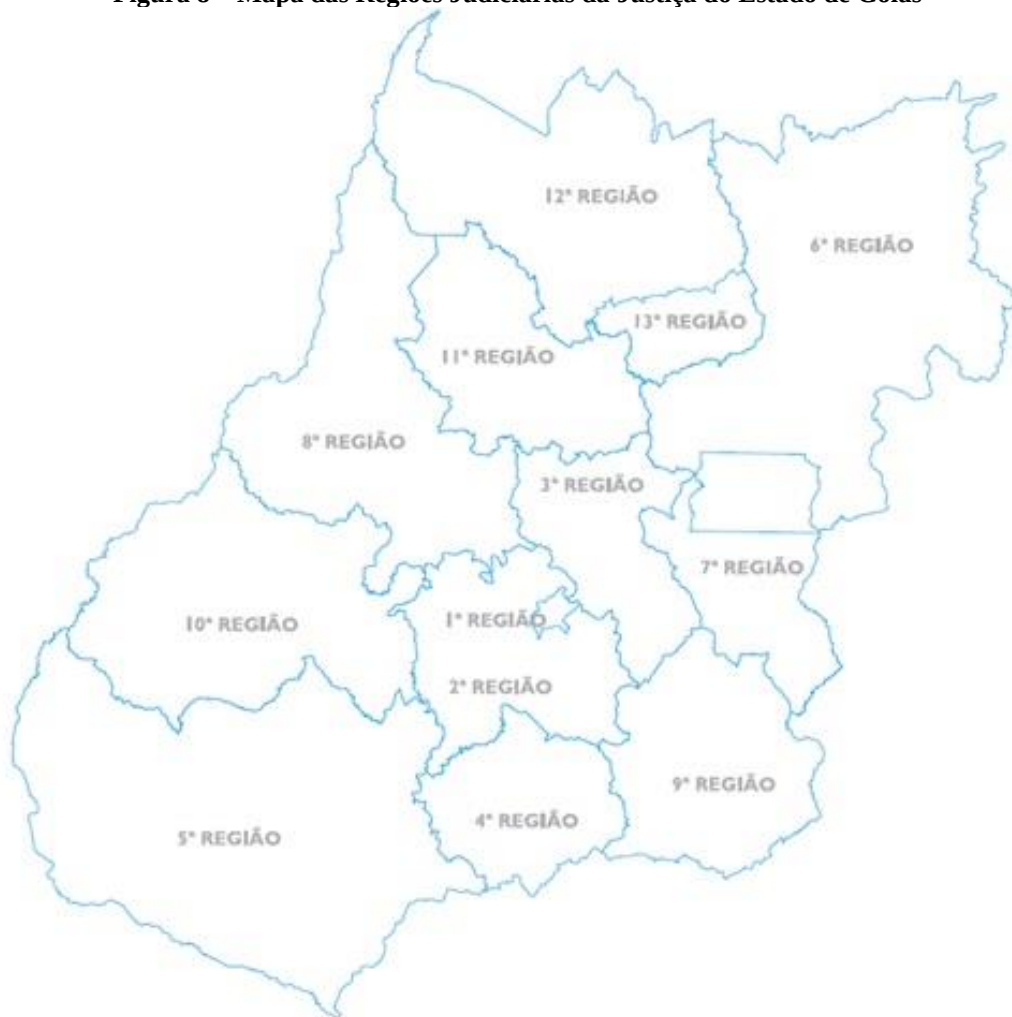
A organização judiciária do Estado de Goiás é regulamentada pela Lei Nº 9.129 de 1981 que regulamentou o Código de Organização Judiciária do Estado de Goiás (GOIÁS, 1981) e pela Lei 13.644 de 2000. Conforme a Lei, o Poder Judiciário do Estado de Goiás é exercido pelos seguintes órgãos: Tribunal de Justiça; Juízes de Direito; Juízes Substitutos e Juízes Militares (GOIÁS, 2000).

O TJGO, com sede em Goiânia é o órgão máximo do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Integram o TJGO: o Plenário; a Corte Especial; a Presidência; a Vice-Presidência; o Conselho Superior da Magistratura; a Corregedoria-Geral da Justiça; as Seções Cíveis e a Criminal; as Câmaras Cíveis e as Criminais; a Comissão de Informatização; a Comissão de Distribuição e Coordenação; a Comissão de Seleção e Treinamento; a Comissão de Jurisprudência e Documentação; a Comissão de Regimento e Organização Judiciária; a Diretoria da Revista Goiana de Jurisprudência; a Escola Judicial.

Em Goiás, o judiciário possui um limite de apoio orçamentário para manter a sua estrutura, este limite é delimitado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), que atribui a fatia de 6% do orçamento do Estado ao judiciário. No âmbito nacional, o Judiciário responde por cerca de 2% na despesa da União, 6% na despesa dos Estados e 3% no conjunto da União com os Estados. Tendo como base o limite orçamentário delimitado, cabe a cada tribunal estadual o desafio de se tornar mais produtivo, o trabalho de prestação jurisdicional precisa ser efetivo, inovador, utilizando os mesmos recursos financeiros disponíveis.

Para a administração da justiça, o território do Estado de Goiás, foi subdividido em Comarcas e Distritos, e constitui um todo para efeito da jurisdição do TJGO. O Juiz de Direito é a autoridade judicial da Comarca, sendo que uma Comarca pode ser composta por varas. Ao todo são 127 Comarcas que estão localizadas em 127 municípios do estado, distribuídas em 13 regiões judiciárias (TJGO, 2016a). O mapa da distribuição das Comarcas no Estado de Goiás é apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Mapa das Regiões Judiciárias da Justiça do Estado de Goiás



Fonte: TJGO (2016a).

As 127 Comarcas do Judiciário do Estado de Goiás estão localizadas em 127 cidades do estado são distribuídas em 13 regiões judiciárias. No judiciário do Estado de Goiás, o agrupamento das Comarcas em regiões judiciárias possui o objetivo de racionalizar a administração da justiça e possibilitar maior efetividade à prestação jurisdicional.

O detalhamento das regiões com as suas respectivas cidades são apresentados na Figura 9.

Figura 9 – Regiões Judiciárias da Justiça do Estado de Goiás

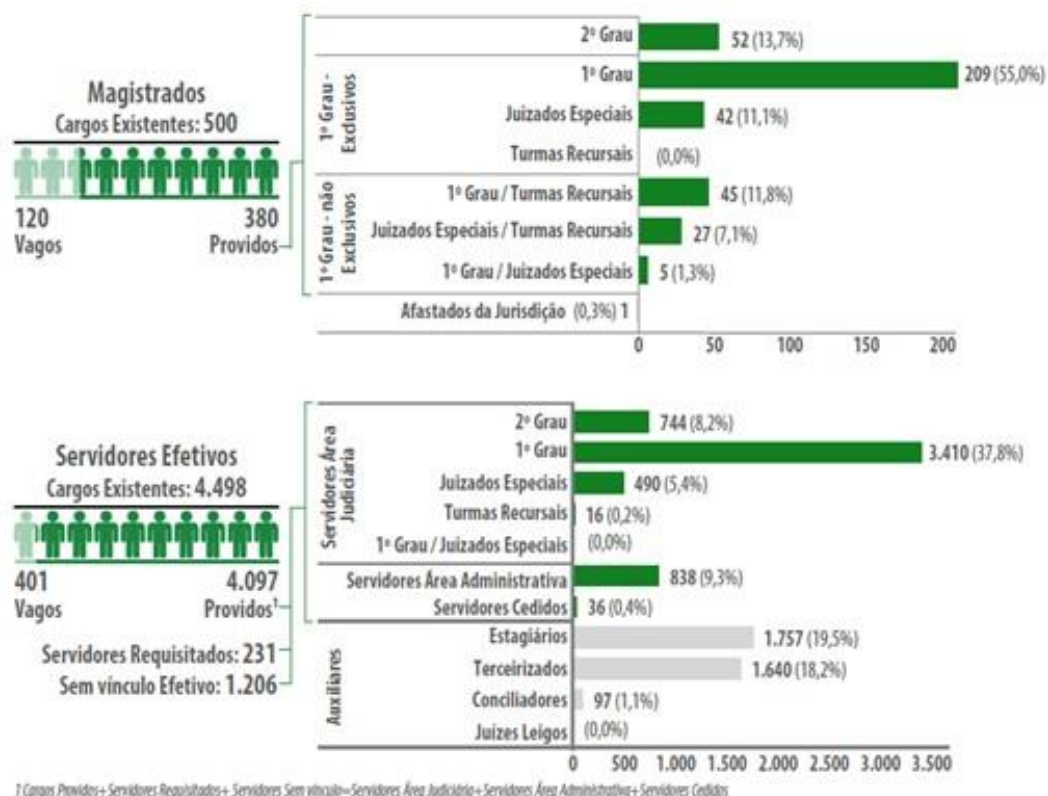
1ª REGIÃO	Goiânia		
2ª REGIÃO	Aparecida de Goiânia Anicú Araçu Bela Vista de Goiás Cromínia Edéia Firminópolis	Goianira Guapó Hidrolândia Inhumas Jandaia Nazário Nerópolis	Palmeiras de Goiás Piracanjuba Senador Canedo Trindade Turvânia Varjão
3ª REGIÃO	Abadiânia Anápolis Corumbá de Goiás Cocalzinho de Goiás	Goianápolis Jaraguá Pirenópolis Petrolina de Goiás	Silvânia Leopoldo de Bulhões Vianópolis
4ª REGIÃO	Bom Jesus Buriti Alegre Cachoeira Dourada	Goiatuba Itumbiara Joviânia	Morrinhos Panamá Pontalina
5ª REGIÃO	Acreúna Cachoeira Alta Caçu Itajá Jataí	Maurilândia Mineiros Montevidiu Paranaiguara Quirinópolis	Rio Verde Santa Helena de Goiás Serranópolis São Simão
6ª REGIÃO	Alto Paraíso de Goiás Alvorada do Norte Campos Belos Cavalcante	Formosa Flores de Goiás Iaciara Padre Bernardo	Planaltina Posse São Domingos
7ª REGIÃO	Águas Lindas de Goiás Alexânia Cidade Ocidental	Cristalina Luziânia Novo Gama	Sto Antônio do Descoberto Valparaíso de Goiás
8ª REGIÃO	Aruanã Goiás Itaberal Itapirapuã Itapuranga	Itaguaru Itauçu Jussara Mossâmedes Mozarlândia	Nova Crixás Sanclerlândia Taquaral de Goiás Uruana
9ª REGIÃO	Caldas Novas Corumbalza Catalão Cumari	Goiandira Ipameri Orizona Pires do Rio	Santa Cruz de Goiás Urutai
10ª REGIÃO	Aragarças Aurilândia Calapônia Fazenda Nova	Iporá Israelândia Ivolândia Paraúna	Piranhas Montes Claros de Goiás São Luís de Montes Belos
11ª REGIÃO	Barro Alto Carmo do Rio Verde Crixás	Ceres Goiandésia Itapaci	Rialma Rubiataba Santa Terezinha de Goiás
12ª REGIÃO	Estrela do Norte Formoso	Minaçu Porangatu	São Miguel do Araguaia
13ª REGIÃO	Campinorte Mara Rosa	Niquelândia	Uruaçu

Fonte: TJGO (2016a).

A força de trabalho da Justiça do Estado de Goiás é formada por aproximadamente, 10 mil servidores incluindo magistrados, efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados e

estagiários, sendo 380 magistrados, sendo 52 Desembargadores e 328 juízes, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 – Força de Trabalho da Justiça do Estado de Goiás



Fonte: CNJ (2016c).

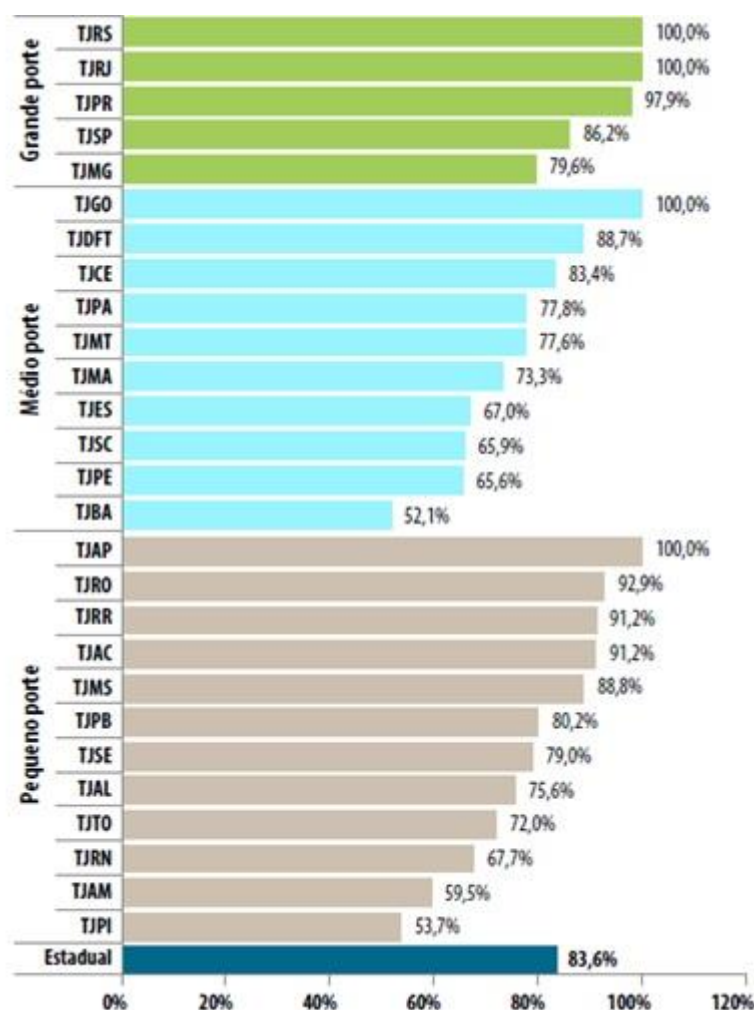
Em 2014, segundo o Índice de Desempenho da Justiça (IDJus), o judiciário goiano foi considerado uma das cortes estaduais mais produtivas do Brasil. Com 55 pontos no ranking, o TJGO ocupou o segundo lugar no apontamento, atrás apenas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS), que obteve nota de 55,8 (CNJ, 2016a).

Com relação à eficiência o TJGO alcançou o índice de 100%, em 2014, confirmando a tendência de crescimento observada no ano anterior no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), conforme a Figura 11. O IPC-Jus é um indicador que resume os dados utilizando uma metodologia de análise que compara a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, a partir da técnica de Análise Envolvória de Dados ou DEA, do inglês *Data Envelopment Analysis* (CNJ, 2016a).

O IPC-Jus demonstra a proporção do que o Tribunal conseguiu produzir, em relação ao que deveria ter produzido para atingir 100% de eficiência, conforme apresenta a Figura 11. Assim, esse percentual pode ser utilizado tanto para verificar a capacidade produtiva de cada

tribunal quanto para estimar dados quantitativos sobre o quanto cada tribunal deveria ter aumentado em sua produtividade de processos baixados, para alcançar a eficiência. Cabe esclarecer, todavia, a obtenção de eficiência de 100% não significa que um tribunal não precisa melhorar, mas apenas que tal tribunal foi capaz de baixar mais processos quando comparado com os demais, que possuem recursos semelhantes.

Figura 11 – Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2014

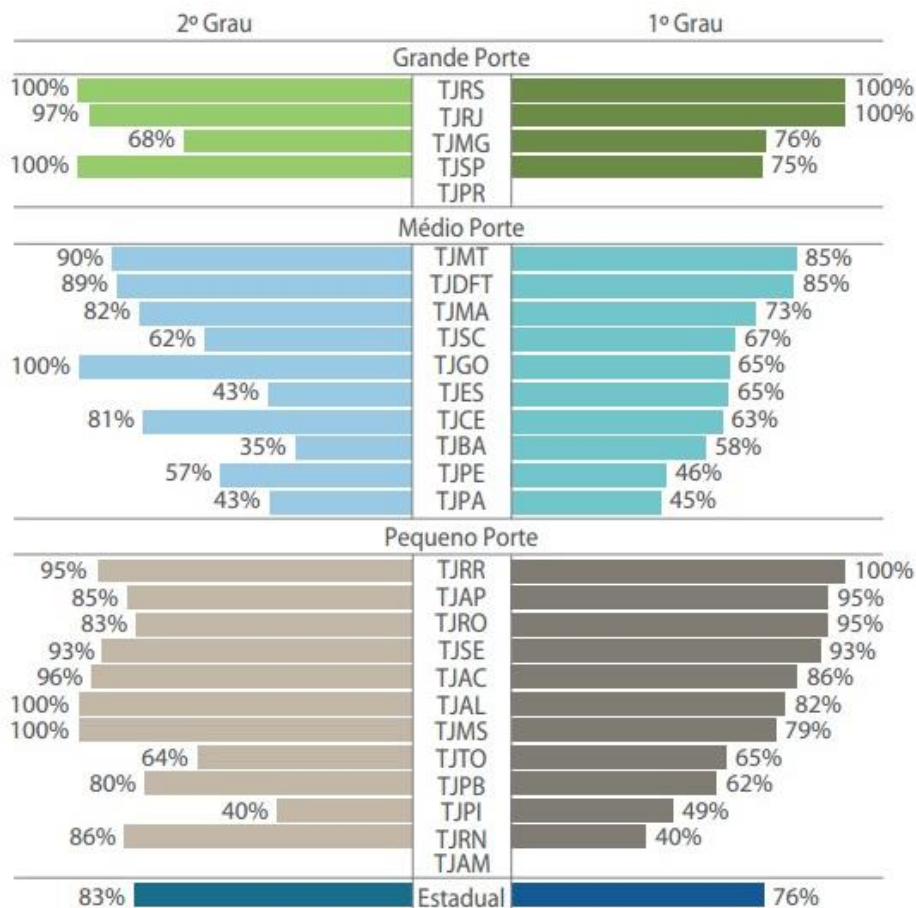


Fonte: CNJ (2016c).

Já em 2015 o CNJ conseguiu aprimorar a divisão dos resultados em 1º e 2º graus e identificou que o TJGO alcançou máxima eficiência de 100% no 2º já no 1º grau ficou entre os cinco melhores com 65%. Somente o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (grande porte) apresentou indicador de 100% tanto no 1º quanto no 2º grau. Também se destacaram os Tribunais de Justiça de São Paulo (grande porte), Alagoas (pequeno porte) e Mato Grosso do Sul (pequeno porte). Interessante notar que, apesar do Tribunal de Justiça do Rio Grande

do Norte ter apresentado indicador no 2º grau de 86%, este tribunal apresentou o menor indicador do 1º grau, 40%. De modo geral, o 2º grau apresentou indicador superior ao do 1º, com IPC-Jus de, respectivamente, 83% e 76%, conforme demonstra a Figura 12 (CNJ, 2016c).

Figura 12 – Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2015



Fonte: CNJ (2016c).

De acordo com os indicadores do relatório Justiça em Números, o primeiro grau de jurisdição é a instância mais sobrecarregada do Poder Judiciário sendo considerada a jurisdição que mais precisa investir em melhorias da sua prestação jurisdicional (CNJ, 2016c).

Em busca de melhores resultados, em 2014, o CNJ (2014a) instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, por meio da Resolução nº 194, visando aprimorar a qualidade, a celeridade, a eficiência, a eficácia e a efetividade da prestação jurisdicional da primeira instância nacional. Na Política são identificadas diretrizes que priorizam o primeiro grau de jurisdição. Para atender a política, os tribunais devem alinhar seus planejamentos estratégicos e respectivos programas, projetos e planos de ação com foco no aperfeiçoamento dos serviços prestados na primeira instância e na equalização

dos recursos orçamentários, patrimoniais, de tecnologia da informação e de pessoal entre primeiro e segundo graus.

Com relação à Estratégia e Governança Judicial, em 2009, o CNJ publicou a Resolução nº 70, o CNJ (2009a) definiu regras sobre a definição do plano estratégico dos órgãos do Poder Judiciário. Em seguida, o CNJ (2014b), publicou a Resolução nº 198 que dispôs novas diretrizes sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, para o sexênio 2015-2020, aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da CRFB (1988) e aos Conselhos da Justiça.

As diretrizes estratégicas do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás compõem-se de: missão, visão de futuro e valores, (TJGO, 2016a), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Diretrizes Estratégicas do TJGO

Missão:	Realizar justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, que resguarde a todos o direito, a dignidade e a cidadania.
Visão:	Ser referência no cenário nacional como padrão de excelência nos serviços prestados à sociedade para a realização da justiça.
Valores:	• Ética: Respeito aos princípios da moralidade, ressaltando-se a honradez, a integridade, a dignidade e a probidade em todas as ações. • Justiça: Respeito à condição de julgar, observando os preceitos do direito, com ética, imparcialidade e sabedoria. • Honestidade: Sujeição aos princípios da confiabilidade, da verdade e da transparência em todas as ações e relações. • Celeridade: Observância das garantias constitucionais que asseguram a todos a efetivação dos direitos e da cidadania, possibilitando a toda a sociedade o acesso a uma justiça ágil e eficiente. • Comprometimento e Espírito de Equipe: Envolvimento e sinergia de toda a equipe do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás numa busca contínua da melhoria dos resultados. • Disciplina: Observância de preceitos e normas que visam a atender aos anseios da sociedade com segurança e eficiência. • Responsabilidade Social e Ambiental: Empenho na melhoria de práticas sociais e ambientais responsáveis, procurando sempre atender às necessidades imediatas da sociedade. • Paz: Esforço constante na conquista e disseminação de um ambiente de paz e harmonia em todos os relacionamentos.

Fonte: TJGO (2016a).

É importante destacar aqui o direcionamento do Judiciário goiano para o alcance de melhorias da sua prestação jurisdicional, conforme declarações formais constatadas em sua missão e visão de futuro. A missão do Órgão define que toda a instituição deve: “Realizar

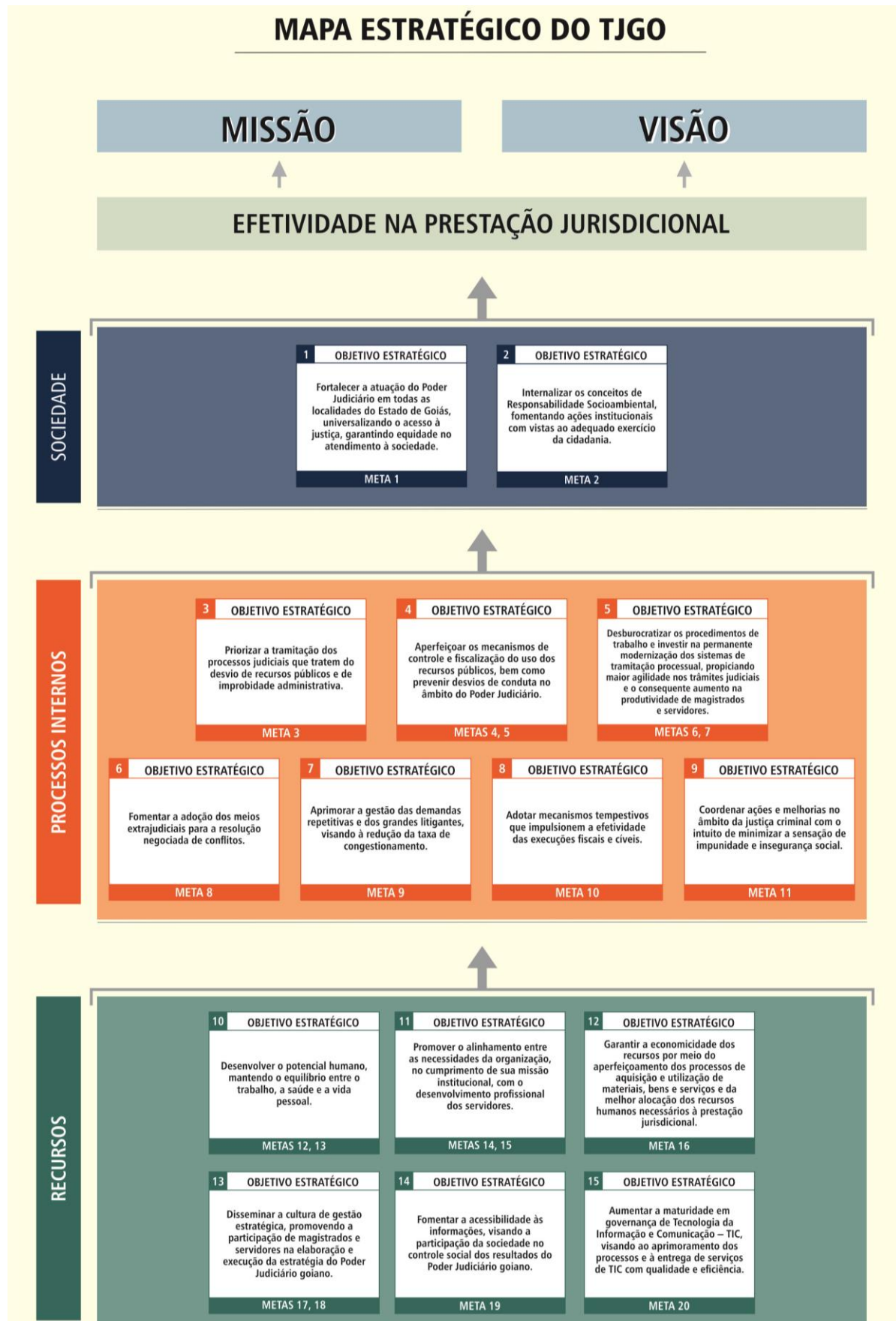
justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, que resguarde a todos o direito, a dignidade e a cidadania”. A visão de futuro de todos que compõe o Órgão está direcionada para: “Ser referência no cenário nacional como padrão de excelência nos serviços prestados à sociedade para a realização da justiça”.

Com as diretrizes do CNJ, os órgãos do Poder Judiciário definiram suas estratégias em consonância com o conteúdo temático dos macros desafios, além de contemplar também as metas estratégicas nacionais e outras diretrizes eventualmente aprovadas pelos respectivos tribunais (TJGO, 2016a).

Com relação ao mapa estratégico do TJGO é importante salientar a Efetividade da Prestação Jurisdicional que é o tema que direciona os objetivos do plano, juntamente com as diretrizes de missão, visão e valores. Cabe ainda destacar que o tema a Efetividade da Prestação Jurisdicional foi baseado nos macro desafios do CNJ e também faz parte da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e dos demais órgãos que compõem o judiciário brasileiro. Segundo o CNJ (2014b), este tema é medido pelo indicador sintético de resultado, denominado Índice de Efetividade da Justiça (IEJus), que permite ao Poder Judiciário aferir a sua efetividade a partir dos dados relativos às dimensões: Acesso à Justiça, Duração do Processo e Custo.

O plano estratégico do TJGO, para o sexênio 2015-2020, foi elaborado utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). São ao todo 15 objetivos estratégicos, além de 20 metas propostas para o biênio 2015/2017. Todas elas foram definidas com base nas diretrizes estratégicas do CNJ, abrangendo três gestões do TJGO de 2015 a 2020, vide Figura 13 (TJGO, 2016a).

Figura 13 – Mapa Estratégico do TJGO



Fonte: TJGO (2016a).

Uma observação importante é o fato do contexto de GI ser parte de muitos objetivos do Mapa Estratégico apresentado acima. Tal ênfase, além de destacar o reconhecimento da alta direção da instituição, demonstra que, caso a instituição realize projetos e iniciativas de GI estas contribuirão de forma direta com os resultados dos seus objetivos e metas declarados em sua estratégia.

Como forma de incentivar o aprimoramento do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), bem como promover a melhoria da qualidade da informação e contribuir para produção de dados confiáveis, o CNJ realiza anualmente o repasse de dados dos tribunais e realiza a premiação em categorias. O prêmio foi instituído em outubro de 2013, visando reconhecer e incentivar o desempenho da gestão da informação dos tribunais.

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) recebeu nos anos de 2015 e 2016 o Selo Justiça em Números do CNJ, na categoria intermediária: ouro. A categoria máxima da premiação atribuída é a diamante. Na categoria máxima são premiados os tribunais capazes de informar dados de suas unidades judiciárias, de acordo com as regras das tabelas processuais unificadas, conforme as diretrizes da Resolução nº 46 do CNJ (2007), e nos padrões do Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI) do CNJ.

Tal premiação alcançada demonstra que a instituição tem empreendido esforços para a realização de ações voltadas para a gestão das suas informações, ações que também contribuem com uma maior transparência dos dados de cada órgão do judiciário. Na prática, conforme já referenciado, o objetivo delineado pelo CNJ, para as instituições jurisdicionais brasileiras, centra-se no alcance da efetividade da prestação jurisdicional. Portanto, apesar das ações de gestão das informações serem consideradas de grande relevância, para o alcance de resultados efetivos, outros passos precisam ser galgados para que as informações gerem valor, seja com a redução de custos, melhor desempenho operacional ou auxiliando em processos de tomada de decisão, benefícios alcançados com a GI.

Como forma de embasar o diagnóstico da GI no Judiciário do Estado de Goiás, a seguir será contextualizada GI de forma mais ampla, abrangendo o Poder Judiciário brasileiro.

2.7 A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO JUDICIÁRIO

Conforme já mencionado anteriormente, o judiciário brasileiro tem empreendido forças na adoção de práticas de gestão das informações, priorizando, assim, a eficiência. Os elementos que confirmam esta citação podem ser encontrados nos macro desafios definidos

pelo CNJ (2016c); na missão, visão e nos objetivos estratégicos do TJGO (2016a), no recorrente tema da eficiência na prestação jurisdicional; nas propostas de soluções da morosidade do judiciário; na adoção da gestão por resultados verificada; no acompanhamento do número de processos julgados pelos tribunais, que é disponibilizado nos portais de cada órgão; dentre outros.

Datskovsky (2009) afirma que para alcançar uma boa GI é fundamental conhecer e compreender todas as normas, leis e regulações exigidas dos órgãos públicos e reguladores quanto à informação. Do ponto de vista normativo, o Poder Judiciário está estruturado e modelado, na CRFB (1988), nas Constituições Estaduais e nas leis ordinárias, de modo suficiente e adequado para representar o papel que dele se espera no quadro da República, na qual os poderes se encontram separados. A partir do final da década de 80, observa-se a publicação de diversos normativos que tratam do acesso à informação pública. Esses normativos relacionam-se a políticas de transparência ativa, bem como à divulgação de atos administrativos ou regulamentação do sigilo.

A CRFB (1988) é a referência em regulamentações relacionadas ao uso e disponibilização das informações. Em seu conteúdo observam-se diversas passagens sobre os direitos de acesso às informações, restrições de acesso, dentre outras destacadas a seguir. No art. 5º, inciso XIV da constituição é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional (CRFB, 1988). Logo após, no mesmo artigo 5º no inciso XXXIII, observamos a passagem:

“Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;” (CRFB, 1988).

Já no artigo 37, que define princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência para administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios a CRFB define outras diretrizes relacionadas à disponibilização das informações. O § 3º destaca:

“A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: II - o acesso dos usuários a registros administrativos e as informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII” (CRFB, 1988).

Ainda no mesmo artigo 37, no parágrafo 7º, incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, é destacado que “A lei disporá sobre os requisitos e as restrições ao ocupante de cargo ou emprego da administração direta e indireta que possibilite o acesso a informações

privilegiadas” (CRFB, 1988). Nesse contexto, observa-se a identificação de diretrizes relacionadas ao acesso de informações privilegiadas, tornando clara a necessidade de controles sobre o acesso às informações públicas.

Após, no artigo 216, que define diretrizes sobre o patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, identifica-se no § 2º uma passagem que descreve que cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem (CRFB, 1988). Assim, observa-se, evidenciados na constituição, a preocupação com a gestão da informação incluindo a necessidade de controle na disponibilização das mesmas.

O acesso à informação, como direito fundamental, também é reconhecido por importantes organismos da comunidade internacional, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização dos Estados Americanos (OEA). Vale mencionar que, no direito comparado, não é regra a inclusão de órgãos do sistema de justiça em diplomas legais que tratam de transparência e acesso a informações públicas, o que torna o Brasil uma exceção bastante positiva por este aspecto (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2013).

Com relação às leis, é importante destacar a Lei Complementar nº 101 (BRASIL, 2000), denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Esta lei prevê, portanto, um mecanismo de maior controle nas contas públicas: passa a haver maior rigor para que o governo não contraia empréstimos ou dívidas, sendo considerado um mecanismo de fiscalização e transparência. Com a lei, as informações contábeis passaram a ser disponibilizadas à sociedade, favorecendo a transparência, propiciando o acompanhamento e a fiscalização das contas públicas.

Em 2005 uma lei genérica foi publicada (Lei nº 11.111/2005), mas não possuía previsões específicas destinadas a possibilitar um efetivo acesso a documentos e informações públicos. O cenário político-jurídico era bastante distinto, o direito individual fundamental de acesso a informações públicas, inscrito no inciso XXXIII do art. 5º da CRFB (1988), ainda carecia de regulamentação.

Posteriormente, em 2009, surgiu a Lei Complementar nº 131 de 2009, (BRASIL, 2009b) que acrescentou dispositivos à Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei 101 de 2000, (BRASIL, 2000), relacionados à transparência das informações públicas. Essa nova lei determinou a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em 2011, a LAI foi publicada modificando sensivelmente esse cenário, colocando a publicidade como regra e o sigilo como exceção e estipulando prazos para que as informações sejam providas e prevendo sanções à recusa imotivada (BRASIL, 2011). A Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, representou um marco legislativo, pois, a partir desta importante diretriz histórica, todas as demandas de acesso às informações passaram a constituir deveres a serem observados por todos os poderes da república, incluído o Judiciário.

Do ponto de vista estritamente normativo, não há dúvidas de que a referida lei contribui decisivamente para a democratização do acesso à informação. A transparência ativa, expressa no art. 8º da LAI, define que é expressamente prevista e consagrada como regra, obrigando o poder público a promover informações públicas, no âmbito de sua competência, sem necessidade de qualquer requerimento por parte de cidadãos. De outro lado, a transparência passiva, disposta no art. 10, garante ao cidadão o direito de, independentemente de motivação, apresentar pedido de acesso a informações públicas.

Para garantir o cumprimento da LAI pelo judiciário, o CNJ (2012a) publicou a Resolução nº 151, que determinou a divulgação nominal da remuneração recebida por membros, servidores e colaboradores do Judiciário na Internet. Mesmo antes da sanção da LAI, o CNJ já adotava medidas para tornar mais transparentes as atividades dos órgãos do Poder Judiciário. Em sintonia com a LAI, o portal da transparência, das instituições públicas, também foi criado e instituído em cumprimento à Lei Complementar 131 (BRASIL, 2009b), exigindo a divulgação, em tempo real, de informações sobre a execução orçamentária e financeira pelo setor público brasileiro.

Com a Resolução nº 102 o CNJ (2009b) estabeleceu que os tribunais e os conselhos publicassem, em seus sítios da internet, informações relevantes sobre a respectiva gestão financeira e orçamentária, relacionada a gastos com recursos humanos, serviços gerais, como de limpeza e informática, materiais de consumo, aquisição de patrimônio e demais despesas de custeio. Mais recentemente, o CNJ (2015) publicou a Resolução nº 215 que definiu diretrizes de acesso à informação e procedimentos específicos para essa esfera de poder.

Em recente resolução, publicada pelo presidente do Supremo Tribunal Federal (STF), a Resolução nº 579, foi vetada a classificação de quaisquer pedidos e feitos novos ou já em tramitação no Tribunal como ocultos. Segundo o ministro, a medida atende aos princípios constitucionais da publicidade, do direito à informação, da transparência e aos tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário. Com o fim da tramitação oculta será possível verificar a existência de uma investigação, bem como a identificação dos investigados, seja nominalmente, ou por meio de suas iniciais, no caso de procedimentos sigilosos. Além de

satisfazer as garantias constitucionais e a transparência, a medida possibilita que o tribunal tenha maior controle sobre seu acervo de processos, inclusive para produção de dados estatísticos internos e para pesquisadores externos (STF, 2016).

O fato relatado demonstra a preocupação do judiciário com a transparência e controle de seus processos, mas também demonstra a existência de lacunas na disposição de informações para a sociedade, pois nem ainda observam-se muitos processos que não atendem aos princípios de publicidade. Nesse contexto, observa-se que a transparência é considerada um valor salutar para a democracia e para o bom funcionamento do Judiciário, mas para que as instituições entreguem informações consistentes à sociedade de forma consistente, é necessário que inexista assimetria dessas informações. Segundo Miranda (2012), em muitas ocasiões de interação entre dois ou mais agentes é comum existir algum tipo de assimetria de informação.

Em 2013, por meio da Resolução nº 176, o CNJ (2013b) instituiu o Sistema Nacional de Segurança do Poder Judiciário (SINASPJ). A norma incumbiu ao Comitê Gestor do SINASPJ a tarefa de definir e submeter, ao plenário do CNJ, a política nacional de segurança do poder judiciário, para estabelecer diretrizes a serem seguidas por todos os tribunais e conselhos na área da segurança institucional, incluindo segurança da informação.

O Marco Civil da Internet, Lei n. 12.965, estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil (BRASIL, 2014) e foi uma das principais leis a regulamentar o direito digital e buscou regularizar direitos e garantias de usuários e empresas em relação ao uso da internet.

No Brasil, ainda não existe uma lei específica para proteção de dados pessoais ou diretamente relacionada à privacidade. O Marco Civil da Internet define como uma das garantias de direitos do cidadão o direito à inviolabilidade da intimidade e da vida privada, assegurado o direito à proteção e à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação; o direito à inviolabilidade e o sigilo de suas comunicações pela internet e comunicações privadas armazenadas, salvo por ordem judicial e o não fornecimento a terceiros de seus dados pessoais, inclusive registros de conexão, e de acesso a aplicações de internet, salvo mediante consentimento livre.

O princípio da liberdade de expressão é outro pilar do Marco Civil, que define que qualquer pessoa pode se expressar no meio digital. As aplicações e provedores de acesso não serão responsabilizados por postagens de seus usuários e as publicações somente serão retiradas do ambiente online mediante ordem judicial.

Em 2016, a Resolução nº 239 do CNJ, instituiu a Política Nacional de Segurança do Poder Judiciário e definiu novas atribuições ao Comitê Gestor do SINASPJ incluindo a definição de protocolos, medidas e rotinas de segurança (CNJ, 2016b). A política instituída abarca a segurança pessoal dos magistrados e dos respectivos familiares em situação de risco, a segurança de servidores e cidadãos que transitam nos órgãos da Justiça, a segurança da informação e a segurança patrimonial e de instalações do Poder Judiciário. A resolução também estabeleceu a definição de metodologia para a produção de conhecimentos de inteligência, por meio do exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais aos ativos, orientadas para a produção e salvaguarda de conhecimentos necessários ao processo decisório no âmbito da segurança institucional do judiciário brasileiro.

Ainda que o cenário seja positivo, apenas a dimensão normativa não é suficiente para demonstrar resultados positivos e efetividade na transparência de informações dos órgãos públicos. De acordo com Oliveira (2016), para uma boa administração da Justiça é necessário o acompanhamento de mecanismos de transparência e responsabilização. Para tal, ainda é necessário que as informações disponibilizadas sejam fiéis ao contexto, dentre outros fatores propostos pela GI.

Para que esses benefícios sejam alcançados a necessidade de uma abordagem holística para informação se torna imprescindível, diretrizes para a utilização da informação de forma adequada precisam ser traçadas pela instituição, demandando não apenas visões de gerenciamento, mas, sobretudo em um nível estratégico organizacional com a GI.

2.8 O MODELO TEÓRICO DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO

O volume crescente e a diversidade de dados decorrentes dos avanços tecnológicos atuais afetam diretamente a capacidade de gestão de todo o universo de informações institucionais, como a alocação de recursos e acompanhamento da execução dos programas, projetos e processos, que impactam os resultados institucionais e refletem na prestação de serviços e informações à sociedade. O objetivo da GI é maximizar o valor dos ativos de informação na organização (OTTO, 2011).

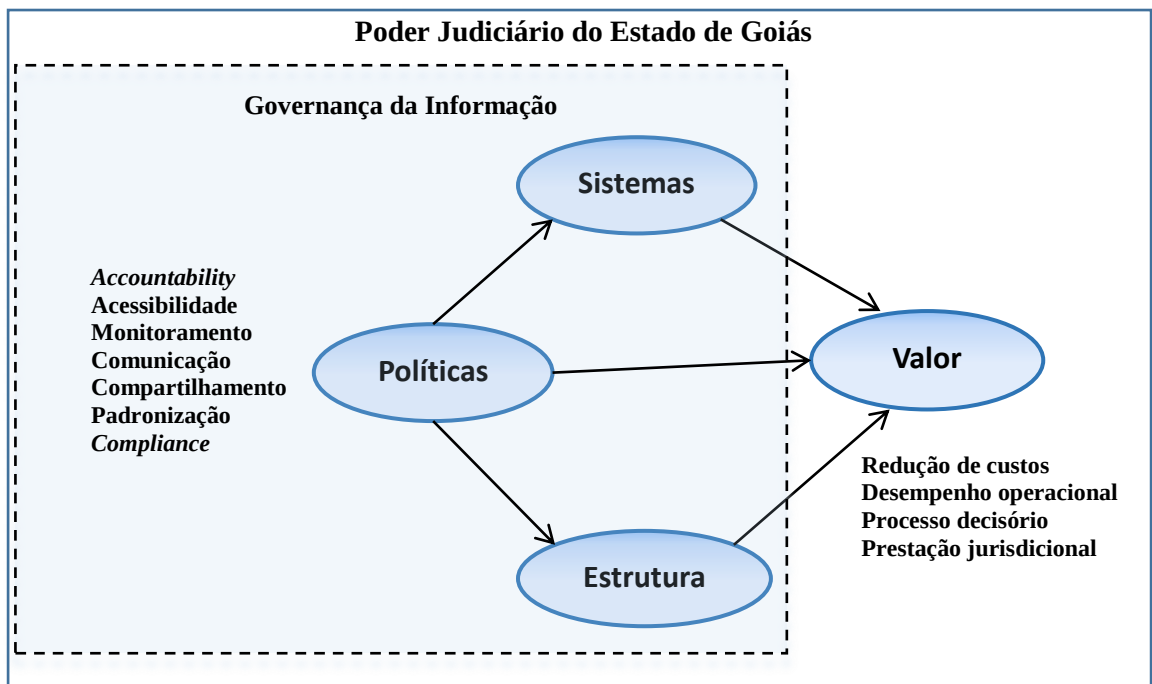
A GI auxilia as organizações em seus processos informacionais objetivando a maximização do valor da informação, impactando positivamente os processos de tomada de decisão, refletindo em melhorias na prestação de serviços e informações à sociedade de forma

transparente, padronizada e acessível. No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, a GI pode contribuir com a resolução das questões evidenciadas por Sadek (2004), como a baixa acessibilidade da população de menor renda à Justiça, a morosidade e a baixa eficácia das decisões judiciais. Essas são algumas das dificuldades crônicas enfrentadas pelos cidadãos que buscam o Poder Judiciário brasileiro.

Tomando-se como premissa identificar como um modelo de GI poderá contribuir com melhorias da prestação jurisdicional do Poder Judiciário goiano, buscou-se um modelo teórico inicial para a realização da presente pesquisa. Hill (2008) destaca que um modelo de GI deve considerar as pessoas, os processos, as políticas e os sistemas institucionais, de forma a assegurar a preservação, disponibilidade, segurança, confidencialidade e usabilidade das informações.

O modelo conceitual utilizado nesta pesquisa baseia-se nos fatores políticas, sistemas e estrutura, conforme modelo proposto e validado por Faria (2013) na indústria bancária. A Figura 14 apresenta o modelo conceitual utilizado na presente pesquisa.

Figura 14 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Adaptado de Faria (2013).

O fator políticas é mediado pelos fatores sistemas e estrutura que têm relação direta com o fator valor, conforme apresentado no modelo conceitual da pesquisa.

2.8.1 Fator Políticas

O fator Políticas é identificado por Faria (2013) como o cerne do modelo e engloba todas as políticas e práticas relativas à GI que devem ser adotadas pela organização para que seus benefícios sejam alcançados. Conforme visto em seções anteriores, o judiciário goiano é direcionado por diretrizes legais que são fixadas pela CRFB, pela LAI, pelas normas infraconstitucionais, dentre várias outras estabelecidas pelo CNJ.

O fator políticas engloba os sete elementos: *Accountability*, Acessibilidade, Monitoramento, Comunicação, Compartilhamento, Padronização e *Compliance*. Para o judiciário, cada um desses elementos poderá contribuir com ações que visem o alcance de valor e favoreçam uma maior efetividade da prestação jurisdicional. O Quadro 3 relaciona a descrição de cada um dos sete elementos identificados no modelo de GI (MGI) na composição do fator políticas e as referências que embasaram a escolha dos elementos.

Quadro 3 – Elementos do Fator Políticas

ITEM	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
<i>Accountability</i>	<i>Accountability</i> é a ligação de dois componentes: a capacidade de saber o que um ator está fazendo e a capacidade de fazer esse ator fazer outra coisa.	Schedler (1999); Hale (2008)
Acessibilidade	Acessibilidade significa que a informação é capaz de ser encontrada e apresentada para a pessoa que necessita dela, quando necessária, bem como sob a forma apropriada.	Martin, Dmitriev e Akeroyd (2010)
Monitoramento	O monitoramento favorece o aumento da quantidade de informações disponíveis, favorecendo o cumprimento das diretrizes de segurança da informação.	Anderson, Melanson e Maly (2007)
Comunicação	Refere-se à transmissibilidade (sinais) e aos mecanismos de transferência entre os indivíduos, através do espaço, e ao longo do tempo.	Grant (1996)
Compartilhamento	Compartilhamento é o livre intercâmbio de informações não confidenciais e sensíveis. Ocorre entre os indivíduos em grupos, através das fronteiras funcionais e através das fronteiras organizacionais.	Marchand, Kettinger e Rollins (2000)
Padronização	Ao padronizar os componentes fundamentais, a instituição se torna mais ágil.	Samuelson (2010)
<i>Compliance</i>	<i>Compliance</i> é o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.	ABBI (2009)

Fonte: Adaptado de Faria (2013).

É importante esclarecer que a política deve ser um instrumento dinâmico que atenda aos anseios institucionais, e em suma deverá direcionar os membros da instituição para que o

tratamento das informações institucionais seja realizado visando o alcance dos objetivos traçados.

Para Datskovsky (2009) a GI é essencialmente formada pelas políticas e procedimentos que uma empresa utiliza para governar e controlar o uso, acesso, análise, retenção, e proteção da sua informação. Para a definição da política é importante que a instituição analise os regulamentos que embasam a GI. A política de GI deverá definir, em linhas estratégicas, “o Que ou Quais” e “Quem”. Ou seja, com a Política de GI a instituição irá declarar formalmente o que se é esperado, ou o objetivo do tratamento das informações, quais são essas informações, além de definir a unidade responsável por resolver questões ou direcionar e gerir a resolução.

Segundo Scheleder (2015) o processo civil tradicional, já não conseguia mais acompanhar a complexidade das relações sociais, motivo de inúmeras reformas processuais com a implementação de várias técnicas uniformizadoras de julgamento. O novo CPC foi criado com o desafio de democratizar o processo judicial cível, em busca de resultados mais eficientes e legítimos para os cidadãos, visando trazer à sociedade um processo, além de participativo, capaz de manter a ordem social de forma igualitária (SCHELEDER, 2015).

Williams (2008) enfatiza que a GI fortalece a segurança da informação tornando evidentes as responsabilidades das instituições sobre a necessidade de melhor controle e proteção dos seus dados, sendo a segurança da informação um dos subconjuntos da GI. Para Williams (2008, p. 207), em ambientes que são fortemente apoiados em confiança, a segurança da informação se torna responsabilidade dos membros da organização e não mais da organização. No modelo, o elemento monitoramento fará o controle sobre o uso da informação conforme as diretrizes de segurança da informação na Justiça Estadual goiana.

No judiciário observa-se a necessidade da confiança na transmissão de informações confidenciais dos processos judiciais, sendo que essa preocupação também ocorre em hospitais na relação entre pacientes a médicos, enfermeiros e outros funcionários. Apesar dessa ênfase, Williams (2008, p. 211) explica que além da proteção das informações, a GI também tem como objetivo “garantir sua disponibilidade [das informações] quando e onde seja necessário fornecer, que seja consistente com ética, profissionalismo e nos padrões legais”.

Com relação à importância dos elementos acessibilidade, comunicação e compartilhamento. No judiciário, observa-se que o magistrado, ao se deparar com um caso concreto, de imediato, utilizando o conhecimento adquirido ao longo de sua experiência, relaciona-o com outros casos em que já trabalhou: decisões jurisdicionais, normas e doutrina

vêm à sua mente de forma interconectada. De forma semelhante, ao utilizar um sistema de recuperação de informação jurídica, seria desejável que os relacionamentos entre as unidades de informação estivessem disponíveis, para que, se pudessem investigar as diversas conexões existentes de forma eficaz e eficiente.

É importante também destacar a necessidade do elemento padronização, que dentre os benefícios alcançados com a GI constam fatores que corroboram fortemente para o alcance da uniformidade e estabilidade da jurisprudência que, conforme visto, se constitui de alicerces para a concretização do princípio da segurança jurídica, em busca o aprimoramento do princípio da isonomia nas decisões jurisdicionais. Para Scheleder (2015), independentemente do critério adotado pelo sistema jurídico brasileiro, quanto maior a falta de uniformidade das decisões, maior será a insegurança jurídica e, conseqüentemente, maior também será a instabilidade social.

No modelo é identificada a relação entre as políticas e o valor, segundo Faria (2013) essa relação é essencial para a aceitação do programa de GI. As políticas materializam as ações de GI com objetivo de gerar valor, seja reduzindo custos, melhorando o desempenho operacional ou contribuindo com assertividade da tomada de decisão.

2.8.2 Fator Sistemas

Segundo Faria (2013), o fator Sistemas representa a combinação entre hardwares, softwares, dados e comunicação. O fator Políticas direciona o fator Sistemas para que a instituição os seus resultados. Em outras palavras, as políticas interferem no valor, sendo mediadas pelos sistemas da instituição. Segundo Faria (2013), essa relação indica que a GI afeta as ações da área de TI. Portanto as políticas de GI direcionarão o fator Sistemas para que os resultados sejam alcançados com a GI.

Faria (2013) ainda destaca que a relação dos fatores Políticas, Sistemas e Valor, indicam que os recursos de TI, nos sistemas de informação dos bancos, são as ferramentas que materializam as ações e processos estabelecidos nas políticas de GI.

Hill (2008) enfatiza que um modelo de GI deve considerar as políticas e os sistemas. Sabe-se que a tecnologia tem um grande potencial e as possibilidades são mesmo amplamente infinitas, mas por si só a tecnologia não resolve problemas. Embora pareça óbvio, que somente investir em tecnologia não seja suficiente para que a organização alcance resultados, muitas instituições ainda acreditam que resolverão seus problemas com o simples fato de se investir ou desenvolver uma solução de TI (MARCHAND, 2005).

Segundo Ward, Taylor e Bond (1996), a TI têm um alto potencial e é capaz de oferecer oportunidades para atender diferentes objetivos, a forma e a extensão com que os objetivos serão alcançados dependem de como a organização governa e utiliza a tecnologia aplicada aos negócios. Entretanto, observa-se que muitas organizações alcançam diferentes resultados, utilizando a mesma tecnologia. Ajudando a explicar esses motivos, Weill e Olson (1989) explicam que o diferencial está na capacidade da organização para converter seus investimentos de TI em valores com efetividade. Essa conversão de resultados se faz com direcionamento e acompanhamento da alta direção.

Raciocínio similar deve ser utilizado para GI. A tecnologia terá um grande potencial para contribuir com a GI, mas o Programa de GI precisa orientar e direcionar para o rumo que se espera resultados. No modelo, a direção do fator Sistemas para o alcance de resultados é traçada pelas Políticas.

2.8.3 Fator Estrutura

O fator Estrutura é entendido por Faria (2013) como um elemento fundamental para a implementação de um programa de GI. Esse fator refere-se aos grupos de governança responsáveis pela criação e acompanhamento das estratégias, políticas e procedimentos em torno da distribuição e uso de informações interna ou externamente.

A existência de uma estrutura institucional que viabilize a GI na instituição será fator chave para o sucesso de um programa de GI. Designar um líder sênior, em nível estratégico, que orientará a GI é essencial para o sucesso da GI. Em outras palavras, com essa abordagem a instituição demonstra que o nível sênior apoia a GI de uma forma holística de cima para baixo (DATSKOVSKY et al. 2015b).

2.8.4 Fator Valor

Conforme apresentado, o modelo de GI possui três fatores norteadores que são: Políticas, Estrutura e Sistemas. Eles são a base de sustentação de uma GI efetiva, que por sua vez, no caso do Judiciário, pode refletir em prestação jurisdicional de melhor qualidade à sociedade pela agregação de valor. Lajara (2013) define que uma das dimensões da GI é o valor da informação.

O fator valor para a GI é enfatizado na abordagem de Bruening e Waterman (2010), que define que a GI pode agregar valor da informação para as organizações e seus consumidores. Faria (2013) afirma que os sistemas e a estrutura são fatores que implementam

e transformam as políticas de GI em valor para a organização, sendo mediada pelos fatores Sistemas e Estrutura.

Blair (2011) destaca que a finalidade da GI é ajudar as organizações a maximizar o valor da informação enquanto minimizam seus riscos e custos. Com um "mapa" mostrando claramente a finalidade e o valor da informação, será possível tomar boas decisões sobre onde focar energia e investimentos (BLAIR, 2011). No modelo, o fator valor materializa e demonstra o resultado da aplicação dos demais fatores que formam o modelo, trabalhando para que a organização alcance resultados mais satisfatórios com o uso de suas informações.

No modelo são identificados quatro elementos que demonstram os valores podem ser obtidos por meio do estabelecimento de um Programa de GI. Considerando os resultados a serem alcançados com a GI no judiciário goiano, abaixo são apresentados os 4 elementos escolhidos para o direcionamento dos resultados do modelo de GI no judiciário goiano, com a contextualização de cada um, conforme apresenta o Quadro 4.

Quadro 4 – Elementos do Fator Valor

ITEM	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
Redução de custos	A redução de custos poderá ser percebida com a racionalização no armazenamento de dados e com a diminuição da redundância do trabalho de gerenciamento e recuperação de dados e informações.	Adaptado de Blair (2011)
Desempenho operacional	O desempenho operacional será aprimorado uma vez que as informações estarão disponíveis, com qualidade adequada e em conformidade com leis e regulamentações. As equipes poderão realizar o trabalho de forma dinâmica e eficiente e o retrabalho será reduzido.	Adaptado de Blair (2011)
Processo decisório	Melhorias no processo decisório serão percebidas com a disponibilização de informações úteis, dentro do escopo de análise tanto nos processos judiciais, quanto nos administrativos. As decisões serão mais céleres, assertivas e efetivas.	Adaptado de Blair (2011)
Prestação jurisdicional	O resultado dos demais elementos, dentre outros fatores, resultarão em melhores resultados da prestação jurisdicional na Justiça de Goiás.	A autora.

Fonte: Elaborado pela autora.

O fator Valor demonstra os resultados alcançados com a GI. Assim, reafirmando-se a importância do fator valor, o modelo proposto permite indicar como a GI pode contribuir com resultados efetivos no judiciário de Goiás resultando em uma melhor prestação jurisdicional.

Com melhorias na disponibilização de informações, com qualidade adequada e em conformidade com leis e regulamentações, a instituição colherá frutos decisões judiciais mais assertivas com ampliação do escopo de análise de informações judiciais, melhores desempenhos na tramitação processual, dentre outros. Fatores que contribuirão de forma sistemática com melhores resultados da prestação jurisdicional.

3 MÉTODO

O presente trabalho caracteriza-se quanto à natureza como uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos como exploratória, possui uma abordagem qualitativa, e segue como estratégia de pesquisa um estudo de caso na Justiça Estadual de Goiás.

Segundo Oliveira, Maçada e Goldoni (2009), tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa possuem vantagens e desvantagens. Enquanto a pesquisa quantitativa auxilia na explicação dos fenômenos por meio de dados numéricos, a pesquisa qualitativa busca o sentido em um contexto de texto ao invés de números (PETTY, THOMSON e STEW, 2012). Nesse sentido, observa-se que a decisão de seguir uma pesquisa qualitativa ou quantitativa deve considerar os objetivos a serem alcançados com a pesquisa.

A pesquisa qualitativa é definida por Denzin e Lincoln (2000, p.17) como “uma atividade situada que localiza o observador no mundo”, nela os pesquisadores “estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”.

Dado o fato de que o fenômeno pesquisado, GI no judiciário, ser contemporâneo, além do fato de não ter em sido identificados referenciais teóricos sobre o tema, identifica-se como relevante a necessidade de se interpretar a experiência e o significado para gerar entendimento do fenômeno (PETTY, THOMSON e STEW, 2012). Logo, é relevante conhecer a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram (GODOI e BALSANI, 2006) e como o fenômeno ocorre na instituição.

De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando o trabalho referir-se ao estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Segundo o autor, o estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Os estudos de caso podem ser classificados em descritivos, exploratórios, explanatórios (ou causais) (YIN, 2001, p. 25). Os estudos de caso descritivos expõem características claras e bem delineadas de uma situação. Nessa pesquisa, o estudo de caso é classificado como descritivo e exploratório.

Assim, os estudos de caso da presente pesquisa buscam o desenvolvimento de “proposições pertinentes a inquisições adicionais” e, em conjunto, “descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno” (YIN, 2001, p. 25).

Deste ponto de vista, a presente pesquisa qualitativa foi realizada por meio de estudo de caso para explorar os fatores relacionados às dimensões do Modelo de GI, validado por Faria (2013), com a realização de entrevistas em profundidade com servidores e magistrados que atuam na Justiça do Estado de Goiás.

A utilização do estudo de caso se justifica, pois esse tipo de pesquisa examina o fenômeno no seu ambiente natural, com a utilização de entrevistas com os gestores e assessores que utilizam os sistemas, demandam por serviços de TIC, controlam o uso da informação ou regulam a comunicação com a sociedade.

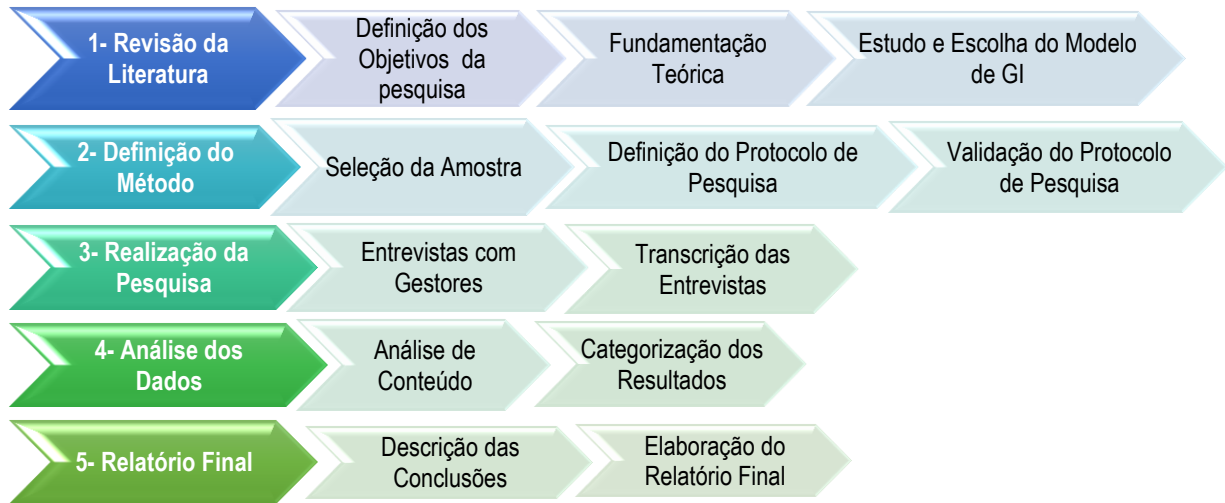
O modelo de GI e o protocolo de pesquisa foram construídos tendo como base a pesquisa de Faria (2013). A validade de face e conteúdo do modelo de GI e do protocolo das entrevistas foi obtida, por intermédio da revisão, que foi realizada por quatro especialistas na área. Desses especialistas, um é acadêmico (doutor), dois são acadêmicos (mestres) e atuam na área de TI do TJGO, o quarto é mestrando e também atua no TJGO.

Segundo Berthon et al. (2002), dado dois estudos, um original e um novo, este último pode ser classificado como replicação pura, extensão ou geração pura. Na geração pura todos os parâmetros são alterados em relação ao estudo original. A replicação pura ocorre quando uma teoria, método e contexto são iguais aos do estudo original. Já um estudo que utilize um método, ou uma teoria ou um contexto diferente do original é considerado uma extensão.

Portanto, esta dissertação pode ser considerada uma extensão por manter a base teórica, metodologia e o modelo, do estudo realizado por Faria (2013), variando, entretanto, o contexto de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa foi definido com a definição de fases e etapas, conforme indica a Figura 15.

Figura 15 – Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme indicado na figura, a etapa 1, denominada Revisão da Literatura, refere-se à parte inicial da pesquisa, com o estudo bibliográfico sobre o tema pesquisado, definição do tema e a partir dele, definição da questão de pesquisa, do objetivo geral e objetivos específicos.

Na etapa 2, intitulada Definição do Método, foi selecionada a amostra utilizada na pesquisa a partir da população de gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Também nesta etapa foi especificado e validado o protocolo de pesquisa.

Na etapa 3, chamada de Realização da Pesquisa, foi efetivamente realizada a pesquisa de campo com entrevistas com os gestores, em nível estratégico, das unidades do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Na etapa 4, intitulada de Análise dos Dados, os dados coletados nas entrevistas foram transcritos, organizados e analisados. Também foram analisados os dados oriundos das observações diretas e dos documentos obtidos.

Na etapa 5, denominada como Relatório Final, foram elaboradas as conclusões, demonstrados os resultados e elaborado o relatório final da pesquisa.

3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Esta pesquisa tem como população as unidades da Justiça do Estado de Goiás que possuem poder decisório, em nível estratégico, ou atuam diretamente, em nível tático, dentro do contexto de GI. De acordo com Gil (2008), a amostra é um subconjunto da população.

A seleção das unidades foi realizada de forma não aleatória e por conveniência, mas buscando que as mesmas fossem representativas dentro da instituição (VERGARA, 2009). Assim, a presente pesquisa utilizou amostras não probabilísticas, definidas por tipicidade, ou seja, constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos do universo estabelecido, sendo que o pesquisador atua na instituição e possui conhecimento dessa população (VERGARA, 2009), bem como das atribuições vinculadas a cada um.

Foram selecionadas para compor a amostra deste estudo, os gestores das onze unidades da instituição que participam diretamente em decisões que envolvem estratégias relacionadas ao contexto de GI, conforme apresenta o Quadro 5.

Quadro 5 – Unidades Selecionadas

Unidade
Presidência
Comissão de Informatização
Gabinete de Desembargador Membro da Corte Especial
Corregedoria Geral da Justiça de Goiás
Secretaria de Gestão Estratégica
Diretoria de Planejamento da SGE
Controladoria Interna
Diretoria de Informática
Diretoria de Sistemas de Informação
Diretoria de Infraestrutura Tecnológica
Centro de Comunicação Social

Fonte: Elaborado pela autora.

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás foi escolhido como referência para o estudo, pois é formado por um dos tribunais de médio porte, em avançado estágio de virtualização processual, com destaque em produtividade, entre os Tribunais de Justiça do país, comprovado pelo IPC-Jus do ano de 2014, conforme o relatório justiça em números do CNJ (CNJ, 2016c), sendo também a unidade de trabalho da pesquisadora.

3.2.1 Protocolo do Estudo de Caso

O protocolo do estudo de caso é um instrumento composto por itens que direcionam e facilitam a possibilidade de replicação do estudo (MARTINS, 2008). Para Yin (2015) o

protocolo contém, além do instrumento de pesquisa, todos os procedimentos que deverão ser seguidos na pesquisa sendo considerado fundamental para as pesquisas que envolvem estudos de caso.

Para atendimento ao objetivo da pesquisa, o protocolo inicial deste trabalho foi elaborado com base nos itens com maiores cargas apurados no modelo de regressão estrutural, validado por Faria (2013) para a indústria bancária (vide Anexo A).

Para refinamento do protocolo, disponível no Apêndice A, foram consideradas apenas as questões apresentadas no modelo de regressão estrutural, tendo optado por manter seis itens do fator políticas e três itens para os demais fatores. Portanto, o fator estrutura se manteve com três itens, sendo para os fatores políticas, sistemas e valor foram desconsiderados cinco itens do modelo original apresentaram menores cargas, sendo eles: PL7, PL9, PL13, SI4 e VL4. Para concluir os ajustes, uma pergunta aberta foi inserida, para levantar a opinião de cada entrevistado e avaliar como o modelo GI pode contribuir com melhorias da prestação jurisdicional na justiça goiana. Essa questão foi direcionada para que o segundo objetivo específico da presente pesquisa fosse devidamente respondido.

Posteriormente, o protocolo foi submetido a uma validade de face e conteúdo por quatro especialistas na área. Durante a validação de face e conteúdo, o protocolo foi ajustado para contemplar as alterações sugeridas com relação à redação das questões, além de ajustes para aderência aos termos utilizados no judiciário, conforme versão final identificada no Apêndice B.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e dados secundários com análise documental de documentos internos, atos normativos e informações do site do TJGO e CNJ. Para Petty, Thomson e Stew (2012) essas três fontes de dados são as mais comuns quando se busca aprofundar o entendimento do estudo de caso.

Para viabilização das entrevistas foram enviadas mensagens por e-mail a cada um dos gestores das unidades selecionadas. No e-mail foram incluídos, em conjunto com um texto introdutório ao tema da pesquisa, a autorização dos dirigentes e o protocolo de pesquisa com o compromisso de confidencialidade, que explicitava os cuidados sobre a não identificação dos gestores participantes. Em seguida, o agendamento das entrevistas foi realizado por contato telefônico, com a secretária ou diretamente com o gestor da unidade a ser

entrevistada. Em algumas unidades, por indicação do superior da unidade, a entrevista foi realizada com um assessor que conhece e trabalha com o tema.

No momento das entrevistas individuais, as perguntas abertas foram realizadas em uma ordem prevista, com perguntas de esclarecimento para que o entrevistado pudesse complementar as suas respostas. A gravação das entrevistas foi realizada, mediante reafirmação do compromisso de confidencialidade. As entrevistas seguiram uma perspectiva neopositivista, visto que as mesmas foram utilizadas como um instrumento para o conhecimento da pesquisadora (SCHULTZE e AVITAL, 2011).

Outra fonte de dados, as observações realizadas pelo pesquisador, foram utilizadas como complemento as entrevistas, e pode ser classificada como direta, ou seja, a pesquisa é orientada de forma que se observa o fenômeno sem interferência no ambiente (YIN, 2001). A triangulação das fontes de dados se completa com o uso de documentos, fornecidos pelos entrevistados ou encontrados em sítios na internet, jornais, revistas, artigos, dentre outros.

O uso de múltiplos métodos na obtenção de informações sobre a organização é chamado de triangulação e “reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão” (DENZIN e LINCOLN, 2000, p. 19), além disso, Stake (2000) acrescenta que a triangulação reduz a probabilidade de falhas na interpretação dos dados. Assim, com a triangulação se espera a convergência das fontes de dados, visando a corroborar o fenômeno (YIN, 2001).

Em relação ao tratamento dos dados, Gil (2008) afirma que o estudo de caso pode utilizar vários e diferentes instrumentos de coleta de dados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, ter diferentes modelos de análise. De qualquer forma, admite-se que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa.

Dessa forma há de se ter uma atenção redobrada na interpretação dessas informações colhidas que fundamentarão as conclusões. “Um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões” (GIL, 2008, p. 141). Também de acordo com Vergara (2009), os dados podem ser tratados de forma qualitativa, codificando-os e apresentando-os de forma mais estruturada para análise dos mesmos.

Silverman (2010, p. 268), também argumenta sobre a possibilidade do uso das medidas quantitativas para demonstrar os dados qualitativos, os estudos multimétodos e as tabulações simples. Para responder a um objetivo específico da pesquisa e possibilitar a análise o grau de aderência do modelo de GI ao judiciário goiano, as respostas objetivas de

cada item do instrumento de pesquisa, foram tabuladas, convertidas em valores e ao final foi quantificado, sendo calculado o grau de aderência.

3.4 FONTES DE DADOS

Segundo Bardin (2011), a amostra selecionada é considerada significativa, uma vez que, após alcançar a constatação da saturação teórica, foi identificada a repetição contínua dos depoimentos, atingindo uma reincidência das informações, o que possibilita a sustentabilidade da categorização dos dados e dispensa a continuidade das entrevistas. Fontanella et al. (2011) abordam a questão do “fechamento” da amostra, que significa delimitar o conjunto que será necessário à análise e interpretação dos dados. Os autores tratam do processo de amostragem por saturação teórica, quando a coleta de dados deve ser interrompida, pois se constatam que novos elementos não são mais compreendidos a partir do campo de pesquisa.

Thiry-Cherques (2009) esclarece que, no uso prático do critério de saturação, os objetos de estudo são investigados em suas propriedades até o surgimento de um ponto de saturação. Por meio de aplicação de entrevistas semiestruturadas, anotam-se as respostas, identificam-se categorias e repetições. Quando não há nenhuma nova informação ou novo tema registrado, entende-se que foi atingido o ponto de saturação. O ponto de saturação é “aquele em que o número de respostas não pode ser acrescido mediante o acréscimo no número de observações/entrevistas” (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 23).

No caso de uma pesquisa qualitativa não probabilística, o número de observações da seleção intencional é em função das respostas obtidas, e só é possível estimar o ponto em que as informações saturam mediante a acumulação de experiências, à medida que são realizadas as entrevistas. Fontanella et al. (2011) concordam ao atentarem para o fato de que o limite da amostra é definido a partir da experiência do pesquisador no campo de pesquisa. A saturação teórica e a repetição contínua foram identificadas ao final das entrevistas realizadas na presente pesquisa, talvez pelo fato dos gestores entrevistados atuarem na mesma unidade física do TJGO.

As entrevistas semiestruturadas foram a principal fonte de dados. A princípio, o objetivo foi entrevistar o gestor de cada unidade selecionada para compor a amostra, mas em alguns casos, após contato com os responsáveis das unidades, foram indicados os nomes de assessores ou diretores que respondem pelo assunto na unidade. Ao todo foram realizadas 11

entrevistas em profundidade no período de 16/09/2016 a 05/10/2016, conforme observado no Quadro 6.

Quadro 6 – Unidades Entrevistadas

Grupo	Unidade	Formação Acadêmica	Data	Duração
G1	Presidência	Especialização em Direito	26/09/2016	19:58
G1	Comissão de Informatização	Especialização em Direito	28/09/2016	14:16
G1	Gabinete de Desembargador Membro da Corte Especial	Especialização em Direito	28/09/2016	19:19
G2	Corregedoria Geral da Justiça de Goiás	Mestrado em Ciência da Computação	03/10/2016	24:20
G3	Secretaria de Gestão Estratégica	Mestrado em Engenharia Civil e Pós-Graduação em Gestão de Excelências e Gestão de Projetos	16/09/2016	25:10
G3	Diretoria de Planejamento	Especialização em Administração	19/09/2016	26:20
G3	Controladoria Interna	Mestrado em Administração	19/09/2016	24:15
G2	Diretoria de Informática	Especialização em Tecnologia da Informação	21/09/2016	29:27
G2	Diretoria de Sistemas de Informação	Mestrado em Ciência da Computação	16/09/2016	19:27
G2	Diretoria de Infraestrutura Tecnológica	Especialização em Tecnologia da Informação	19/09/2016	24:36
G1	Centro de Comunicação Social	Graduação em Comunicação e Jornalismo	05/10/2016	26:30

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os gestores entrevistados, quatro foram do sexo feminino e sete do sexo masculino. O tempo médio de duração das entrevistas realizadas foi de aproximadamente 25 minutos. A extensão de cada entrevista foi determinada basicamente pelo tempo concedido pelo grau de interesse do gestor sobre o tema. A duração das entrevistas abrange apenas o tempo de execução do roteiro de entrevista, ou seja, não inclui as apresentações iniciais nem as conversas posteriores com o entrevistado. A categorização em G1, G2 e G3, observada na coluna Grupo, divide os entrevistados por seu perfil de atuação no TJGO e é utilizada para a análise comparativa descrita na sessão 4.3.

Devido ao compromisso de confidencialidade, assumido pelo pesquisador, os nomes dos gestores e os respectivos cargos não são identificados no trabalho. Após cada entrevista, todos os detalhes importantes observados no decorrer da conversa foram anotados. A observação é utilizada como complemento às entrevistas e é classificada como direta, ou seja,

a pesquisadora apenas observa o fenômeno sem interferência no ambiente. A utilização de fontes múltiplas de evidências tem o intuito de tornar as informações mais claras e precisas, a partir de uma provável repetição de interpretações e observações que serão encadeadas pela triangulação dos dados obtidos (YIN, 2001).

A pesquisa documental foi realizada sempre que identificados documentos, atos normativos ou outras fontes documentais relevantes. Foram utilizados também documentos citados, fornecidos e disponibilizados pelos gestores entrevistados. A pesquisa documental, para Yin (2001), ajuda a evidenciar e valorizar as informações que foram obtidas por meio de outras fontes de pesquisa.

Para Figaro (2014), a triangulação de dados trata das diferentes dimensões de tempo, de espaço e de nível analítico, a partir dos quais o pesquisador busca informações para a sua pesquisa. Dessa forma, a triangulação de dados, por meio das entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais e observação direta, atende à necessidade ética de confirmar a validade dos processos utilizados e consequentemente do resultado da pesquisa. Dessa discussão sobre a triangulação metodológica, o que se constata é a preocupação dos pesquisadores em obter dados capazes de propiciar análises mais sólidas sobre os problemas em estudo.

Ainda segundo Figaro (2014), a triangulação metodológica também pode e deve ser usada sem preconceitos nas pesquisas empíricas. O envolvimento com o objeto empírico demanda maior compromisso com o retorno à sociedade sobre os resultados da investigação.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201). As investigações com essa abordagem permitem que o pesquisador aprofunde as discussões por meio de interpretações da análise dos dados coletados.

A análise de conteúdo é definida por Patton (1990), como um processo de identificação, codificação e categorização de dados primários em informações. Como qualquer método, a análise de conteúdo apresenta diferentes classificações por diversos autores, mas no presente trabalho adotou-se a classificação nas etapas propostas por Bardin

(2011), que divide o processo em três: pré-análise, exploração do material, e o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise foi realizada a organização de todo material coletado e foi realizada a seleção dos documentos analisados que serviram de base para a interpretação final dos dados. As transcrições das entrevistas foram realizadas e depois conferidas e ajustadas. Como todas as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, o trabalho das transcrições foi facilitado pelas lembranças das situações vivenciadas durante as entrevistas. Ao final foi realizada uma leitura geral do material obtido, incluídas as transcrições e os documentos recuperados, todos armazenados no banco de dados da pesquisa.

Na fase de exploração do material, com relação às categorias destaca-se que a mesmas foram previamente definidas com base na revisão da literatura efetuada (os fatores de GI presentes no modelo proposto). Conforme Dellagnelo e Silva (2005), o estabelecimento de categorias antes do trabalho de campo, exige uma sólida fundamentação teórica no trabalho.

Na organização das respostas individuais dos gestores, em complemento às técnicas de análise de conteúdo, na fase de exploração e análise do material, foi feita a codificação, com a definição das unidades de contexto. Em um segundo momento do processo de codificação, foi feita a análise temática com a identificação das ideias centrais e os pontos convergentes e divergentes para cada item pesquisado.

Para Bardin (2011), a realização da análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. Ressalta-se aqui que a categorização foi realizada com base nos fatores de GI presentes no modelo que resultou nas ideias centrais identificadas para cada fator. Portanto estas já estavam previamente definidas com base na revisão da literatura efetuada. Para Dellagnelo e Silva (2005), as categorias podem ser estabelecidas antes ou depois do trabalho de campo, sendo que aquelas estabelecidas antes exigem uma sólida fundamentação teórica no trabalho.

Na última fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foi o momento de explicar os conteúdos e argumentar sobre o significado (PATTON, 1990). A interpretação contou com o conhecimento teórico do pesquisador que realizou a análise, além da sua percepção, intuição e experiência diante do fenômeno analisado (DELLAGNELO e SILVA, 2005).

Em todos os casos, o pesquisador utilizou em sua análise, os conteúdos das entrevistas, observações diretas e as informações presentes nos sistemas, site da instituição, atos

normativos e alguns documentos internos que ajudaram a validar e complementar os conteúdos das entrevistas.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Muitos autores relatam sobre a necessidade de cuidados específicos com relação à validade e à confiabilidade das pesquisas que utilizam o método de estudo de caso (STRAUB, 1989; BOUDREAU, GEFEN e STRAUB, 2001; OLIVEIRA, MAÇADA e GOLDONI, 2006; ZIMMER, FERREIRA e HOPPEN, 2007).

Nesse contexto, Krippendorff (1980) enfatiza que uma pesquisa qualitativa pode ser avaliada pela qualidade de seu processo e análise, o que leva à aceitação dos seus resultados como evidência científica, sendo que a avaliação é realizada de forma interna (confiabilidade) e externa (validade). Segundo Creswell (2009), confirmado por Florio-Ruane (1991), para se agregar maior confiabilidade ao trabalho, os processos e métodos do estudo devem ser relatados em detalhe, permitindo assim a um futuro pesquisador repetir o trabalho, não necessariamente para obter os mesmos resultados.

Green e Thorogood (2004) apontam os princípios de transparência, maximização da validade, maximização da confiabilidade, comparação e a reflexividade que podem gerar credibilidade na análise de conteúdo além de propiciar confiabilidade e validade à pesquisa.

Para Kvale (1995), a credibilidade na pesquisa qualitativa é expressa em todos os momentos em que o pesquisador desenvolve a pesquisa e observa os aspectos necessários à confiabilidade que serão observados na presente pesquisa. Na presente pesquisa foram adotados procedimentos com o objetivo de contribuir com a validade e confiabilidade do estudo de caso, conforme descrito a seguir.

3.6.1 Validade

De forma sintética, Vergara (2009) afirma que a triangulação ou estratégia multimétodo pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, por meio de novos pontos de vista.

Segundo Kvale (1995), na pesquisa social o conhecimento válido emerge como conflito de interpretações e ações que são discutidas e negociadas entre o pesquisador e os membros da comunidade pesquisada. Em termos de credibilidade, não apenas o que o

pesquisador produz se torna importante, mas também suas próprias ações, com destaque para sua integridade ética na coleta, análise e resultados apresentados em seus estudos e as possíveis consequências para os sujeitos envolvidos na pesquisa. O pesquisador torna-se crítico do seu modo de interagir com a comunidade e da qualidade do conhecimento científico produzido.

De acordo com Cho e Trent (2006), tradicionalmente, a validade interna na pesquisa qualitativa tem envolvido a determinação do grau pelo qual os apontamentos do pesquisador sobre o conhecimento correspondem à realidade (ou construções da realidade dos participantes) que está sendo estudada.

Para a condução das entrevistas, os seguintes cuidados foram tomados: escolha dos participantes com conhecimento e poder de decisão sobre o tema pesquisado, desenvolvimento do protocolo de pesquisa com o roteiro de entrevista, validação de face e conteúdo do protocolo e roteiro de entrevista por quatro especialistas, definição das unidades e do número de entrevistados, escolha de local adequado, definição de um meio de gravação dos dados da entrevista, e observação dos requisitos legais e éticos aplicados a todas as pesquisas que envolvem pessoas.

Na investigação qualitativa, Streubert e Carpenter (2002) evidenciam que os assuntos relacionados com o consentimento informado, anonimato, confidencialidade, obtenção de dados, tratamento e relações participante investigador implicam considerações éticas por vezes não esperadas. Relativamente ao consentimento informado, deverá ter uma abordagem apropriada por meio da tomada de decisão consensual efetuada de forma contínua; assim, o consentimento será renegociado em vários pontos do processo. Green e Thorogood (2004) são de opinião que o investigador deve providenciar oportunidades efetivas para os participantes poderem recusar a qualquer altura.

Ainda segundo Green e Thorogood (2004), o que constitui uma prática ética diverge consoante o lugar, o tempo, e a disciplina. Os autores, em vez de considerarem a utilização de regras universais e propõem um conjunto de questões que devem ser consideradas no contexto particular de cada estudo e sugerem considerar a conjuntura legal; a cultura local e as normas éticas ou de conduta. Dessa forma, antes da realização das entrevistas, foram solicitadas autorizações formais a dois dirigentes do TJGO, que receberam uma cópia do protocolo de pesquisa, com o compromisso de confidencialidade junto a um ofício de solicitação. Ambos autorizaram a realização da pesquisa e manifestaram total apoio e interesse pelo tema pesquisado.

3.6.2 Confiabilidade

Ao abordar a questão da confiabilidade, caracterizada pelo grau de veracidade refletida nas variações dos resultados obtidos com a análise (KRIPPENDORFF, 1980), o pesquisador deve atentar para fatores que, conforme Creswell (2009) e Yin (2015) devem possuir consistência nos procedimentos utilizados na pesquisa, podendo ser confirmados, caso estes procedimentos venham a ser aplicados em outros estudos.

Creswell (2009) e Yin (2015) afirmam que a documentação detalhada dos procedimentos seguidos e, também, a descrição de todas as operações realizadas são fundamentais para se demonstrar a confiabilidade em um estudo qualitativo, para que isso ocorra o pesquisador precisa informar os passos que realizará no estudo para verificar a precisão e credibilidade de seus resultados. Florio-Ruane (1991) confirmam que para uma maior confiabilidade ao trabalho, os processos e métodos do estudo devem ser relatados em detalhe, permitindo assim que um futuro pesquisador possa repetir o trabalho, mesmo que não seja para se obter os mesmos resultados.

Atendendo as recomendações de Creswell (2009) e Yin (2011), o roteiro de pesquisa foi elaborado, validado com quatro profissionais especialistas na área que avaliaram todo o conteúdo do roteiro de pesquisa e as questões sobre o tema. Foram sugeridas alterações no texto das questões, ajustes de termos, inclusão de questões e retirada de outras. Os dois roteiros, inicial e o final, podem ser checados nos apêndices A e B, respectivamente.

Os procedimentos da coleta de dados e da análise de conteúdo foram documentados, detalhadamente, nas seções 3.3, 3.4 e 3.5.

Durante a descrição dos resultados, citações extraídas das entrevistas foram inseridas para demonstrar como alguns elementos e dimensões surgiram na pesquisa, com o objetivo de contribuir com a confiabilidade e validade da pesquisa. Os textos extraídos demonstram que a interpretação realizada foi baseada nas palavras dos entrevistados, não refletindo a posição individual. Exceções referentes ao posicionamento dos entrevistados são apontadas no texto com maior ênfase.

Para organização, registro e arquivamento de todas as transcrições das entrevistas, documentos coletados e analisados, áudios das entrevistas, planilhas de prestação de contas, gráficos, anotações, enfim, todo material coletado e utilizado na pesquisa, foi desenvolvido um banco de dados, que pode ser consultado e utilizado quando necessário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, que fez uso da análise de conteúdo na análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Para complementar e possibilitar a triangulação dos dados, além das informações obtidas por meio das entrevistas, como fontes de informações secundárias foram utilizados os sites institucionais do órgão e do CNJ, leis e atos normativos.

Visando uma melhor exposição dos resultados, a seguir são apresentados os resultados encontrados nas entrevistas, divididos em seções. Na seção 4.1 são apresentadas as práticas de GI da justiça estadual de Goiás, divididos em seções representadas por cada um dos fatores do modelo de GI pesquisado. Na seção 4.2, são apresentadas as opiniões dos gestores sobre a contribuição da GI para uma melhor prestação jurisdicional, visando benefícios para a sociedade. E para concluir, na seção 4.3, é apresentado o grau de aderência do modelo de GI para a justiça estadual de Goiás, os resultados identificados para cada fator do modelo, além de uma análise comparativa das opiniões dos entrevistados, subdivididos por grupos.

4.1 AS PRÁTICAS DE GI DA JUSTIÇA ESTADUAL DE GOIÁS

Para responder a questão central de pesquisa proposta no presente trabalho, “*Como um modelo de governança da informação pode melhorar a prestação jurisdicional da Justiça Estadual de Goiás?*”, foi apresentada aos gestores entrevistados uma introdução que continha os objetivos da pesquisa, o contexto e o modelo com os fatores de GI, conforme roteiro de pesquisa (vide Apêndice B).

Para identificação das práticas de GI presentes no TJGO, foram separadas as ideias principais de cada item abordado nas entrevistas individuais. As respostas foram agrupadas por assunto, organizadas e analisadas. Posteriormente, os pontos que apresentaram convergência e outros com divergência foram destacados e replicados nas citações do texto da análise dos resultados.

O modelo de GI proposto sustenta-se nos fatores políticas, sistemas e estrutura conforme modelo original apresentado por Faria (2013) para a indústria bancária. De forma resumida, mas evidenciando os principais aspectos observados, após análises dos dados das

entrevistas, percebe-se que o tema GI ainda é identificado de forma incipiente no âmbito do Poder Judiciário goiano. Pelas falas dos entrevistados, observa-se que o assunto é, na maioria das vezes, relacionado à informatização do sistema judicial, transparência ou a problemas relacionados ao controle de acessos, ou na necessidade de melhor integrar os dados dos sistemas institucionais.

A seguir serão apresentadas as percepções dos entrevistados do caso subdivididas para cada fator presente no modelo de GI.

4.1.1 Fator Políticas

Com relação ao fator políticas, que é considerado o cerne do modelo de GI, e trata de sete itens relacionados à informação institucional como: acessibilidade, *accountability*, compartilhamento, *compliance*, comunicação, monitoramento e padronização.

Para melhor orientar as conclusões da análise das evidências das entrevistas, foram identificados os fatos relevantes de GI do fator políticas, que foram levantados nas conversas individuais com os gestores. As respostas foram organizadas e os pontos convergentes e os divergentes relevantes foram identificados

Observa-se com unanimidade entre os entrevistados, que o TJGO não possui regras de responsabilização sobre o uso correto da informação. A necessidade de melhorar o controle de acesso com regras corporativas é um fator entendido como relevante, a partir do que foi observado nas respostas dos entrevistados. Alguns, inclusive, mencionaram desconhecer essas regras.

“... eu não tenho conhecimento de regras específicas para responsabilização pelo uso, pela concessão de acesso indevido à informação. Considero ser muito importante, mas o que nós temos aqui é exatamente a aplicação das regras quando já temos a própria lei do código de processo civil no que tange à informação dentro de processo judicial. Definindo o que não pode e pode ser concedido acesso a um processo de segredo de justiça e informações sociais que existem em procedimentos administrativos... aqui nós não temos uma estrutura montada. Com relação à concessão do acesso à informação, geralmente o direito a concessão do acesso à informação para o cidadão é dado conforme demanda ou vara, então a demanda é dirigida para alguns setores que detém informação. Quando é requerida diretamente à presidência nos responsabilizamos pelo fornecimento das informações solicitadas.” (Entrevistado 1).

“... existem leis, decretos, resoluções e atos normativos que regulamentam o uso da informação, mas não existem regras específicas do TJGO... aqui é bem especial em relação a qualquer outro órgão. As leis que nos regem são as leis que estabelecem condutas para as pessoas e a forma dos processos. A instituição possui informações que ninguém pode ter acesso, ninguém pode ficar sabendo o que eu irei decidir; O pessoal que está digitalizando tem que ter um treinamento específico. A informática tem que se adaptar ao judiciário, pois somos regidos por leis.” (Entrevistado 2).

“... em termos de atos de resolução, decretos eu desconheço esses atos voltados para a Governança da Informação. Eu sei que nós temos o Decreto Judiciário 680/2014 instituindo a Política de Segurança, que é gerido por uma Comissão Permanente de Segurança da instituição. Mas questões de segurança da informação eu não vejo no judiciário um ato normatizando. Mas considero muito importante... em termos de quem pode decidir, porém este grupo não normatizou penalidades e como penalizar eu acredito que não esteja normatizado. Sempre que é identificado é aberto um processo administrativo para tratar o uso”. (Entrevistado 4).

Conforme destacado pelos entrevistados, no TJGO não são identificadas regras sobre o uso das informações. Os entrevistados também relatam que muitas regras são identificadas em leis, resoluções do CNJ, no entanto, mesmo as leis e práticas não estão claras ou muitas vezes divergem umas das outras. Porém, depreende-se pelas respostas da maioria dos entrevistados que regras institucionais claras, sobre o uso das informações, são de grande importância tanto para os servidores, que saberão claramente como agir na execução de suas atividades, quanto para os gestores que além das regras, terão informações que auxiliarão a tomada de decisões.

Datskovsky (2009) destaca que para alcançar uma boa GI é fundamental conhecer e compreender todas as normas, políticas e regulações exigidas dos órgãos públicos e reguladores quanto à informação. Porém, foi identificada uma dispersão de compreensão de quais são as normas, políticas e regulações na organização, exemplos diversos foram citados nas entrevistas, sendo que no total de respostas, apenas 10 das 66 possíveis, sinalizaram uma resposta positiva à afirmação questionada, outras oito com atendimento parcial. A essência de GI está nas políticas e controles quanto ao uso de ativos de informação da organização. As empresas que adotam postura proativa em relação à GI evitam uma estratégia defensiva ou um prejuízo maior diante de mudanças nas políticas e práticas de transparência exigidas pelos órgãos públicos e reguladores.

Sobre o elemento monitoramento do uso da informação foi observado por grande parte dos respondentes que o TJGO não possui diretrizes formalizadas ou desconhecem a existência de ferramentas para monitoramento do uso da informação:

“... nos sistemas eu acredito que a informática possua alguns controles de acesso, mas desconheço como exatamente e se todos os sistemas possuem essas possibilidades de monitoramento; Temos condições técnicas de ter, mas não possuímos esta regra na instituição, então não sei exatamente se temos estes dados sobre monitoramento do uso das informações os sistemas, mas considero de extrema importância o monitoramento.” (Entrevistado 1).

“... no nível do usuário de ponta não temos ferramentas. No nível intermediário, pode ser que elas existam, mas a gente não conhece” (Entrevistado 3).

“... as informações não são monitoradas por ferramentas específicas” (Entrevistado 5).

Outros respondentes divergiram dessa opinião e afirmaram a existência de ferramentas de monitoramento:

“... esta é uma questão eminentemente técnica, mas temos um certo controle nos sistemas, existem ferramentas, nos processos judiciais. Mas considero importante essas definições para que as pessoas sejam direcionadas conforme a estratégia institucional;” (Entrevistado 2).

“... existem algumas ferramentas de monitoramento do uso da informação. Os logs de acesso aos sistemas, ferramentas de auditorias em bancos de dados, ferramentas de cruzamento de informações de logs e o histórico de commit dos códigos das aplicações” (Entrevistado 4).

“... entretanto somente algumas informações são monitoradas dentro da Instituição. Entre eles, podemos citar: - Serviço de backup dos dados (Symantec Netbackup) - Monitor de recursos tecnológicos (Zabbix) - Monitoramento de arquivos e controle de usuários (Microsoft System Center) - Monitoramento do serviço de banco de dados (Oracle Enterprise Manager).” (Entrevistado 8).

O controle de acessos é destaque junto à acessibilidade e compartilhamento das informações. A disponibilização de informações úteis aos grupos corretos agrega benefícios, como a redução de esforços na realização das atividades, devido a um acesso mais facilitado às informações necessárias, agregando eficiência e agilidade aos processos além de maior compreensão dos significados da informação. Ferretti e Alvares (2015) enfatizam que o valor e a recuperação eficaz da informação e do conhecimento denotam propensão ao intercâmbio e a inovação e guardam relação direta com o aprimoramento do desempenho judicial. Martins, Lima e Pessanha (205) afirmam que a disseminação dos principais conteúdos e melhores práticas é possível contribuir diretamente com o aumento da celeridade e da efetividade na prolação das decisões judiciais (MARTINS, LIMA e PESSANHA, 2005).

Enfatizando o controle de acesso aos sistemas, observa-se que em alguns casos os respondentes evidenciaram a existência da política de segurança da informação, mas destacaram que desconhecem a prática de controle da política no TJGO.

“... existe a política da segurança da informação que define essas regras de acesso e os sistemas possuem perfis de acesso. Foi definido pelo Comitê de Governança de TI na gestão passada. Mas eu desconheço uma continuidade sobre este assunto nesta gestão e uma gestão sobre essa política e a política está estática e desatualizada” (Entrevistado 4).

“... apesar de existir uma política de segurança da informação, que discorre sobre o acesso dos fornecedores, a mesma não é abrangente. Convênios entre o TJGO e órgãos públicos/empresas privadas são firmados à medida que surgem demandas de colaboração entre os entes. Somente nesses convênios são definidas as regras sobre o compartilhamento e uso das informações.” (Entrevistado 8).

A transparência e a necessidade de prestação de contas surgem como princípios e também se revelam como um dos principais fatores relacionados ao compartilhamento de informações: “... temos o portal da transparência que divulga informações que são regulamentadas por regras do CNJ.” (Entrevistado 1); “... para o processo judicial temos a Resolução do Sistema PJD-TJGO, mas para os administrativos e informações físicas não temos; Existem regras de segredo de justiça em processos judiciais.” (Entrevistado 2); “...conheço o portal da transparência e um sítio do site do TJGO que divulga informações da transparência...” (Entrevistado 7).

“... possuímos “macro regras” que são interpretadas consoante a subjetividade de cada usuário. Essas regras são a constituição e a lei. A interpretações são pessoais e sempre restritivas e tendentes a restrição. Por padrão consideramos por regra sempre sigiloso. A instituição deveria ter regras para deixar claro a sua definição sobre o compartilhamento” (Entrevistado 3).

“... não temos essas regras corporativas. Existem regras em sistemas isolados, no PROAD temos algumas e no SDM temos umas regras relacionadas aos processos sigilosos e restritos” (Entrevistado 4).

“... as regras que temos são sobre sigilo de processo judicial, mas para os administrativos e informações físicas não é bem claro; Existem apenas regras de segredo de justiça em processos judiciais e administrativos.” (Entrevistado 9).

Alguns entrevistados evidenciaram que não se conhece exatamente como a instituição espera que as Resoluções do CNJ, dentre outros atos sobre transparência, sejam atendidas. Outros respondentes citaram que desconhecem a existência de diretrizes formais sobre o assunto.

Para González de Gómez (2002, p. 36), a transparência é expressa pela densidade da informação oferecida e o valor significativo do conteúdo, devendo dar visibilidade às operações internas dos órgãos, de modo que os cidadãos tenham acesso às informações pertinentes. A autora ainda complementa que a transparência não é um atributo dos conteúdos oferecidos, mas sim uma resultante das condições de geração, tratamento, armazenamento, recuperação e disseminação das informações adequadas para permitir a passagem de um ambiente de informação caótico, disperso e opaco, a um ambiente de informação que faz sentido.

Em análise do sítio na internet e documentações, foi identificado que a instituição possui o portal da transparência onde são disponibilizadas informações sobre: despesas com pessoal, caderno mobiliário, controladoria interna, convênios, licitações, orçamento, precatórios, gestão fiscal, pagamentos de locomoção, pagamentos, relação de veículos, pagamentos de diárias, restituição de guias, tabela de preços registrados, dentre outros. Os

dados que compõem os conteúdos do Portal são provenientes de diversos sistemas de informação da instituição (TJGO, 2016e).

A padronização do uso da informação se mostra um assunto relevante, porém todos os entrevistados responderam que o TJGO não possui regras para padronização, sendo que alguns respondentes citaram a existência de regras isoladas, ou departamentais: “... se considerarmos as informações estatísticas, sim. Regras são definidas pelo CNJ” (Entrevistado 5).

Por se tratar de uma instituição pública, o TJGO é direcionado por diretrizes legais que são fixadas pela CRFB, pela LAI e pelas normas infraconstitucionais, dentre outras estabelecidas pelo CNJ e pelo próprio TJGO. Em análise dos vários atos normativos, dentre eles a Portaria nº 548/2015, que dispõem sobre prazos-limite de adoção dos procedimentos contábeis patrimoniais aplicáveis aos entes da Federação (BRASIL, 2015), bem como, a Resolução nº 102 (CNJ, 2009b), que regulamenta a divulgação de informações referentes à administração e execução orçamentária e financeira, na internet, dos tribunais de todo o país, foi identificado que o TJGO atende parte dessas diretrizes, mas que as decisões para divulgação de novas informações são descentralizadas em unidades táticas.

Ainda nesse contexto, em publicação no seu sítio na internet, o TJGO (2015b) destaca que a governança judiciária, estabelece a formulação e o monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento da Justiça, ou seja, que abrange a participação da sociedade nesse processo. O desembargador-presidente ainda destaca que a adoção desta medida é voltada para a eficiência operacional, transparência institucional, fortalecimento da autonomia administrativa e financeira, melhores práticas de comunicação e informação, de gestão documental, de processos de trabalho e projetos (TJGO, 2015b).

Avaliando as percepções dos entrevistados, observa-se que o fator políticas do modelo de GI poderá melhorar a prestação jurisdicional do TJGO e contribuir com os anseios destacados acima. Nessa linha, para que os princípios que regem e sustentam de maneira uniforme e equilibrada a gestão jurisdicional, favoreçam um judiciário efetivo e contemple aos anseios da sociedade, é imprescindível que a instituição invista na definição de políticas específicas para o tratamento e utilização das suas informações.

Sobre a gestão da informação, observa-se a existência de algumas diretrizes específicas para a gestão das informações, em nível tático no TJGO. Tais diretrizes deverão ser consideradas ao se definir uma política de GI, em nível estratégico, que deverão direcionar as ações de gestão das informações institucionais. Apesar de não ter sido evidenciado pelos

respondentes, em investigação documental e nos sites do TJGO e do CNJ foram identificadas algumas evidências sobre diretrizes de gestão da informação, detalhados a seguir.

O programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (PRONAME) teve suas bases lançadas em dezembro de 2008, mediante assinatura de termo de cooperação entre o Conselho Nacional de Arquivos e o CNJ. Segundo o CNJ, o programa tem por finalidade definir a política de gestão documental que atenda às peculiaridades do Poder Judiciário Brasileiro. Além disso, o programa prevê a realização da gestão documental que possibilite o integral exercício de direitos, a preservação das informações necessárias às partes e às instituições do poder judiciário, com o descarte da documentação que não mais se apresente necessária e a preservação do patrimônio histórico e cultural, de forma racional, acessível e segura (CNJ, 2013a).

Para a execução das ações do PRONAME, o CNJ constituiu o Comitê do Programa, no qual conta com representantes de todos os segmentos do poder judiciário e desenvolve seus trabalhos com a coordenação do Secretário-Geral do CNJ ou por juiz por ele designado, com o apoio do Departamento de Pesquisas Judiciárias. As normas de funcionamento do programa e seus instrumentos constam da Recomendação nº 46 (CNJ, 2013d), onde são definidos os requisitos e instrumentos necessários à gestão documental, assim como a sistemática à sua aplicação. Foram instituídos, ainda, os pilares de preservação da documentação permanente do judiciário, sendo facultado estabelecimento de convênios com entidades de caráter histórico, cultural e universitário, para atuação de forma coordenada com as comissões permanentes da avaliação documental no tratamento, na disponibilização de acesso, na descrição do acervo e na difusão da informação (CNJ, 2013a).

A Recomendação nº 46 (CNJ, 2013d) complementa e se harmoniza com outros normativos do CNJ, aplicáveis à gestão de documentos nas fases corrente, intermediária e permanente, tais como a Resolução nº 46 (CNJ, 2007), sobre as tabelas processuais unificadas, a nº 76 (CNJ, 2009c), com diretrizes sobre o sistema de estatística, a nº 91 (CNJ, 2009d), que define o modelo de requisitos para os sistemas informatizados de gestão de processos e documentos do poder judiciário e a Resolução nº 185 (CNJ, 2013c), que define diretrizes sobre o Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe).

De acordo com o modelo de GI, as políticas materializam as ações de GI do TJGO, com objetivo de gerar valor, seja reduzindo custos, melhoria de desempenho ou na redução de riscos. Dessa forma, e de acordo com os conteúdos apurados nas entrevistas, este fator pode agregar valor aos resultados do TJGO, ao permitir um melhor controle do atendimento das

questões de *accountability*, acessibilidade, compartilhamento, *compliance*, comunicação, monitoramento e padronização das informações.

4.1.2 Fator Sistemas

O segundo fator, é formado pelos recursos de TI da instituição, englobando *hardware*, *softwares* e sistemas de informação e comunicação, que dão suporte à prestação jurisdicional. No contexto judicial goiano, são diversas as aplicações (*softwares*) e *hardwares* que dão suporte à GI.

Para melhor orientar as conclusões da análise de conteúdo das entrevistas, são apresentadas as práticas relevantes de GI relacionadas ao fator sistemas, abordado nas entrevistas individuais com os gestores. As respostas foram organizadas e os pontos convergentes e os divergentes foram identificados para cada item pesquisado.

Uma importante evidência constatada neste fator se deve ao fato de que do total de 33 respostas, 16 sinalizaram resposta positiva à afirmação questionada, além de outras 4 respostas parcialmente positivas. Desta visão positiva sobre o fator, cabe destacar que também foram identificados fatores a serem aprimorados.

Uma questão bastante enfatizada foi a falta de adaptabilidade dos sistemas na qual oito dos respondentes evidenciaram que os sistemas do TJGO não são adaptáveis e dinâmicos: “... os sistemas demoram se adaptar às mudanças de diretrizes.” (Entrevistado 5). “... os sistemas demoram se adaptar às mudanças de regras.” (Entrevistado 6). “... os sistemas demoram se adaptar.” (Entrevistado 7). “... os sistemas não são adaptáveis rapidamente, demandam atividades de desenvolvimento.” (Entrevistado 9). “... as adaptações às mudanças de diretrizes são muito demoradas. Vimos pelo CPC que está vigente e até hoje os sistemas estão sendo adaptados.” (Entrevistado 11).

“... a instituição muda, o sistema fica e temos que esperar. Os sistemas são muito estáticos e geralmente são pensados para atender apenas uma situação específica” (Entrevistado 3).

“... precisávamos utilizar tecnologias de configurações, mechemos muito no código para alterações, não temos tabelas auxiliares que permitem adaptações e não investimos em tecnologias de BI, Big Data, BPMN e Workflow” (Entrevistado 4).

“... existem muitos sistemas legados que restringem a evolução e mudanças da Instituição. As formas se dariam por meio de aquisição novos sistemas em substituição aos legados, contratação de empresas especializadas ou utilizando mão de obra própria do TJGO.” (Entrevistado 8).

“... os sistemas demoram a se adaptar, não utilizam tecnologias próprias e não existe padrão de desenvolvimento. E há muita interferência hierárquica que impede o desenvolvimento de sistemas com o uso de boas práticas /padrões de desenvolvimento de sistemas” (Entrevistado 10).

Ainda sobre a questão de adaptabilidade dos sistemas, foram identificadas duas respostas divergentes da maioria. Uma delas afirma: “Sim, os sistemas são definidos para ter preparação para adaptação.” (Entrevistado 2). A outra resposta complementa a primeira e evidencia as responsabilidades das unidades de negócio ou finalísticas:

“... os sistemas são adaptáveis rapidamente, e as adaptações dependem muito das definições de negócio e dependem de interpretação das necessidades de mudanças.” (Entrevistado 1).

É importante destacar que as duas visões, positivas, são originárias de unidades estratégicas e que definem diretrizes de Governança de TI e direcionam o desenvolvimento dos sistemas.

Outro fator relevante, mencionado com frequência ao serem questionados, refere-se à efetividade dos sistemas do TJGO na disponibilização de informações. A maioria dos respondentes citou que os sistemas são efetivos na disponibilização de informações, entretanto, mas apenas um confirmou tal afirmação: “Temos ferramentas integradas aos sistemas que mostram informações que favorecem a gestão.” (Entrevistado 1).

Outros respondentes destacaram a falta de integração dos sistemas como um problema que atrapalha a efetividade dos sistemas na disponibilização de informações: “... algumas vezes sim, algumas vezes não temos informações corretas pela falta de integração dos sistemas.” (Entrevistado 7). “... sei que está crescendo nesse quesito, mas sei da falta de integração de sistemas, o que dificulta o trabalho. Podem-se mencionar os seguintes sistemas: PROAD/GET, FINANCEIRO e PROCESSO ELETRÔNICO.” (Entrevistado 10). “... mas não significa que não seja necessário esforço para disponibilização porque nem sempre as informações são iguais nos sistemas...” (Entrevistado 11).

Por se tratar de um fato relevante, amplamente citado na pesquisa, considera-se importante destacar alguns relatos contrários às afirmações identificadas acima. Talvez essas visões possam apenas evidenciar a falta de ações de GI no TJGO, ou pode ser que até mesmo evidenciem possíveis caminhos para resolução dos problemas existentes atualmente:

“... Os nossos sistemas são desenvolvidos para atender os usuários. Ações de unificação dos sistemas vêm sendo executadas no sentido de sanar problemas de integração entre os vários sistemas existentes, tanto administrativos quanto judiciais. Talvez a implantação de BI e Big Data possa aprimorar a disponibilização de informações aos usuários.” (Entrevistado 9).

Este mesmo respondente ao ser abordado com relação à disponibilização de informações necessárias para a tomada de decisões enfatizou:

“... a disponibilização de informações para tomada de decisões pode ser ampliada com a implantação de ferramentas de BI ou Big Data. Agora sobre integração dos sistemas é importante dizer que atualmente temos bastante dificuldade em virtude da falta de definição formal dos gestores dos sistemas nas unidades de negócio. Com esses gestores teríamos melhores condições de classificar os dados, criar dicionários de dados, dentre outras soluções de requisitos de sistemas...” (Entrevistado 9).

Sobre o assunto, o mestre Celso Poderoso argumenta que não basta, portanto, imaginar que o uso de *Big Data*, ou outras tecnologias, por si só trarão resultados. É necessário um trabalho conjunto com o nível estratégico da instituição para o direcionamento, planejamento e execução dos projetos com cautela e precisão. E isso só é possível por meio da definição de uma GI que englobe essas diretrizes (FIAP, 2016).

É fato que a utilização de tecnologias apresenta inúmeras possibilidades de cruzamento dos dados e, portanto, permite que dados estruturados, não estruturados e semiestruturados sejam utilizados para extrair *insights* importantes. A descoberta de padrões, correlações e tendências fazem com que os resultados destes projetos sejam cada vez mais importantes, melhorando os processos decisórios, serviços ao cliente e a eficiência operacional (FIAP, 2016).

Com relação às análises documentais e as informações presentes no sítio da Instituição na internet, foram identificadas evidências sobre as ações citadas pelos entrevistados. Assim, sobre os sistemas informatizados, foram identificadas evidências que destacam a existência de 13 sistemas de automação judicial e 16 sistemas de automação de processos administrativos que atendem cerca de 10.500 usuários internos, 70.000 usuários externos, incluindo Ministério Público, OAB, Advogados, Defensoria Pública, entre outros.

Dentre os sistemas de processo judicial da instituição destacam-se o Sistema de Primeiro Grau (SPG), o Sistema de Segundo Grau (SSG), o Sistema de Processo Judicial Eletrônico (PJe), o sistema Projudi e o sistema de processo judicial em implantação para substituição de todos os demais sistemas citados.

Nesse aspecto, foi identificado no Plano estratégico vigente, TJGO (2016a), projetos para automatização dos processos de trabalho finalísticos e de suporte do Órgão e digitalização dos processos. Ademais, foi identificada a existência da Comissão de Informatização, presidida e formada por desembargadores, bem como a existência do Comitê

de Processo Judicial eletrônico que possuem a atribuição de direcionamento tecnológico da instituição.

Outro fator relevante identificado foi o lançamento e regulamentação do sistema de processo judicial por meio da Resolução nº 59 de 04 de julho de 2016 (TJGO, 2016c). O Órgão prevê que o sistema de processo judicial se torne a única plataforma para tramitação eletrônica de processos judiciais, incorporando a base dos demais sistemas existentes atualmente. Com essa estratégia, no futuro, a instituição contará com apenas um sistema de automatização processual judicial, favorecendo questões de interoperabilidade, padronização, acessibilidade e gestão da informação institucional. Com o sistema, a instituição ainda declara que espera obter ganhos com a economia de recursos financeiros, com a diminuição do uso do papel e de recursos de impressão (TJGO, 2016b).

Com a implantação do sistema e a virtualização dos processos judiciais, o ajuizamento de novas ações, nas unidades das varas cíveis e ambientais da Comarca de Goiânia, passou a ser realizado exclusivamente na forma eletrônica a partir de julho 2016 (TJGO, 2016d). A digitalização dos autos processuais do acervo físico teve início em novembro de 2015 e abrangeu inicialmente as varas das Fazendas Públicas Estaduais e Municipais da capital, sendo que atualmente várias unidades judiciárias já funcionam de forma totalmente digital.

Dentre os sistemas de automação de processos administrativos, foram destacados pelos entrevistados vários sistemas existentes. O Sistema TJDOCS que disponibiliza o Diário Oficial da Justiça (DJe), dentre outros atos normativos institucionais e documentos oficiais do TJGO. O Sistema de Recursos Humanos (GP-Web) automatiza os procedimentos de gestão de pessoal e folha de pagamento. Outros sistemas administrativos, de apoio à gestão, são o Sistema de Ponto Eletrônico e o Sistema de Processo Administrativo Digital (PROAD) que foi citado pelos respondentes como o destaque dos sistemas administrativos, pois prevê a automatização de todos os processos administrativos do TJGO.

Blair (2011) destaca que as informações de ambiente, quando organizadas, conforme proposto pela GI, amplia as possibilidades de comunicação entre as áreas da organização, favorece a integração dos sistemas e podem melhor direcionar e priorizar os investimentos em TI para projetos que contribuam com os objetivos institucionais.

Com essas ações serão possíveis ganhos e eliminar a redundância, implementar políticas inteligentes, proteger o acesso às informações essenciais, diminuir os custos de armazenamento de dados, otimizar o uso de recursos, além de obter ganhos com a disponibilização da informação correta e confiável.

4.1.3 Fator Estrutura

O terceiro fator, denominado Estrutura, prevê que para uma GI efetiva a instituição deve estabelecer uma estrutura formal, em nível estratégico, responsável por viabilizar as ações de GI na instituição. Esse fator refere-se aos grupos de governança responsáveis pela criação e acompanhamento das estratégias, políticas e procedimentos em torno da distribuição e uso de informações interna ou externamente.

Para melhor orientar as conclusões da análise de conteúdo das evidências das entrevistas, são apresentados os fatores relevantes de GI, para cada item do fator estrutura abordado nas entrevistas individuais com os gestores. As respostas foram organizadas e os pontos convergentes e os pontos divergentes foram destacados para cada item pesquisado.

Com relação ao item que aborda a participação das unidades administrativas nas decisões sobre GI, a grande maioria dos entrevistados, respondeu que no TJGO as unidades administrativas não costumam participar das decisões sobre GI. Reafirmando esse fato, também é importante destacar que do fator estrutura, das respostas observadas, nenhuma resposta foi sinalizada como positiva, apenas sete respostas foram sinalizadas com atendimento parcial à afirmação questionada, das 33 possíveis. Sobre este aspecto um dos entrevistados complementou sua resposta com um fato considerado relevante:

“... antigamente tínhamos um comitê que definia estas questões e eram justificadas e todos passavam a entender determinadas situações e compravam a ideia. Mas nesta gestão percebi que não houve continuidade do Comitê de TI. A democratização da informação permitia uma gestão coesa sobre as decisões” (Entrevistado 3).

Loshin (2010), Cheong e Ghang (2007) enfatizam que quando instituído um departamento ou uma estrutura para GI, ela deve envolver executivos de várias áreas da organização e não apenas da área de TI.

Sobre a existência de uma estrutura formal de GI, a maioria dos respondentes afirmou desconhecer a existência de uma estrutura física formalizada que trate sobre GI. Alguns respondentes citaram a existência de estruturas isoladas que definem ou decidem sobre o uso da informação na Instituição.

Alguns respondentes também enfatizaram a necessidade de uma estrutura formal de GI em nível estratégico: “Não, que eu conheça, mas deveríamos ter, pois considero muito importante esta estrutura para tomar essas decisões.” (Entrevistado 1). “Não, mas considero que deveríamos ter, mas não temos uma estrutura.” (Entrevistado 3). “Não, mas deveríamos ter uma estrutura formal que se preocupasse com a informação, mas a instituição não possui.” (Entrevistado 9).

Ainda sobre este aspecto, um entrevistado contribuiu com mais informações sobre o assunto:

“... existe a Comissão Permanente de Segurança, que eu conheço, mas desconheço se estão tratando desse assunto específico do uso das informações. Percebo que estão tratando da segurança física dos magistrados, mas nessa vertente eu desconheço” (Entrevistado 4).

Um fator relevante sobre a estrutura refere-se ao fato de como é realizada atualmente a gestão da informação no TJGO, conforme trecho citado por um respondente:

“... na instituição a Governança da informação deveria ser tratada em nível mais estratégico e de forma mais estratégica. Apenas temos na prática a gestão da informação e muitas decisões precisam ser tomadas em nível tático” (Entrevistado 9).

No contexto do Judiciário, estabelecer uma estrutura formal de GI, em nível estratégico, favorecerá a obtenção de valor por meio do melhor aproveitamento do potencial das informações. O foco dos procedimentos dessa dimensão está centrado no estabelecimento de uma estrutura, que direcione a implementação das políticas na concretização das diretrizes para uso e controle das informações, e apoie os sistemas e as informações para que a instituição consiga usufruir de suas informações em seus processos de tomada de decisão, e alcance da eficiência na execução dos seus processos operacionais.

Sobre a gestão da informação, apesar de não terem sido identificadas respostas sobre o assunto pelos respondentes, observa-se a existência de uma estrutura que atua com os processos de gestão das informações. É importante observar que, conforme proposto no modelo, tais diretrizes deverão ser consideradas ao se definir uma estrutura de GI. No modelo de GI a instituição deve definir uma estrutura de GI, em nível estratégico, que deverão, dentre outros objetivos, direcionar as ações de gestão das informações institucionais.

Em investigação documental e no sítio do TJGO na internet foram identificadas evidências da existência de uma estrutura de gestão da informação, instituída pela resolução nº 9, de 13 de maio de 2009, a Comissão Permanente de Avaliação Documental (CPAD). No TJGO a classificação, descarte e guarda dos documentos, obedecem às diretrizes da tabela de temporalidade e outros regulamentos do CNJ (TJGO, 2016f).

Outra importante evidência sobre o assunto foram os resultados alcançados com as melhorias dos processos de gestão das informações, com o alcance da categoria ouro do Selo Justiça em Números do CNJ, pelo TJGO, nos anos de 2015 e 2016. Para alcance do desempenho, o TJGO investiu na automatização dos seus processos de coletas de dados estatísticos, por meio da integração dos sistemas SPG, Projudi e de Recursos Humanos com o

sistema de estatísticas SIESPJ do CNJ, além da utilização das regras das tabelas processuais unificadas e dos padrões do Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI) (TJGO, 2016f).

4.1.4 Fator Valor

A análise do fator Valor visou identificar a percepção dos entrevistados sobre os resultados da aplicação da GI na instituição. Faria (2013) propõe que os Sistemas e a Estrutura sejam fatores que implementam e transformam as políticas de GI em valor para a organização. O fator Valor é o resultado da aplicação dos demais fatores; por meio dele é possível avaliar a contribuição da GI para o Poder Judiciário goiano. No modelo de GI, o fator Valor reflete o resultado dos fatores Políticas, Sistemas e Estrutura.

Para melhor orientar as conclusões da análise de conteúdo das evidências das entrevistas, no Quadro 7, são apresentadas evidências relevantes de GI para os três primeiros itens do fator Valor, que foram abordados nas entrevistas individuais com os gestores.

As evidências relatadas no quarto item – melhor prestação jurisdicional - são apresentadas na seção 4.2. As respostas foram organizadas e os pontos convergentes foram destacados, o que permitiu identificar as ideias centrais para cada item pesquisado.

Conforme observado com as opiniões dos entrevistados, sobre a contribuição do fator Valor, eles foram unânimes e confirmaram que com a implantação das diretrizes previstas no modelo de GI, a instituição colherá frutos e poderá obter ganhos como redução de custos, melhor desempenho operacional e melhorias no processo de tomada de decisão.

Em relação à redução de custos, os respondentes concordaram que a GI pode contribuir e afirmaram que o TJGO pode obter benefícios com investimentos mais objetivos e com diminuição de gastos desnecessários.

A obtenção de benefícios no desempenho operacional foi identificada com unanimidade dentre os entrevistados que relacionaram a GI com a diminuição de retrabalhos, além do melhor direcionamento das pessoas, execução do trabalho de forma mais célere e processos de trabalho mais eficientes.

A relação entre GI e o processo decisório também foi observada nos casos que evidenciaram que com informações mais acessíveis, decisões mais assertivas e ágeis, melhorias nos controles das informações, além da disponibilização de informações de forma efetiva, os processos de tomada de decisão podem ser melhorados.

Quadro 7 – Relação com os Elementos do Fator Valor

Modelo de GI	Evidências Relevantes
Redução de custos	“... nesse aspecto é muito importante porque os custos de TI são altos.” (Entrevistado 2) “... poderá sim e todos os investimentos serão melhor direcionados.” (Entrevistado 3) “... vai sim eu acho que sim os investimentos em TI serão melhor direcionados para o que é realmente necessário e os gestores da área fim serão mais parceiros e os sistemas mais efetivos.” (Entrevistado 4) “... objetividade no investimento dos programas/programas aprovados.” (Entrevistado 8). “... racionalizando os recursos e investindo no que realmente é necessário e diminuindo gastos desnecessários com links de comunicações robustos, storages ou servidores de dados.” (Entrevistado 9).
Desempenho operacional	“os retrabalhos serão evitados e as pessoas terão as informações necessárias para agir e executar suas atividades de forma efetiva e transparente...” (Entrevistado 3). “... as pessoas serão melhor direcionadas para a realização de suas atividades de forma mais clara e efetiva.” (Entrevistado 4). “... As pessoas se sentirão mais seguras para trabalhar, os retrabalhos seriam diminuídos e a execução se tornaria mais célere e objetiva.” (Entrevistado 5). “... definição de papéis e responsabilidades dos atores envolvidos.” (Entrevistado 8). “... melhorando o fluxo de operações críticas, tornando o processo de trabalho mais eficientes e com menos retrabalho...” (Entrevistado 9).
Processo decisório	“... os processos de trabalho poderiam ser aprimorados com as informações acessíveis, padronizadas e controladas.” (Entrevistado 1). “... se o conhecimento for aprimorado contribuirá com a celeridade dos processos.” (Entrevistado 2). “os gestores conseguirão ter as informações necessárias para a tomada de decisão assertiva e ágil...”. (Entrevistado 3). “... poderemos melhorar o uso da informação e melhorar o nosso controle...” (Entrevistado 4). “... consolidação e tratamento dos dados e sua transformação em informações...” (Entrevistado 8). “... fornecendo mais informação para auxiliar os gestores na tomada de decisão...” (Entrevistado 9).

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, na visão dos entrevistados, a GI é identificada como relevante para a instituição, pois poderá tornar o TJGO mais eficaz e eficiente em seus resultados com controle, organização, disponibilização e uso do seu grande volume de informações. A GI favorece e possibilita a transformação do imenso manancial de dados disponíveis em informações úteis, agregando valor a Justiça do Estado de Goiás, o que por consequência pode tornar a prestação jurisdicional mais efetiva, gerando benefícios para a sociedade.

4.2 CONTRIBUIÇÃO COM A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Para identificar como as práticas de GI podem contribuir para uma melhor prestação jurisdicional no âmbito da Justiça Estadual de Goiás, uma pergunta específica foi direcionada no sentido de entender e avaliar se, na percepção do entrevistado, o modelo de GI pode contribuir para uma melhor prestação jurisdicional. O Quadro 8 sintetiza as contribuições dos respondentes.

Quadro 8 – Contribuições do modelo de GI para uma melhor prestação jurisdicional

Respostas Identificadas
“... com acesso a informações claras, com segurança para trabalhar, melhorando a produtividade das unidades administrativas e judiciais.” (Entrevistado 1)
“... tornando a justiça mais célere para a sociedade e o processo digital foi implantado visando sempre a celeridade e todos os trabalhos do judiciário sempre visam a melhoria da prestação jurisdicional para a sociedade...” (Entrevistado 2)
“... o resultado positivo para a sociedade será inevitável, pois com regras claras e as diretrizes bem comunicadas a instituição funciona de forma coerente e ágil” (Entrevistado 3)
“... com a Governança da informação a instituição poderá obter ganhos significativos com um melhor controle e produtividade das unidades administrativas e judiciais, maior disponibilidade de informações, melhorando a prestação jurisdicional com um trabalho mais efetivo e assertivo.” (Entrevistado 4)
“... as informações poderiam ser utilizadas em benefício da sociedade, economia de recursos, aprimoramento da disponibilização de informações, melhor integração dos sistemas, melhor controle de acessos, maior agilidade no trato das informações, enfim, melhor prestação jurisdicional para a população, tornando o TJGO mais eficaz, eficiente e efetivo...”. (Entrevistado 5)
“... por meio da melhoria do sistema de processo eletrônico, com a implantação de BI essa situação poderia melhorar um pouco e as informações poderiam ser melhor utilizadas em benefício da sociedade. Outros fatores de economia de recursos de TI, qualidade das informações disponibilizadas, celeridade de decisões.”. (Entrevistado 6)
“... mediante regras claras, transparentes e efetivas. Redução de custos de TI é importante também, porque tecnologias são caras. Conseguir melhor integração dos sistemas e melhorias no controle de acessos será favorável para uma melhor qualidade da informação para o processo decisório, celeridade de decisões”. (Entrevistado 7)
“... adotando como premissa a disponibilidade e acesso às informações, políticas poderão ser direcionadas a fim de atender carências de um determinado setor ou mesmo priorizar ações que gerem efeito imediato, redução de custos de armazenamento, melhor qualidade da informação, melhor integração dos sistemas, melhor controle de acessos, maior agilidade no trato das informações. Com um mapa do cenário atual e suas previsões, ações poderão ser direcionadas a fim de dar celeridade nos trâmites processuais...” (Entrevistado 8)
“... tornando a justiça mais ágil, possibilitando maior transparência aos cidadãos... Redução de custos de TI, sistemas e informações integradas e transparentes, controle de acessos eficientes, facilidade na migração para novas tecnologias. Ampliação da disponibilidade de informações com a implantação de ferramentas de BI ou Big Data, sistemas mais efetivos no atendimento ao negócio e redução de riscos.” (Entrevistado 9)
“... com melhor qualidade da informação, aprimoramento do processo decisório, efetividade das decisões com a implantação de ferramentas de BI ou Big Data. E também porque regras claras nos leva a resoluções claras e menos burocráticas.” (Entrevistado 10)
“... as informações poderiam ser utilizadas em benefício da sociedade, economia de recursos, aprimoramento da disponibilização de informações, trâmites processuais de julgamentos mais céleres.” (Entrevistado 11)

Fonte: Elaborado pela autora.

Para composição do Quadro 8, foram consideradas as respostas dos 11 entrevistados para a última pergunta do protocolo de pesquisa que questionou: *No TJGO, o valor percebido*

como resultado da aplicação do modelo de governança da informação poderá contribuir para uma melhor prestação jurisdicional?

Foi unânime a percepção positiva dos gestores sobre a contribuição da GI para uma melhor prestação jurisdicional. Como complemento às suas percepções, cada gestor ainda citou os principais resultados e práticas que em sua opinião poderão contribuir com uma melhor prestação jurisdicional.

Em análise das respostas do quadro acima, um fato relevante observado é a evidência de correlação das práticas de GI com os resultados da aplicação de GI. Tais evidências são observadas nas seguintes citações “... regras claras e as diretrizes bem comunicadas” (Respondente 3). “... mediante regras claras, transparentes e efetivas.” (Respondente 7). “... políticas poderão ser direcionadas...” (Respondente 8). “...aprimoramento do processo decisório... (Respondente 10). Tais constatações demonstram as percepções positivas dos entrevistados sobre os benefícios a serem alcançados com a GI no judiciário goiano, mas também demonstram que na visão dos entrevistados, as práticas, propostas pelo modelo de GI, poderão contribuir com uma melhor prestação jurisdicional.

Conforme já evidenciado, o modelo de GI utilizado na presente pesquisa possui três fatores norteadores que são: Políticas, Sistemas e Estrutura. Os resultados da aplicação desses fatores resultarão no fator Valor.

No âmbito do TJGO, a virtualização do sistema judicial, exigiu esforços consideráveis das equipes de TI no planejamento e desenvolvimento de soluções que pudessem atender às expectativas da Instituição, em benefício da sociedade. Para a concretização desses importantes projetos, foram necessários investimentos em serviços e tecnologias como: links de dados, servidores de dados, equipamentos, *sites backup*, sistemas de antivírus, IPS para segurança da rede, *storages* para armazenamento de dados, certificados digitais, equipamentos de microinformática, serviços de digitalização de processos físicos, soluções para armazenamento de dados, além de investimentos em pessoal, treinamentos, dentre outros.

Sabe-se que tais investimentos foram de extrema relevância para a concretização do início da virtualização do sistema judicial goiano, mas junto aos investimentos em aquisições de serviços e soluções, também são vinculados o custo de gestão e outros vinculados à manutenção. Nesses custos englobam investimentos dos contratos de serviços e o custeio de novos contratos para manutenção de toda essa nova estrutura tecnológica.

Com o ambiente institucional, agora virtualizado, surgem novas demandas tecnológicas e a necessidade de novos investimentos para suportar a crescente demanda de armazenamento de dados como: *links* de comunicação e servidores de *backup* e dados cada

vez mais robustos, equipamentos tecnológicos mais modernos, dentre outros. É importante destacar que, conforme evidenciado, as oportunidades de redução de custos e economia de recursos com a implantação das práticas de GI existem e, diante do cenário apresentado, se tornam uma oportunidade relevante para o TJGO.

Diante do atual cenário econômico brasileiro e mundial, são considerados desafios para a maioria das instituições a obtenção de valor com a redução de custos e economia de recursos. O Judiciário é uma instituição pública que possui recursos cada vez mais escassos e, portanto, conseguir prestar serviços e ao mesmo tempo reduzir seus custos e economizar recursos é um grande desafio e merece especial atenção.

Nesse contexto, Blair (2011), conforme já citado anteriormente neste trabalho complementa e destaca como as organizações, que adotam a GI, conseguem obter ganhos como redução de custos, economia de recursos, redução de riscos, favorecendo melhores serviços ao usuário, com o aumento de produtividade e decisões mais efetivas. Tais ganhos estão explicitados no Quadro 9.

Quadro 9 – Oportunidades de ganhos com a GI

Oportunidades
Redução de Custo - O custo do armazenamento de dados pode até ser considerado baixo, mas o custo para a gestão de todo ciclo de vida da informação é muito oneroso.
Melhor Produtividade E-Discovery (Busca ou recuperação) - Quanto maior o volume de informação mantida e desnecessária, desatualizada e irrelevante em sua organização, mais elevados serão os custos para encontrar, revisar e produzir informação. Isso sem falar nos riscos jurídicos em se disseminar informação desatualizada ou impertinente.
Economia de Recursos e Eficiência Tecnológica - Deixar de investir em GI torna mais difícil e onerosa a migração dos sistemas e <i>hardwares</i> para tecnologias mais modernas, ocasionando falhas de integração de bases de dados e sistemas, dificuldades no rastreamento, dentre outras.
Aumento de Produtividade e Eficiência nos Resultados - Reduzindo o tempo de espera por informação favorecerá melhores serviços ao usuário com o aumento de produtividade e decisões mais efetivas.

Fonte: Adaptado de Blair (2011).

Blair (2011) lista algumas oportunidades de ganhos pelas instituições que adotam as melhores práticas em GI. Ações efetivas de gestão de todo ciclo de vida da informação poderão contribuir com a redução de custos de armazenamento de dados que, em uma análise isolada, são considerados baixos, mas em uma análise ampla, refletirão na economia do uso de recursos tecnológicos como: *storages*, *backup*, processamento dos servidores de dados, largura de banda dos *links* de dados, dentre outros.

Analisando as oportunidades de ganhos destacadas por Blair (2011) com a implantação das melhores práticas de GI, conceitualmente inseridas nos fatores Políticas, Sistemas e Estrutura, propostos no modelo de GI, observa-se que o TJGO terá meios para realizar uma melhor gestão e controle sobre o volume de informação e obterá ganhos com a redução de custos operacionais para encontrar, revisar e produzir informação, além da redução de possíveis riscos jurídicos com a utilização de informação desatualizada ou impertinente.

Com relação ao fator Sistemas, proposto no modelo de GI e evidenciado por Blair (2011), outros ganhos ainda poderão ser obtidos pelo TJGO, como a economia de recursos e eficiência tecnológica, pois com a utilização da GI se tornará viável a organização de suas informações de maneira adequada, favorecendo que seus sistemas melhor atendam aos objetivos institucionais, propiciando uma melhor integração de bases de dados e sistemas, além de maior facilidade no rastreamento de dados, dentre outros.

Por último, o fator Valor do modelo de GI indica que, na percepção dos gestores participantes da pesquisa, o TJGO ainda tem a possibilidade de aumentar a sua produtividade e eficiência nos resultados. Com informações disponíveis e controladas, a instituição pode obter ganhos como a redução do tempo de espera por informação, rapidez na execução das atividades operacionais, agilidade nas decisões, fatores que poderão influenciar no tempo de julgamento dos processos, e conforme mencionado pelos entrevistados, favorecerão uma justiça mais célere e efetiva, satisfazendo aos anseios da sociedade.

A concepção de celeridade e eficiência judicial é implícita junto à ideia de acesso à Justiça, na CRFB de 1988, no inciso LXXVII, do artigo 5º, que define: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (CRFB, 1988). Nesse sentido é importante destacar que o processo judicial é considerado efetivo, quando desenvolvido com celeridade, observando também o cumprimento das diretrizes constitucionais, assegurando que as partes participem de forma isonômica. Ressalte-se que a modernização da administração do Poder Judiciário é uma necessidade diante da garantia constitucional de efetividade da justiça, pautada de objetivos como a diminuição de custos e a maximização da eficácia dos recursos.

Sabe-se que as decisões do Judiciário influenciam nas decisões de investimento da economia, comprometem a eficiência empresarial, o progresso tecnológico e a própria política econômica do governo. Dessa forma, a efetividade da justiça é um pressuposto para o desenvolvimento do país, uma vez que, a segurança da resolução célere de conflitos é requisito necessário para o desenvolvimento econômico e incentivo para a atração de

investimentos. Assim, a modernização da justiça brasileira, deve garantir não só a concretização do direito constitucional de acesso à justiça, mas, também, o desenvolvimento nacional. Quando o Judiciário opera com eficiência, as garantias constitucionais são preservadas, a desigualdade se reduz, a sociedade e o país se fortalecem.

Em analogia dos princípios da GI propostos no modelo utilizado neste estudo com os princípios básicos relacionados à governança pública, como a transparência, a integridade e o *accountability*, definidos pelo IFAC (2001), pode-se afirmar que o modelo de GI, também pode contribuir com os princípios que regem e sustentam de maneira uniforme e equilibrada a governança e gestão jurisdicional, contribuindo com o aprimoramento dos processos operacionais e decisórios, favorecendo a celeridade da entrega de resultados do Judiciário de forma efetiva, contemplando aos anseios da sociedade.

4.3 GRAU DE ADERÊNCIA DO MODELO DE GI

Sabe-se que cada instituição deve analisar e definir um modelo que atenda à sua realidade informacional e que contemple as suas necessidades, dentro dos seus objetivos e limitações. Weber (2009) destaca que uma estrutura de GI deve ser desenhada de acordo com cada organização, pois cada instituição possui as suas características próprias, sendo que diferentes fatores contingenciais afetam aos diferentes ambientes informacionais das organizações.

Por isso, analisar o grau de aderência do modelo de GI, a partir da percepção dos gestores entrevistados, contribuiu para identificar a situação em que o TJGO está atualmente, em relação às diretrizes do modelo de GI. A partir dessa informação é possível inferir qual seria a contribuição do modelo para a instituição com vistas a contribuir com uma melhor prestação jurisdicional.

Silverman (2010) descreve que existem pelo menos duas maneiras dos dados qualitativos serem demonstrados com o uso das medidas quantitativas, os estudos multimétodos e as tabulações simples. Para analisar o grau de aderência do modelo de GI ao judiciário goiano, foram consideradas as respostas objetivas dos entrevistados com relação a cada item do instrumento de pesquisa. Para definir a resposta P (parcial), cada resposta foi avaliada e identificada a sua parcialidade no atendimento do item de cada pergunta realizada.

Dessa forma, os resultados objetivos apontados como resposta para cada item do instrumento de pesquisa, foram transcritos para o Quadro 10.

Quadro 10 – Respostas - Modelo de GI para a Justiça de Goiás

Fator	RESPOSTAS: S: SIM – N: NÃO – P: PARCIAL											
	ID	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Políticas	1	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	2	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	3	N	N	N	S	N	P	P	N	N	N	N
	4	S	S	N	P	P	N	S	N	P	N	P
	5	N	S	N	S	N	N	N	S	S	N	N
	6	N	N	P	N	P	N	P	N	N	P	N
Sistemas	7	S	S	N	N	N	N	N	P	N	N	N
	8	S	S	S	S	S	N	S	P	S	N	S
	9	S	S	S	N	S	P	P	N	S	N	S
Estrutura	10	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	11	N	N	N	N	P	P	N	N	P	P	P
	12	N	N	N	P	N	N	N	P	N	N	N
Valor	13	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	14	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	15	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	16	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Fonte: Elaborado pela autora.

Para conversão da resposta de cada item da pesquisa em um número, foi identificado um peso que representasse o significado de cada resposta dos gestores das unidades do TJGO. Assim, para cada alternativa respondida como Sim foi atribuído 1 (um); a resposta Parcial recebeu o peso do item dividido por dois, ou seja, 0,5; e a resposta Não recebeu 0 (zero). Para o cálculo do grau de aderência, cada resposta do Quadro 10 foi convertida em um valor correspondente, conforme indicado no Quadro 11.

O cálculo do grau de cada fator foi realizado tendo como base a soma da pontuação do fator dividido pelo grau de relevância do fator. O grau de relevância de cada fator foi calculado considerando a importância de cada fator para o modelo que possui relação direta com o número de questões inseridas no roteiro de pesquisa. Desta forma, o grau de importância de cada fator foi calculado considerando o número de questões.

Para o cálculo do grau do fator políticas foi dividido o total da pontuação do fator, 13 pontos pelo grau de relevância do fator que é igual a 66%, tendo sido identificado o percentual de 20%. No fator sistemas, foram identificados 18 pontos pelo grau de relevância de 33%, tendo resultado em 55%. Já o grau do fator estrutura foi calculado considerando a pontuação de 3,5 para o grau de relevância de 33%, tendo sido identificado o grau de 11%.

Quadro 11 – Grau de Aderência do Modelo de GI para a Justiça de Goiás

Fator	PONTUAÇÃO												SOMA PONTOS	GRAU RELEVÂNCIA	GRAU FATOR	GRAU MODELO		
	ID	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11						
Políticas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	66%	20%	26%		
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	3	0	0	0	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0						
	4	1	1	0	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0	0,5						
	5	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0						
	6	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0						
Sistemas	7	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	18	33%	55%		26%	
	8	1	1	1	1	1	0	1	0,5	1	0	1						
	9	1	1	1	0	1	0,5	0,5	0	1	0	1						
Estrutura	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,5	33%	11%			26%
	11	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5						
	12	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0						

Fonte: Elaborado pela autora.

Em uma análise isolada dos fatores, com relação ao fator políticas observa-se que apenas 8 respostas das 66 possíveis, sinalizaram a resposta positiva à afirmação questionada, outras 10 com atendimento parcial, indicando que, na visão dos entrevistados, apenas 20% das diretrizes do fator políticas, do modelo de GI pesquisado já estão implantadas no TJGO.

Na percepção dos gestores entrevistados, o fator sistemas tem 55% de aderência das ações de GI, indicando que, apesar de ainda serem identificadas lacunas, a maioria concorda que os itens previstos neste fator, já são tratados de alguma forma no TJGO. Já o fator estrutura demonstra certa fragilidade, com um total de apenas 11% de concordância com o proposto no modelo, situação confirmada pela evidência das respostas dos gestores. Analisando-se de forma isolada o fator valor, ficou constatado que segundo todos os entrevistados, o modelo de GI pode agregar valor e trazer benefícios para a sociedade.

Para finalizar a avaliação do grau de aderência do modelo de GI ao TJGO foi apurada a média ponderada do grau de cada um dos fatores Políticas, Sistemas e Estrutura, considerando como peso o grau de relevância de cada fator dentro do modelo. Esta média resultou no grau de aderência do modelo de GI para a Justiça de Goiás de 26%, no qual indicou que, na percepção dos gestores das unidades estratégicas entrevistados nesta pesquisa, a Instituição adota atualmente apenas 26% das diretrizes propostas pelo modelo de GI.

Tal fato sinaliza que a Instituição pode aproveitar o potencial da GI e implantar algumas das diretrizes propostas pelo modelo, dentro de suas necessidades e priorizadas conforme o grau de contribuição com os objetivos definidos no seu plano estratégico. Esta evidência também demonstrou que, diante do modelo de GI proposto, ainda existem lacunas

na forma como o TJGO governa suas informações, o que indica oportunidades de melhoria para a justiça goiana no trato da GI.

Para um aprofundamento do entendimento das opiniões dos entrevistados, os respondentes foram categorizados em grupos, conforme o perfil de atuação na instituição, conforme apresenta o Quadro 6 apresentado na sessão 3.4.

A categorização dos grupos considerou o perfil dos respondentes, sendo que o grupo G1 é composto por respondentes das unidades finalísticas do órgão, o grupo G2 é composto por respondentes das unidades de TI e o grupo G3 é composto por respondentes das unidades administrativas. Os resultados para cada grupo são apresentados nos quadros a seguir.

Quadro 12 – Grau de Aderência do Modelo de GI - Grupo G1

Fator	PONTUAÇÃO					SOMA PONTOS	GRAU RELEVÂNCIA	GRAU FATOR	GRAU MODELO
	ID	R1	R2	R3	R11				
Políticas	1	0	0	0	0	4	24%	17%	43%
	2	0	0	0	0				
	3	0	0	0	0				
	4	1	1	0	0,5				
	5	0	1	0	0				
	6	0	0	0,5	0				
Sistemas	7	1	1	0	0	10	12%	83%	
	8	1	1	1	1				
	9	1	1	1	1				
Estrutura	10	0	0	0	0	0,5	12%	4%	
	11	0	0	0	0,5				
	12	0	0	0	0				

Fonte: Elaborado pela autora.

O grupo G1 é composto por respondentes das unidades finalísticas do órgão e considerou as respostas dos entrevistados 1, 2, 3 e 11, conforme apresenta o Quadro 12. Os resultados do grupo G1 demonstram que, na percepção dos entrevistados, o fator sistemas apresenta um resultado altamente positivo, com resultado de 83% às diretrizes propostas pelo modelo de GI. O grau do fator políticas obteve resultado igual a 17%, apresentado certa coerência com o resultado do modelo. Já o grau do fator estrutura foi de 4%, apresentando grande fragilidade na visão dos entrevistados deste grupo.

O grau do modelo, identificado pelo grupo G1, foi de 43%, reafirmando um cenário mais positivo do que o resultado geral do modelo de 26%, mas ainda apresentando lacunas para o trato das informações.

Quadro 13 – Grau de Aderência do Modelo de GI - Grupo G2

Fator	PONTUAÇÃO					SOMA PONTOS	GRAU RELEVÂNCIA	GRAU FATOR	GRAU MODELO		
	ID	R4	R8	R9	R10						
Políticas	1	0	0	0	0	5,5	24%	23%	24%		
	2	0	0	0	0						
	3	1	0	0	0						
	4	0,5	0	0,5	0						
	5	1	1	1	0						
	6	0	0	0	0,5						
Sistemas	7	0	0,5	0	0	4	12%	33%		24%	
	8	1	0,5	1	0						
	9	0	0	1	0						
Estrutura	10	0	0	0	0	2	12%	17%			24%
	11	0	0	0,5	0,5						
	12	0,5	0,5	0	0						

Fonte: Elaborado pela autora.

O grupo G2 é composto por respondentes das unidades de tecnologia da informação do órgão e considerou as respostas dos entrevistados 4, 8, 9 e 10, conforme apresenta o Quadro 13. O fator sistemas continuou apresentando a maior aderência de 33%, com relação às diretrizes propostas pelo modelo de GI. O grau do fator políticas foi igual a 23%, já o grau do fator estrutura foi reafirmado como sendo o fator de maior fragilidade com grau de 17%.

O grau do modelo identificado pelo grupo G2 foi de 24%, demonstrando que na visão desse grupo de entrevistados, são identificadas lacunas na GI institucional e que o modelo de GI pesquisado poderá agregar valor à instituição, resolvendo lacunas para o trato das informações.

Quadro 14 – Grau de Aderência do Modelo de GI - Grupo G3

Fator	PONTUAÇÃO				SOMA PONTOS	GRAU RELEVÂNCIA	GRAU FATOR G3	GRAU MODELO G3
	ID	R5	R6	R7				
Políticas	1	0	0	0	3,5	19%	19%	24%
	2	0	0	0				
	3	0	0,5	0,5				
	4	0,5	0	1				
	5	0	0	0				
	6	0,5	0	0,5				
Sistemas	7	0	0	0	4	44%	44%	
	8	1	0	1				
	9	1	0,5	0,5				
Estrutura	10	0	0	0	1	11%	11%	
	11	0,5	0,5	0				
	12	0	0	0				

Fonte: Elaborado pela autora.

O grupo G3 é composto por respondentes das unidades administrativas do órgão e considerou as respostas dos entrevistados 5, 6 e 7. Conforme apresenta o Quadro 14, o fator

sistemas continuou com a tendência positiva apresentando o grau de aderência de 44%, com relação às diretrizes propostas pelo modelo de GI. O grau do fator políticas foi igual a 19%, já o grau do fator estrutura foi reafirmado como sendo o fator de maior fragilidade com grau de 11%.

O grau do modelo identificado pelo grupo G3 foi de 24%, apresentado resultado idêntico ao apresentado pelo grupo G2, apresentando certa similaridade em comparação à visão global dos entrevistados, na qual apresentou resultado de 26%.

Quadro 15 – Análise Comparativa dos Grupos

	GRUPOS						MODELO	
Fator	G1		G2		G3			
	GRAU FATOR	GRAU MODELO	GRAU FATOR	GRAU MODELO	GRAU FATOR	GRAU MODELO	GRAU FATOR	GRAU MODELO
Políticas	17%	43%	23%	24%	19%	24%	20%	26%
Sistemas	83%		33%		44%		55%	
Estrutura	4%		17%		11%		11%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em análise comparativa do grau fator de cada grupo com o resultado da visão global, observa-se que o fator Políticas apresenta certa similaridade nos resultados, sendo 17% para o G1, 23% para o G2, 19% para o G3 e 20% no panorama geral. Em análise comparativa dos graus dos fatores Sistemas e Estrutura, já se observa um panorama com opiniões divergentes.

Com relação ao grau do fator Estrutura, o grupo G1, apresenta um resultado de 4%, demonstrando uma visão negativa dos gestores das unidades finalísticas, se comparada às visões dos demais grupos que apresentaram 17% para o G2, 11% para o G3 e novamente 11% na visão global dos respondentes. O grupo que apresentou maior similaridade de resultados, comparado ao resultado global, foi o G3, composto por gestores de unidades administrativas. O grupo G3 demonstrou uma visão bastante similar e equalizada se comparada à visão global dos resultados de todos os respondentes para o grau do fator Estrutura.

Em análise comparativa dos resultados do fator Sistemas, identifica-se que o grupo G1, composto por unidades finalísticas, demonstrou um resultado de 83% e apresentou o maior resultado com uma visão altamente positiva, em comparação aos demais que apresentaram 33% para o G2, 44% para o G3 e 55% na visão global dos respondentes. Uma constatação interessante foi o fato de que o resultado do grupo G2, com integrantes de gestores de TI, ter apresentado o menor grau observado para o fator Sistemas. Este resultado indica que os gestores das unidades de TI, demonstram um alto nível de exigência, sobre os

resultados dos serviços de tecnologia da informação que são oferecidos pelas suas unidades para o órgão.

Sobre o resultado do grau de aderência dos grupos, observa-se que o G1 apresenta uma visão mais positiva sobre a GI do órgão em comparação ao resultado global de 26%. Já os resultados dos grupos G2 e G3, apresentaram resultado de 24% demonstrando coerência com o resultado gerado do modelo que apresentou resultado de 26%.

Segundo Blair (2011), a falta da GI implica em custos mais elevados para a instituição. Os custos de gerenciamento de armazenamento são destacados porque relatam que o armazenamento pode até ser barato, mas o custo para a gestão de todo ciclo de vida da informação é muito oneroso. O estabelecimento de processos de GI auxilia a organização na definição de diretrizes de temporalidade, dentre outros fatores que auxiliam no armazenamento das informações necessárias, reduzindo assim o custo geral do gerenciamento de armazenamento.

Nas organizações de saúde americanas (KADLEC, 2014), por exemplo, a GI é reconhecida como uma estratégia para abordar a integridade, qualidade e proteção dos volumes crescentes de informações. Diretrizes legais, regulamentares, privacidade e preocupações de segurança também são frequentes direcionadores para o estabelecimento de um programa GI nas instituições de saúde (WASHINGTON, 2015).

Kadlec (2014) destaca que diversas instituições de saúde americanas ultrapassaram desafios da virtualização do sistema de saúde do país, melhor governando as suas informações com o uso das práticas de GI. Nessas instituições, a GI foi considerada uma estratégia assertiva promovendo uma gestão mais proativa e efetiva do crescente volume de informações, coletados e mantidos diariamente. Tais ganhos asseguraram informações úteis e de alta qualidade que apoiaram efetivamente todas as mudanças transformacionais, além de contribuir com decisões mais assertivas, com a qualidade dos seus serviços e com a capacidade para promover o bem estar da comunidade, com iniciativas como a análise preditiva para a gestão de saúde da população (KADLEC, 2014).

Atualmente, o sistema judicial passa por intenso processo de virtualização dos seus processos. Tais ações, assim como aquelas implantadas nas organizações de saúde americanas e vão ao encontro do que a GI pode agregar ao Judiciário. Conforme constatado na pesquisa, a informação é um fator indubitável, sendo um recurso relevante e fundamental para as atividades jurisdicionais. Quanto mais credível e adequada for a informação mais efetiva será a capacidade de resposta da organização perante os desafios de entrega de resultados.

No judiciário goiano, uma observação importante é o fato do contexto de GI fazer parte de muitos objetivos e metas estratégicos. Esse fato demonstra o reconhecimento da instituição para o tema, mas ao mesmo tempo não foram constatadas nenhuma iniciativa, projeto ou ações diretas da instituição para o alcance da GI. Essa situação pode ocorrer pelo fato da instituição não ter conhecimento de como resolver os seus problemas do dia a dia citadas com grande relevância pelos gestores.

A definição de um modelo de GI para o TJGO contribuirá para que a sua estrutura de TI, incluindo sistemas e *hardwares*, sejam reconfigurados permitindo uma melhor adaptabilidade às novas legislações, atendendo à dinâmica institucional, contribuindo com a redução de custos, ampliando a disponibilização de informações jurídicas, favorecendo decisões mais efetivas, em suma, refletindo em melhorias da prestação jurisdicional.

5 CONCLUSÕES

As informações são recursos valiosos para as instituições e quanto mais confiável e disponível for, mais coesa será a organização e maior será o seu potencial de efetividade e resposta à sociedade. O grande desafio para as organizações está em como controlar, capturar, conceituar, organizar, interpretar, disponibilizar e usar este conjunto imenso de informações, na velocidade em que são geradas atualmente.

O fato de se buscar o Judiciário como campo de pesquisa evidencia e trouxe a lume questões de relevante interesse social na colaboração com o atendimento às necessidades de informação dos magistrados, dos cidadãos e à necessidade da informação útil fluir com celeridade nos órgãos judiciários para o alcance da efetividade da prestação jurisdicional. Sendo a efetividade tema recorrentemente destacado em Resoluções do CNJ, na Estratégia Nacional do Judiciário e no Plano Estratégico em vigência no TJGO.

O modelo de GI escolhido foi validado por Faria (2013) e sustenta-se nos fatores Políticas, Sistemas e Estrutura com objetivo de gerar valor e contribuir com a melhores resultados institucionais.

A presente pesquisa teve como objetivo *identificar como o modelo de governança da informação pode melhorar a prestação jurisdicional da Justiça Estadual de Goiás*.

O judiciário goiano tem desenvolvido ações que visam o aprimoramento das suas práticas informacionais de maneira a contribuir para que os recursos sejam aplicados com eficiência e economicidade, atingindo um número maior de beneficiados. Dentre essas ações destacam-se projetos de informatização dos processos administrativos e judiciais junto à digitalização dos processos, ações que estão alterando a forma de controle de todo ambiente informacional do TJGO, passando de um ambiente físico parcialmente virtualizado para um ambiente informacional totalmente virtualizado.

Para o judiciário, os três fatores norteadores do modelo de GI: Políticas, Sistemas e Estrutura, se aplicados são traduzidos em um quarto fator: Valor que resultarão em benefícios, que em última análise, resultarão em benefícios para a sociedade. Para o atingimento do objetivo geral proposto no trabalho, as evidências foram identificadas para cada um dos objetivos específicos propostos.

i. Identificar as práticas de GI presentes na Justiça Estadual de Goiás

O fator Políticas é considerado o cerne do modelo de GI e é composto por sete elementos relacionados à informação institucional: acessibilidade, *accountability*, compartilhamento, *compliance*, comunicação, monitoramento e padronização, alguns pontos são relatados a seguir.

Segundo Datskovsky (2009), para alcançar uma boa GI é fundamental conhecer e compreender todas as normas, políticas e regulações exigidas dos órgãos públicos e reguladores quanto à informação. Porém, foi identificada uma dispersão de compreensão de quais são as normas, políticas e regulações na organização. O estudo de caso revelou que o TJGO possui algumas regras sobre o uso das informações, mas muitas delas são identificadas em leis, resoluções do CNJ, no entanto, mesmo as leis e práticas não estão claras ou muitas vezes divergem umas das outras.

Foi evidenciado pela maioria dos entrevistados que regras institucionais claras, sobre o uso das informações, são de grande importância para o melhor direcionamento dos serviços e o aprimoramento da produtividade das equipes do TJGO. A necessidade de melhor controlar os acessos dos usuários aos sistemas, a falta de monitoramento sobre o uso das informações e o controle proativo da utilização das senhas de acesso aos sistemas, também foram identificados com relevância e na opinião dos entrevistados carecem de resolução por parte da Instituição.

Em relação ao fator Sistemas, destaca uma visão positiva da instituição para a TI. As evidências confirmam que do total de 33 respostas, 16 sinalizaram resposta positiva, sendo outras 4 respostas parcialmente positivas, demonstrando uma visão positiva da maioria dos entrevistados. Desta visão positiva sobre esse fator, cabe destacar a questão sobre a adaptabilidade dos sistemas; essa é uma vertente que necessita de melhorias, pois oito dos onze respondentes evidenciaram que os sistemas do TJGO não são adaptáveis e dinâmicos. Outro fator relevante citado refere-se à falta de integração dos sistemas e dos dados dos sistemas judiciais e administrativos.

Já com relação ao fator Estrutura, a maior parte dos respondentes afirmou desconhecer a existência de uma estrutura física formalizada que trate sobre GI no TJGO. Com relação à participação das unidades administrativas nas decisões sobre GI, a grande maioria dos entrevistados respondeu que no TJGO não se observa nenhuma evidência de tal participação.

Observa-se que o fator Sistemas é o fator que melhor demonstra resultados positivos com relação à GI, mas também são observadas oportunidades de melhorias. Conforme demonstrado, o fator sistemas é apoiado pelas políticas e pela estrutura de GI. Pelas

evidências, identificam-se algumas ações que podem ser desenvolvidas, pois não são influenciadas diretamente pelos demais fatores do modelo, como melhorias no controle de acessos e monitoramento dos sistemas.

Entretanto, para que este possa atender efetivamente ao modelo é necessário que o TJGO defina sua política de GI e invista em uma estrutura formal de GI que apoie as ações de governança. Desta forma, os benefícios como economia com o armazenamento de dados, a migração de suas tecnologias para outras mais modernas e a integração de bases de dados e sistemas, fato que as tornarão viáveis e menos onerosos.

Portanto, para que os princípios que regem e sustentam de maneira uniforme e equilibrada a gestão jurisdicional favoreçam um judiciário efetivo e contemple aos anseios da sociedade, é imprescindível que a instituição invista em uma estrutura formal de GI, na definição de políticas específicas para o tratamento e utilização das suas informações, em sistemas adaptáveis às mudanças que apoiarão as ações de GI. Esses fatores formam a base de sustentação de um programa de GI efetivo que, por sua vez, poderá refletir em prestação jurisdicional de qualidade à sociedade.

Na análise da percepção dos entrevistados sobre o fator Valor, todos os respondentes foram unânimes em afirmar que consideram que a GI pode favorecer a efetividade das ações do judiciário goiano. Em relação à redução de custos, os respondentes concordaram que a GI pode contribuir e, complementarmente, afirmaram que o TJGO poderá obter benefícios com a redução de custos, bem como a diminuição de gastos desnecessários com o armazenamento de dados que não possuem relevância, dentre outros.

A obtenção de benefícios no desempenho operacional foi identificada com unanimidade dentre os entrevistados que relacionaram a GI com a diminuição de retrabalhos, além do melhor direcionamento das pessoas para execução do trabalho de forma mais célere e processos de trabalho administrativos e judiciais mais eficientes.

A relação entre GI e processo decisório também foi observada com evidências sobre a necessidade de informações mais acessíveis, melhor controladas e disponibilizadas. Segundo os respondentes dessa forma as informações melhor organizadas contribuirão com decisões mais assertivas e ágeis que poderão ser tomadas tanto em processos administrativos como em processos judiciais.

ii. Avaliar como o modelo de GI pode contribuir com melhorias da prestação jurisdicional

Para demonstrar como o modelo de GI pode contribuir com melhorias da prestação jurisdicional resultando em benefícios para a sociedade, uma pergunta específica foi direcionada aos entrevistados. As evidências demonstram que na percepção dos gestores, participantes da pesquisa, o modelo de GI poderá contribuir com melhorias sistêmicas por meio de uma melhor produtividade e eficiência nos resultados do TJGO.

Blair (2011) destaca ações práticas que geram oportunidades de ganhos, com a adoção de melhores práticas de GI. Nesse contexto, abrangendo os fatores identificados no modelo de GI e os resultados identificados como relevantes pelos entrevistados, com a adoção de uma estrutura e políticas de GI, o TJGO poderá obter ganhos como a redução dos custos e economia de recursos tecnológicos, além de melhor produtividade em processos operacionais e decisórios.

A ausência de informações válidas, utilizáveis e em tempo no processo decisório comprometem a sistematização e a continuidade do planejamento, concorrendo para que as decisões sejam baseadas exclusivamente na experiência e na história organizacional. Decisões que poderiam ser tomadas baseadas no histórico de informações são descartadas pelos gestores que tendem a ressaltar o seu próprio esquema de análise, desviados de considerações objetivas, definição clara de problemas e hierarquização de possíveis alternativas para a decisão.

Com a aplicação do modelo de GI, ganhos como informações mais organizadas controladas e íntegras serão observados. A migração para tecnologias mais modernas e a integração de bases de dados e sistemas se tornarão viáveis e menos onerosas, tornando os sistemas melhores adaptáveis e interoperáveis. Como resultado, benefícios como a redução do tempo de espera por informação serão identificados e esses favorecerão melhores resultados em processos de tomada de decisão.

Em suma, na visão dos entrevistados, o modelo de GI é identificado como relevante para a Instituição, pois pode tornar o TJGO mais eficaz e eficiente em seus resultados com controle, organização, disponibilização e uso do grande volume de informações resultando em uma prestação de serviços jurisdicionais mais ágeis e efetivos, atendendo aos anseios da sociedade.

iii. Analisar o grau de aderência do modelo de GI para a Justiça Estadual de Goiás

A análise do grau de aderência de todos os fatores do modelo de GI ao judiciário goiano identificou que, na percepção dos gestores entrevistados, apenas 26% das diretrizes

propostas pelos fatores políticas, sistemas e estrutura do modelo de GI são adotados no TJGO, demonstrando também que a Instituição tem grande potencial a explorar com a GI. A implantação das diretrizes propostas no modelo de GI possibilitará uma melhor priorização das ações do Judiciário, definidas conforme o grau de contribuição com os objetivos estabelecidos no seu plano estratégico.

Em uma análise isolada dos fatores, com relação ao fator Políticas, apenas 20% das diretrizes desse fator do modelo de GI pesquisado, já estão implantadas no TJGO. O fator Sistemas, com 55% de aderência das ações de GI merece ser destacado, pois tal fato indica que, apesar de ainda serem identificadas lacunas, grande parte das ações previstas, já fazem parte da realidade tecnológica do TJGO. O fator Estrutura demonstra certa fragilidade, com um total de apenas 11% de aderência ao modelo, situação confirmada pela evidência das respostas dos gestores. Com relação ao fator Valor, analisado de forma isolada, ficou constatado que segundo os entrevistados, o modelo pode contribuir com melhorias da prestação jurisdicional e refletir em benefícios para a sociedade.

Estas evidências confirmam que ainda existem lacunas na forma como o TJGO governa suas informações, o que oferece oportunidades de melhorias para a justiça goiana no tratamento das suas informações.

Em análise comparativa dos resultados do fator Sistemas, é relevante destacar o fato do grupo G1, composto por unidades finalísticas, ter demonstrado um resultado de 83% apresentando o maior resultado com uma visão altamente positiva, em comparação aos demais grupos. Sobre o resultado do grau de aderência dos grupos, observa-se que o G1 apresenta uma visão positiva, sobre a GI do órgão, em comparação ao resultado global. Já os resultados dos grupos G2 e G3, apresentaram resultado de 24% demonstrando coerência com o resultado geral do modelo que foi de 26%.

Outra observação relevante que merece destaque é o fato do contexto de GI fazer parte de muitos objetivos e metas estratégicos do TJGO, e do CNJ, além de a necessidade da implantação de um programa de GI também ter sido constatada nas evidências dos resultados da pesquisa. Entretanto, não se identifica no órgão, nenhuma iniciativa, projeto ou ação da instituição em andamento que tenha como objetivo direto o alcance de melhores resultados com a GI. Essa situação pode ocorrer pelo fato da instituição não ter tomado conhecimento de como resolver a causa de grande parte dos seus problemas, sendo esta considerada uma das principais contribuições da presente pesquisa.

Problemas complexos não comportam soluções mágicas e tampouco poderia este trabalho, com os limites metodológicos a ele inerentes, oferecer um caminho infalível para a

resolução de situações tão complexas. Entretanto, acredita-se que com a análise e discussão das evidências relatadas na pesquisa, com a definição de prioridades das medidas a serem adotadas, com a definição de um programa para resolução das questões de forma gradativa, ou até mesmo, com a identificação de ferramentas tecnológicas que possam auxiliar nessa empreitada, num futuro não muito distante, será possível que a instituição alcance resultados mais eficientes com o uso de suas informações, resultados esses que serão perceptíveis para o alcance de uma melhor prestação jurisdicional.

Com informações disponíveis e controladas, a instituição poderá obter ganhos como a redução do tempo de espera por informação, rapidez na execução das atividades operacionais, agilidade nas decisões, fatores que poderão influenciar no tempo de julgamento dos processos, e conforme mencionado pelos entrevistados, favorecerão uma justiça mais célere e efetiva, satisfazendo aos anseios da sociedade.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A realização da pesquisa apresentou algumas limitações que foram observadas durante a realização do estudo. As limitações foram segmentadas dentro de aspectos teóricos, metodológicos e operacionais.

Dentre as limitações teóricas identifica-se a delimitação da análise apenas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Outra limitação foi o critério de escolha dos entrevistados, no qual não abrangeu a opinião de todos os diretores administrativos, dos diretores de foros, juízes ou outros desembargadores e assessores que atuam no judiciário goiano.

Em termos metodológicos, o estudo pode apresentar limitações devido à escolha de um modelo de GI validado na indústria bancária, um segmento que apresenta uma série de diferenças ao ser comparado com o judiciário estadual.

Dentre as limitações operacionais, a primeira consistiu na dificuldade de acesso aos gestores de nível estratégico que atendessem ao perfil de definido para os respondentes. As principais dificuldades foram encontradas no que se refere à falta de disponibilidade de agenda dos possíveis entrevistados. A segunda limitação operacional identificada foi o curto tempo de duração das entrevistas que se limitou ao tempo concedido pelos entrevistados para a realização das entrevistas.

As seções seguintes apresentam as contribuições da pesquisa e posteriormente as recomendações para futuros trabalhos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Para a Academia, além dos elementos revelados no estudo de caso, a pesquisa acrescenta informações sobre a GI no Judiciário e apresenta os resultados de uma pesquisa empírica, que contribui com a literatura sobre o tema no Brasil.

Para o TJGO, esta pesquisa contribui ao demonstrar lacunas existentes no trato da informação que poderão ser aprimoradas com a GI, além de indicar como a GI pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos, visando maior produtividade e efetividade da prestação jurisdicional, o que reflete no alcance dos seus objetivos estratégicos que refletirão em benefícios para a sociedade. O tema efetividade da prestação jurisdicional é destaque em Resoluções do CNJ e na Estratégia Nacional do Judiciário, sendo também recorrentemente destacado no Plano Estratégico do TJGO.

Para o CNJ, a pesquisa contribui ao demonstrar um possível caminho para que os órgãos do judiciário tenham ciência do potencial de suas informações, principalmente, para a tomada de decisão jurídica. Além de ser um caminho para o alcance da efetividade da prestação jurisdicional, tema destaque em Resoluções e na Estratégia Nacional do Judiciário.

Para os demais órgãos do Judiciário brasileiro, que vivenciam a virtualização do sistema judicial, a pesquisa contribui ao elucidar possíveis formas de melhor aproveitar o potencial das informações, de forma que reflita em melhorias da tomada de decisão nos processos judiciais, dentre várias outras citadas no decorrer da pesquisa.

Para as organizações em geral, a pesquisa contribui ao chamar a atenção dos gestores estratégicos sobre como melhor aproveitar o potencial de suas informações com a GI.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras são indicadas três possibilidades não contempladas neste estudo. Primeiro, pode-se aplicar a pesquisa em outros tribunais da justiça estaduais, para fins de comparação. Uma segunda possibilidade é aplicar o modelo também em órgãos jurisdicionais e tribunais federais e no CNJ, ou até mesmo em órgãos públicos estaduais da administração indireta, como as autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista. E como terceira e última sugestão, está o aprofundamento da pesquisa de forma quantitativa a fim de mensurar a existência de correlação entre a adoção das recomendações de cada dimensão do referido modelo e os índices do relatório justiça em números do CNJ.

REFERÊNCIAS

ABBI. **Função de Compliance.** 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 16 nov.2016.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: ENAP, (Cadernos ENAP, n. 10). 1997.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Estratégias de Governança de Tecnologia da Informação: estruturas e práticas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 2008.

AKUTSU, L.. **Governança Judicial: Construção e Validação de Modelo Teórico-Metodológico.** 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA Universidade de Brasília Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília. 2015.

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. **Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro.** Revista Direito GV, v. 8, n. 1, p. 183-202, 2012.

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. **Governança Judicial: proposta de modelo teórico-metodológico.** In. Encontro Nacional da ANPAD, 37. Anais... Anpad, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2013.

_____.;_____. **Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, ago. 2015.

AMORIM, P. K. D. F. **Democracia e internet: a transparência de gestão nos portais eletrônicos das capitais brasileiras.** 348 f. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2012.

ANDERSON D. W.; MELANSON, S. J.; MALY, J. **The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life.** Corporate Governance, v. 15, n. 5, 2007.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 4a. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

ANTUNES, Carmen Lúcia. **O Direito Constitucional à jurisdição**. In: Sálvio de Figueiredo Teixeira. As garantias do cidadão na justiça. São Paulo: Saraiva, 1993.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA M. M.; **A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo**. V Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade (ANPAD). Brasília, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 229p. 1979.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2011.

BARHAM, CHRIS. **Confidentiality and security of information**. Anaesthesia and Intensive Care Medicine, v. 11, n. 12, p. 502-504, 2010.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Otimiza BC. Simplificação de Processos e de Informações**. 2013a. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresenta%E7%E3o%20Evento%20OtimizaBC.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

____. **Portaria Nº 75.113, de 19 de Fevereiro de 2013**. 2013b. Disponível em: <<http://www.cnf.org.br/documents/19/58411/Portaria+75113-2013.pdf/a51683f1-5b33-4341-afcf-79ecdbf268da>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

____. **Visão Geral do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB)**. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBVISGER>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

BATISTA JUNIOR, Onofre Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. Belo Horizonte: Mandamentos, 776 p. 2004.

BEATH, C.; BECERRA-FERNANDEZ, I.; ROSS, J.; SHORT, J. **Finding Value in the Information Explosion**. MIT Sloan Management Review, Magazine: Summer 2012 Research Highlight, 2012.

BEIJER, P. **Meaningfulness in Information Governance: A new literacy is required**. Primavera Working Paper Series. 2009.

BEIJER, P.; KOOPER, M. **Information governance: beyond risk and compliance**. Primavera Working Paper Series. 2010.

BERTHON, P.; PITT, L.; EWING, M.; CARR, C. L. **Potential Research Space in MIS: A Framework for Envisioning and Evaluating Research Replication, Extension, and Generation**. Information Systems Research, v.13, n.4, p.416-427, 2002.

BEVIR, Mark. **Governança Democrática: Uma genealogia**. Rev. Sociol. Polít, Curitiba, v.19, n39, p.103-114, 2011.

BLAIR, Barclay T. **Essays in Information Governance (and more). Justifying Investments in Information Governance.** 2011. Disponível em: <http://mimage.opentext.com/alt_content/binary/pdf/Information-Governance-Executive-Brief-Book-OpenText.pdf>. Acesso em: 17 Jun. 2016.

BORGETH, V. M. C. da. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BOUDREAU, M.; GEFEN, D. e STRAUB, D. W. **Validation in information systems research: A state-of-the-art assessment.** MIS Quarterly; v. 25, p. 1-16, 2001.

BRAGA, Dimis da Costa. **Reforma do Judiciário e moralidade democrática na nova era das finanças e da informação.** Revista do Tribunal Federal da 1ª Região, Brasília, v. 17, n. 3, p. 9-25, 2005.

BRANCO, Paulo Gustavo Gonet; COELHO, Inocêncio Mártires; MENDES, Gilmar Ferreira. **Curso de direito constitucional.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 101, de 04 de maio de 2000.** 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 26 mar. 2015.

_____. **Pacto de Estado em Favor de um Judiciário Mais Rápido e Republicano.** Diário Oficial da União. Brasília: Imprensa Nacional, n. 241, seção 1, p. 8-9. 2004a.

_____. **Emenda Constitucional Nº 45 de 30 de Dezembro de 2004.** 2004b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>

_____. **II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça Mais Acessível, Ágil e Efetivo.** Diário Oficial da União, Brasília: Imprensa Nacional, n. 98, seção 1, p. 1-2. 2009a.

_____. **Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009.** 2009b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 26 mar. 2015.

_____. **Conheça os órgãos que formam o Poder Judiciário.** 2009c. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/conheca-os-orgaos-que-formam-o-poder-judiciario>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

_____. **Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 26 mar. 2015.

_____. **Lei Nº 12.965, de 23 de abril de 2014.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm>. Acesso em: 26 dez. 2016.

_____. **Portaria Nº 548, de 24 de Setembro de 2015.** 2015a. Disponível em: <<http://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/financeira/Portaria548.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

_____. **Lei Nº 13.105, de 16 de Março de 2015.** 2015b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 26 jun. 2016.

_____. **Desafio do Estado é melhorar qualidade do serviço público, diz ministro.** 2016a. Disponível em: <<https://www.brasil.gov.br/governo/2016/09/desafio-do-estado-e-melhorar-qualidade-do-servico-publico-diz-ministro>>. Acesso em: 01 jan. 2017.

_____. **Governo trabalha para aumentar qualidade da administração pública.** 2016b. Disponível em: <<https://www.brasil.gov.br/governo/2016/12/governo-trabalha-para-aumentar-qualidade-da-administracao-publica>>. Acesso em: 01 jan. 2017.

_____. **MDM - Master Data Management.** 2016c. Disponível em: <https://portal.dataprev.gov.br/sites/default/files/arquivos/publicacoes/caderno_de_debates_5_1.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2017.

BRESSER, Pereira, L.C. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRUENING, Paula J; WATERMAN, K. Krasnow. **Data tagging for new information governance models.** IEEE Security & Privacy, 2010.

CHEONG, Lai Kuan; CHANG, Vanessa. **The need for data governance: A case study.** In: **AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ACIS)**, 18, Toowommba. Proceedings... Toowommba: 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração.** 6. ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 2. 537 p. 2001.

CHO, Jeasik; TRENT, Allen. **Validity in qualitative research revisited.** Qualitative Research Journal, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.

CNJ. Conselho Nacional da Justiça. **Resolução Nº 46 de 18 de Dezembro de 2007.** Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2615>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

_____. **Resolução Nº 70 de 18 de Março de 2009.** 2009a. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2806>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

_____. **Resolução Nº 76 de 12 de Maio de 2009.** 2009b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2764>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Resolução N° 91 de 29 de Setembro de 2009.** 2009c. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2778>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Resolução N° 102 de 15 de Dezembro de 2009.** 2009d. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_102.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Portaria N° 156 de 16 de agosto de 2010.** 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/portaria/portaria_156_16082010_17102012194557.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Resolução N° 151 de 05 de Julho de 2012.** 2012a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2537>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Portaria N° 66 de 15 de maio de 2012.** 2012b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=797>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname).** 2013a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-proname>> Acesso em: 25 jul. 2016.

____. **Resolução N° 176 de 10 de Junho de 2013.** 2013b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2503>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

____. **Resolução N° 185 de 18 de Dezembro de 2013.** 2013c. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2492>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

____. **Recomendação N° 46 de 17 de Dezembro de 2013.** 2013d. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=1237>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

____. **Resolução N° 194 de 26 de maio de 2014.** 2014a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2483>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Resolução N° 198 de 1° de Julho de 2014.** 2014b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **Resolução N° 215 de 16 de Dezembro de 2015.** 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3062>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

____. **O Conselho Nacional de Justiça.** 2016a. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/sobre-o-cnj>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

____. **Resolução N° 239 de 06 de Setembro de 2016.** 2016b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3192>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

_____. **Justiça em Números do CNJ.** 2016c. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CNPq. **O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.** Disponível em: <http://dgp.cnpq.br/dgp/faces/consulta/consulta_parametrizada.jsf>. Acesso em: 11 jul. 2016.

COMPARATO, Fábio Konder. **O poder judiciário no regime democrático. Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 151-159, 2004.

COONEY, James P. **Qual o real valor da informação?** Revista Escola de Biblioteconomia UFMG, v. 20, n. 2, 1991.

CORREIA, Marcus Orione Gonçalves. **Teoria geral do processo.** 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 3. ed. California: SAGE, 2009.

CRFB. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 26 mar. 2015.

DATSKOVSKY, Galina. Information governance. In: LAMM, Jacob. **Under control: Governance across the enterprise.** New York: Apress, 2009.

DATSKOVSKY, Galina; HEDGES, Ron; EMPEL, Sofia. **Evaluating the Information Governance Principles for Healthcare: Accountability and Transparency.** Journal of AHIMA, 2015a. Disponível em: <http://bok.ahima.org/doc?oid=107562#.V4f8i_krLIU>. Acesso em: 14 jul. 2016.

DATSKOVSKY, Galina; HEDGES, Ron; EMPEL, Sofia; WASHINGTON, Lydia. **Evaluating the Information Governance Principles for Healthcare: Integrity and Protection.** Journal of AHIMA, 2015b. Disponível em: <http://bok.ahima.org/doc?oid=107603#.V4f8i_krLIU>. Acesso em: 14 jul. 2016.

DATSKOVSKY, Galina; HEDGES, Ron; EMPEL, Sofia; WASHINGTON, Lydia. **Evaluating the Information Governance Principles for Healthcare: Retention and Disposition.** Journal of AHIMA, 2015c. Disponível em: <<http://bok.ahima.org/doc?oid=107746#.V4f8YvkrLIU>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

DATSKOVSKY, Galina; HEDGES, Ron; EMPEL, Sofia; WASHINGTON, Lydia. **Evaluating the Information Governance Principles for Healthcare: Compliance and Availability.** Journal of AHIMA, 2015d. Disponível em: <http://bok.ahima.org/doc?oid=107667#.V4lOk_krLIU>. Acesso em: 14 jul. 2016.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DELLAGNELO, E. H. L. e SILVA, R. C. da. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, M.M.F. e ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, pp. 97-118. 2005.

DENSCOMBE, M. **The Good Research Guide for Small-scale Social Research Projects**. Buckingham: Open University Press. 1998.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **The discipline and practice of qualitative research**. In: _____ (eds). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DEVARAJ, S.; KOHLI, R. **Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link?** Management Science, v.49, n 3, p. 273-289, March 2003.

DIAS, Maria Matilde Kronka; PIRES, Daniela. **Fontes de Informação: um manual para cursos de graduação em biblioteconomia e ciência da informação**. São Carlos: EdUFSCar, (Série Apontamentos). 105 p. 2005.

DIXIT, A. **Incentives and organizations in the public sector: an interpretative review**. The Journal of Human Resources, v. 37, n. 4, p. 696-727, 2002.

DONALDSON, A.; WALKER, P. **Information governance: a view from the NHS**. International Journal of Medical Informatics, v. 73, p. 281-284, 2004.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**/Peter Ferdinand Drucker; (tradução de Nivaldo Montingelli Jr). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

EASLEY, R. W. e MADDEN, C. S. **Replications and Extensions in Marketing and Management Research**. Journal of Business Research, v.48, n.1, p.1-3, 2000.

EASLEY, R. W., MADDEN, C. S. e DUNN, M. G. **Conducting Marketing Science: The Role of Replication in the Research Process**. Journal of Business Research, v.48, n.1, p.83-92, 2000.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **The future of enterprise information governance**. 2008. Disponível em: <<http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/economist-intell-unit-info-governance.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory: an assessment and review**. Academy of Management Review, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ERLANDSON, D.A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. **Doing naturalistic inquiry: a guide to methods**. London: Sage. 1993.

FERRETTI, J. R. P. ; Alvares, L. . **Gestão da Informação e do Conhecimento Judiciais: perspectivas e desafios**. Informação & Sociedade (UFPB. Online), v. 25, p. 19-28, 2015.

FIAP. **Governança de Big Data Analytics**. 2016. Disponível em: <<https://www.fiap.com.br/2015/07/27/governanca-de-big-data-analytics/>> Acesso em: 19 de jan. 2017.

FARIA, F. A. **Os fatores da governança da informação e seus efeitos diretos e indiretos sobre o valor na percepção dos executivos de TI: um modelo para a indústria bancária**. 2013. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

FARIA, F. A.; MAÇADA, A.C.G.; KUMAR, K. **Information Governance in the Banking Industry**. Proceedings of the Hawaii 46th International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, p. 4436-4445, 2013.

FARIAS, M. B. S; GUEIROS, M. M. B.. **Comprometimento Organizacional no Âmbito do Serviço Público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma Universidade Federal**. XXXIX. Encontro da ANPAD, 2015.

FERGUSON, C.; GREEN, P.; VASWANI, R.; WU, G. **Determinants of effective information technology governance**. International Journal of Auditing, v. 17, n. 1, p. 75–99, 2013.

FIDEL, R. **Qualitative methods in information retrieval research**. Library and Information Science Research, 1993.

FIGARO, Roseli. **A triangulação metodológica em pesquisas sobre a comunicação no mundo do trabalho**. Revista Fronteiras - estudos midiáticos. Unisinos p. 124-131, 2014.

FIRESTONE, W. A. **Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research**. Educational Researcher, 22(4), 16–23.1993.

FLORIO-RUANE, S. **Conversation and narrative in collaborative research**. In: C. Witherell, C., & Noddings, N. (eds.) *Stories lives tell: narrative and dialogue in education*. New York: Teachers College Press, 1991.

FONSECA, J.P. **Problemas estruturais do judiciário brasileiro: Por um processo civil factível**. 130f. Dissertação de Mestrado em Direito. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

FONTANELLA, B., LUCHESI, B., SAIDEL, M.; RICAS, J.; TURATO, E.; MELO, D. **Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica.** Caderno saúde pública. p. 389-394, 2011.

FONTES FILHO, J. R. **Governança organizacional aplicada ao setor público.** Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8, Panamá, 28-31, 2003.

FREITAS, M ESTER DE; DANTAS, M. **Medos sociais dos brasileiros.** Organ. Soc., vol.21, n.68, p. 893-909, 2014.

GARTNER, INC. **Information Governance.** 2015. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it-glossary/information-governance/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

GARTNER, INC. **Gartner Says Worldwide IT Spending Is Forecast to Decline 0.5 Percent in 2016.** STAMFORD, Conn., 2016. Disponível em: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/3277517>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

GIANELLA, Stefano; GUJER, Willi. **Improving the information governance of public utilities through an organizational knowledge base.** In: WORLD CONGRESS ON ENGINEERING ASSET MANAGEMENT, 2006.

GIBBS, G. **Analyzing qualitative data.** Thousand Oaks: SAGE, 2009.

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GRANT, R. M. **Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.** Strategic Management Journal, v. 17, p. 109-122, 1996.

GREEN, Judith ; THOROGOOD, Nicki. **Qualitative methods for health research.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

GRIMSTAD, Terje; MYRSETH, Per. **Information governance as a basis for cross-sector e-Services in public administration.** In: E-Challenges E-2010 Conference, 2010.

GODOI, C. K.; BALSANI, C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOIÁS. **Lei 9.109 de 22 de Dezembro de 1981.** Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1981/lei_9129.htm>. Acesso em: 20 dez 2016.

_____. **Lei 13.644 de 12 de Julho de 2000.** Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2000/lei_13644.htm>. Acesso em: 20 dez 2016.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida. **Novos cenários políticos para a informação.** Ciência da informação, Brasília, v. 31. n. 1, p. 27-40, 2002.

GUBA, E. G., Lincoln, Y. S. **Fourth generation evaluation.** Newbury Park: Sage.1989.

HAES, S. D.; VAN GREMBERGEN, W. **An exploratory study into IT governance implementations and its impact on Business/IT alignment.** Information Systems Management, v. 26, n. 2, p. 123–137. 2009. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580530902794786>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

HAGMANN, J. **Information governance: beyond the buzz.** Records Management Journal, 228-240. 2013.

HALE, T. **Transparency, Accountability, and Global Governance.** Global Governance, v. 14, p. 73-94, 2008.

HARDY, G. **Using IT governance and COBIT do deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges.** Information security technical report, p. 55-61. 2006.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade.** Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, D. G. **Information Governance is a necessity.** ON Magazine, n. 3, 2008.

HOOD, C. **Transparency in historical perspective.** In: HOOD, C.; HEALD, D. (org). Transparency: the key to better governance? Nova York: Oxford University Press, p.3- 24, 2006.

HUBBARD, R.; VETTER, D.; LITTLE, E.; **Replication in Strategic Management: Scientific Testing for Validity, Generalizability, and Usefulness.** Strategic Management Journal, v. 19, p. 243-254, 1998.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

IFAC, International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective. International Public Sector Study. Study 13.** 2001.

INFOQ. **Big Data no Planalto: como o governo minera datasets gigantescos para reprimir crimes.** 2016. Disponível em: <<https://www.infoq.com/br/presentations/big-data->

no-planalto-como-o-governo-minera-datasets?utm_source=infoq&utm_medium=related_content_link&utm_campaign=relatedContent_presentations_clk>. Acesso em: 19 jan. 2017.

ITGI. COBIT 5. **Model Control Objectives Management Guidelines Maturity Models**. Illinois, USA, 2012.

ITGI. Governance Institute. **Board briefing on IT governance**. 2003. Disponível em: <<http://www.itgi.org/>> Acesso em: 02 jan. 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure**. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KADLEC, Lesley. **Coming Soon to Your Healthcare Facility: Information Governance. A Look at Healthcare Information Governance Trends through Practical Case Studies**. Journal of AHIMA 85, no.8 (August 2014): 26-32. 2014. Disponível em: <<http://bok.ahima.org/doc?oid=107421#.V4lNTvkrLIU>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

KANAGARETNAM, Kiridaran; LOBO, Gerald J.; WHALEN, Dennis J. **Does good corporate governance reduce information asymmetry around quarterly earnings announcements?** Journal of Accounting and Public Policy, v. 26, 2007.

KARIM, N. S. A.; HUSSEIN, R. **Managers perception of information management and the role of information and knowledge managers: the Malaysian perspectives**. International Journal of Information Management, v. 28, n. 2, p. 114 - 127, 2008.

KHATRI, V.; BROWN, C. V. **Designing data governance**, Communications of the ACM, 2010.

KVALE, S. **The social construct of validity**. Qualitative Inquiry, 1(1), 19-40. 1995.

KOOPER, M.N.; MAES, R.; ROOS LINDGREEN, E.E.O. **On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information**. International Journal of Information Management, 31(3), pp.195–200. 2011.

KRIPPENDORFF, Klaus. Validity in Content Analysis. In. MOCHAMANN, Ekkehard (ed), **Computerstrategien für die Kommunikationsanalyse**. Frankfurt/New York: Campus, cap. 3, p. 69-112. 1980. Disponível em: <http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1299&context=asc_papers>. Acesso em: 22 out 2016.

LAJARA, Tamara Tebaldi. **GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DE VALOR, QUALIDADE E COMPLIANCE: estudo de casos múltiplos**. 2013. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2013.

LAJARA, Tamara T.; MAÇADA, Antonio C. G. **GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO – Estudo de caso em uma empresa de defesa.** In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVII EnANPAD.** Rio de Janeiro: Anpad, 2013. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI2493.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2016.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEE, Yang W.; PIPINO, Leo L.; FUNK, James D.; WANG, Richard Y. **Journey to data quality.** Boston: MIT Press, 2006.

LIMA, Tatiana Cristina; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. **O Conselho Nacional de Justiça e as Reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação.** In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD.** Rio de Janeiro: Anpad, p. 1 - 17. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB3066.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

LINCOLN, Y. S., GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry.** Beverly Hills: Sage. 1985.

LONGO, F. **A consolidação institucional do cargo de dirigente público.** *Revista do Serviço Público*, ano 54, n. 2, 2003.

LOSHIN, David. **Data governance for master data management and beyond.** DataFlux White Paper, 2010.

LUNARDI, G.L. **Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2008.

MASON, R. O. **What is an information Professional?** *Journal of Education for Library and Information Science*, v. 31, n. 2, p. 122-138, fall 1990.

MASON, Mark. Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews, **Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung**, v. 11, n. 3, 19p, sep. 2010.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. **Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line.** *Sloan Management Review*, Summer 2000.

MARSHALL, C., ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research.** (3a ed.). Newbury Park: Sage. 1999.

MARTIN, A.; DMITRIEV, D.; AKEROYD, J. **A resurgence of interest in Information Architecture.** *International Journal of Information Management*, v. 30, p. 6-12, 2010.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, Jan./Abr., p. 9-18. 2008.

MARTINS, L. M. P.; LIMA, M. F.; PESSANHA, V. L. R. **Gestão do conhecimento como instrumento de modernização do Poder Judiciário Fluminense**. 2005. Monografia (Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Programa de Pós-graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MARTINEZ, A.L. **Agency Theory na Pesquisa Contábil**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, XXII, Foz do Iguaçu (PR), 1998.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. 33. ed. São Paulo: Malheiros, p. 96, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 20ª ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**, San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organizacional & Management**. New Jersey:Prentice-Hall, 1992.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Desafios da transparência no Sistema de Justiça Brasileiro**. Brasília: Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, 2013. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/sua-protecao/reforma-do-judiciario/cejus/publicacoes/publicacoes/dialogossobrejustica_desafios-da-transparencia-no-sistema-de-justica-brasileiro.pdf/@download/file>. Acesso em: 12 jun. 2016.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

MIRANDA, Rubens Augusto de. **Governança: um índice para as unidades federativas brasileiras**. 110 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais. 2012.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de. **A política de desenvolvimento de coleções no âmbito da informação jurídica**. In: PASSOS, Edilenice (Org.). Informação jurídica: teoria e prática. Brasília: Thesaurus, p. 137-152. 2004.

MONTESQUIEU. **Do Espírito das Leis**. Tradução de Fernando Henrique Cardoso e Leôncio Martins Rodrigues. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1962.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. **Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia.** In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, p. 99-114. 2006.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORRISON, R; MATUSZEK, T.; SELF, D. **Preparing a Replication or Update Study in the Business Disciplines.** European Journal of Scientific Research, v. 47, n.2, p. 278-287, 2010.

MOTSAATHEBE, Lorato; MNJAMA, Nathan. **The management of High Court Records in Botswana.** Records Management Journal, v. 19, n. 3, p. 173-189, 2009.

MULLER, C. **Linkage mechanisms for component-based services and IT.** Journal of Systems Integration, 2013. Disponível em: <<http://www.sijournal.org/index.php/JSI/article/viewFile/157/109>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

NG, Gar Y. **A discipline of judicial governance?** Utrecht Law Review, v. 7, n. 1, p. 102-116, 2011.

OLIVEIRA, A. **Não há um poder Judiciário no Brasil, mas 17.000 magistrados.** Jornal EL PAÍS, 2016. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2016/06/16/politica/1466099536_355126.html>. Acesso em: 21 jun. 2016.

OLIVEIRA, M., MAÇADA, A. C. G. e GOLDONI, V. **Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Resumo dos trabalhos. Salvador: EnANPAD, 2006.

OLIVEIRA, Mírian; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; GOLDONI, Vanessa. **Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação.** Revista de Gestão, v. 16, n. 1, 2009.

OLIVEIRA, Adriana Carla Silva de. **Informação jurídica: o desafio do atendimento na era digital.** In: Seminário de Informação Jurídica, 2, Recife, PE. 2006. Disponível em: <http://www.infolegis.com.br/wa_files/adriana-carla.pdf>. Acesso em: 27 Jan. 2017.

OTTO, B. **Data governance, Business & Information Systems Engineering,** 2011.

PANIAN, Z. **Some practical experiences in data governance,** in Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology, 2010. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.190.6948&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

PASSOS, Edilenice. **Informação jurídica: teoria e prática.** Brasília: Thesaurus. 237 p. 2004

PASSOS, Edilenice; BARROS, Lucivaldo Vasconcelos. **Fontes de informação para pesquisa em direito**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 170 p. 2009.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage. 1990.

PERES, U. D. **Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Vol. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.

PETERS, M. R. S. **Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes Oxley**: governança corporativa agregando valor aos negócios. São Paulo: Atlas, 2007.

PETERSON, Ryan R. **Information governance: an empirical investigation into the differentiation and integration of strategic decision-making for IT**. The Netherlands: Tilburg University, 2001.

PETTY, Nicola J.; THOMSON, Oliver P.; STEW, Graham. **Ready for a paradigm shift? Part 1: Introducing the philosophy of qualitative research**. Manual Therapy, v. 17, 2012.

PINHEIRO, M. M. K. **Mediações híbridas para uma gestão da informação compartilhada**. Inf. Inf., v. 13, n. esp., p. 39 - 51, 2008.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. **A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.58, n.2, abril/jun. 2005.

ROS, Luciano da. **O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória**. 2015. Disponível em: <<http://observatory-elites.org/wp-content/uploads/2012/06/newsletter-Observatorio-v.-2-n.-9.pdf>> Acesso em: 21 jun. 2016.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 406 p. 2004.

SADEK, Maria T. A. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma**. Opinião Pública, v. 10, n. 1, p. 1-62, 2004.

SAMUELSON, K. **Information Governance isn't so Bad After All**. 2010. Disponível em: <http://www.cioupdate.com/insights/article.php/11049_3889396_2/Information-Governance-isnt-so-Bad-After-All.htm>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SCHELEDER, Adriana F. P. **A inconstitucionalidade da aplicação do incidente de resolução de demandas repetitivas nos juizados especiais**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2015.

SCHEDLER, A. **Conceptualizing Accountability**. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. London: Lynne Rienner, 1999.

SCHULTZE, Ulrike; AVITAL, Michel. **Designing interviews to generate rich data for information systems research**. *Information and Organization*, v. 21, n. 1, 2011.

SICA, Leonardo. **Bases para o modelo brasileiro de justiça restaurativa**. In: SLAKMON, Catherine; MACHADO, Máira Rocha; BOTTINI, Pierpaolo Cruz (Orgs.). *Novas direções na governança da justiça e da segurança*. Brasília: Ministério da Justiça, 2006.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

SILVA, Eluzia Ferreira da. **Sistemas de informações aplicados ao processo orçamentário do SERPRO: estudo de caso**. 57 f. Monografia (Especialização em Orçamento e Finanças). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SILVA, Andréia Gonçalves. **Fontes de informação jurídica: conceitos e técnicas de leitura para o Profissional da Informação**. Rio de Janeiro: Interciência, 227p. 2010.

SILVEIRA, Maria de Lourdes da. **Recuperação vertical de informação: um estudo de caso na área jurídica**. 94f. Tese (Doutorado em Ciências da Computação)- Instituto de Ciências Exatas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

SINGH, K.; ANG, S.; LEONG, S. Increasing Replication for Knowledge Accumulation. *Strategy Research. Journal of Management*, v. 29, n. 4, p. 533-549, 2003.

SLOMSKI, V. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACÊDO, F. Q. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SLOMSKI, V.; CAMARGO, G. B.; AMARAL FILHO, A. C. C.; SLOMSKI, G. V. **A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo**. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.44, n.4, p.933- 957, 2010.

SMALLWOOD, R. F. **Information Governance Fundamentals, Best Practices & Implementation Issues**. 2011. Disponível em: <http://www.electronic-records-management.com/report_pages/Pricing%20Pages/Preview/Information-Governance-PRIMER2-March-2011-preview.pdf> Acesso em: 10 mar. 2016.

SMITH, H.; MCKEEN, J. **How does Information Technology affect Business value? A reassessment and research propositions.** Canadian Journal of Administrative Sciences, v. 10, n. 3, p. 229-240, 1993.

SOARES, S. Selling. **Information Governance to the Business: Best Practices by Industry and Job Function.** Ketchum: MC Press, 2011.

SORDI, Neide A. D. **Informe sobre a implantação do sistema de informação documental da Justiça Federal – JUSDATA.** In: Congresso de Biblioteconomia, Documentação e Informação, São Paulo. Anais... São Paulo: ABP, p. 284-296. 1992.

STAKE, R. E. **Case studies In: Denzin, N., & Lincoln, Y. (eds.), Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage, p. 236-247. 1994.

STF. **Resolução 579 de 25 de Maio de 2016.** 2016. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/Resolucao.579de25demaiode2016.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

STONER, J.A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

STRAUB, D. W. **Validating Instruments in MIS Research.** MIS Quarterly, v. 13, no. 2, p. 147-169, 1989.

STREUBERT; H. J., CARPENTER, D. R. **Investigação qualitativa em enfermagem: avançando o imperativo humanista.** 2.^a ed. Loures: Lusociência, 2002.

THIRY-CHERQUES, H. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento.** Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, vol. 3, p. 20-27: São Paulo, 2009.

TJGO. **Plano Estratégico 2015-2020.** 2016a. Disponível em: <http://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE_2015_2020.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Informatização e governança judiciária são prioridades para os próximos seis anos.** 2015b. Disponível em: < <http://www.tjgo.jus.br/index.php/em-foco/noticias-estrategia-em-acao/9109-informatizacao-e-combate-a-corupcao-no-judiciario-sao-prioridades-nos-proximos-seis-anos-afirma-leobino-chaves> >. Acesso em: 19 jul. 2016.

_____. **Resolução nº 59 de 04 de julho de 2016.** 2016c. Disponível em: <http://docs.tjgo.jus.br/servicos/diariodajustica/2016/jul/DJE_2065_I_08072016.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2016.

_____. **Implantação do Sistema de Processo Digital é um marco da Justiça goiana.** 2016d. Disponível em: <<http://www.tjgo.jus.br/index.php/home/imprensa/noticias/119-tribunal/12962-implantacao-do-sistema-de-processo-digital-e-um-marco-da-justica-goiana-diz-leobino-chaves>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

_____. **Portal da Transparência.** 2016e. Disponível em: <<http://www.tjgo.jus.br/index.php/tribunal/tribunal-portaldatransparencia>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

_____. **Resolução nº 09 de 13 de maio de 2009.** 2016f. Disponível em: http://docs.tjgo.jus.br/servicos/diariodajustica/2009/mai/DJE_339_I_21052009.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2016.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; SILVA, Terezinha Elisabeth da. **Fontes de Informação na Internet: critérios de qualidade.** In: TOMAÉL, Maria Inês. (Org.). Fontes de informações na Internet. Londrina: EdUEL, p. 3-28. 2008.

VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for Information Technology Governance**, Hershey: IDEA Group Publishing. 2004.

VAN GREMBERGEN, W.; HAES, S. D.; GUIDENTOPS, E. **Structures, processes and relational mechanisms for IT governance.** In: GREMBERGEN, W. V. Strategies for information technology governance. Hershey: Idea Group Publishing, 2004.

VAN GREMBERGEN, W.; HAES, S. D.; **Enterprise Governance of Information Technology.** Springer. New York. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, L. J. M.; PINHEIRO, I. A. **Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário.** In: EnANPAD, 32, Rio de Janeiro. ANPAD, 2008.

XAVIER, A. L.; GOMES, S. B. **A informação como vantagem competitiva.** Developers, v. 3, n. 30, p. 26-9, fev. 1999.

WARD, J.; TAYLOR, P.; BOND, P. **Evaluation and realization of IS/IT Benefits: an empirical study of current practices.** European Journal of Information Systems, v. 4, p. 215-225, 1996.

WASHINGTON, Lydia. **Information Governance Offers a Strategic Approach for Healthcare** (2015 Update) Journal of AHIMA 86, no.11 (November 2015): 56-59. 2015.

WEBER, K.; OTTO, B.; OSTERLE, H. **One Size Does Not Fit All — A Contingency Approach to Data Governance.** v. 1, n. 1, 2009.

WEILL, PETER; ROSS, Jeanne W. **Governança de tecnologia da informação: Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores.** São Paulo: McBooks, 2006.

WEILL, P. e BROADBENT, M. **Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology**. Harvard Business School Press, Boston, 1998.

WEILL, P. e ARAL, S. **Generating Premium Returns on Your IT Investments**. MIT Sloan Management Review, v. 47, n.º. 2, p. 38-48, 2006.

WEILL, P.; OLSON, M. **Managing investment in information technology: mini case examples and implications**. MIS Quarterly, v. 13, n. 1, p. 3-17, March 1989.

WILLIAMS, Patricia A. H. **In a 'trusting' environment, everyone is responsible for information security**. Information Security Technical Report I3, 2008.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development**. Worldwide Governance Indicators (WGI), 2013. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#faq>>. Acesso em: 01 Out. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHAO, Yuyang et al. **High value information in engineering organizations**. International Journal of Information Management, v. 28, 2008.

ZIMMER, M. V.; FERREIRA, L.; HOPPEN, N. **Validação e Confiabilidade em Pesquisas na Área de Sistemas de Informação: uma Análise dos Artigos Publicados no Enanpad entre 1998 e 2006**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Resumo dos trabalhos. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Protocolo de Estudo de Caso

GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO JUDICIÁRIO GOIANO

Mestranda: Ana Cláudia Borges Coutrim dos Reis

Orientador: Prof. Dr. Fernando Abreu de Faria

Projeto de estudo de caso e procedimentos de campo

1. Dados Gerais do Estudo de Caso:

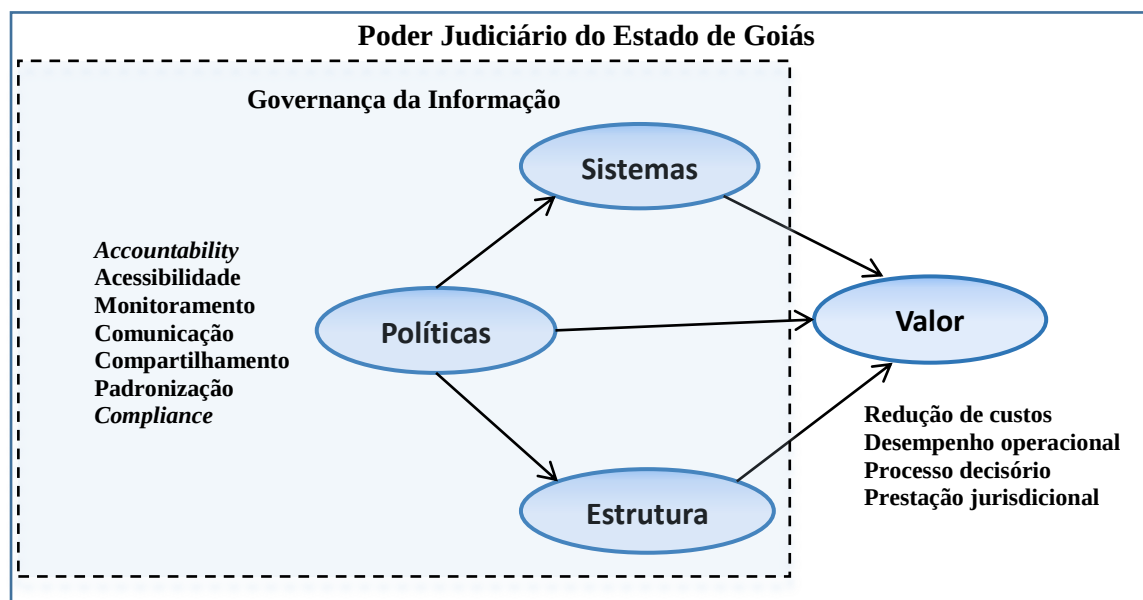
1.1. Questão da pesquisa:

- Como a adoção de um modelo de governança da informação pode contribuir com uma melhor prestação jurisdicional na Justiça Estadual de Goiás?

1.2. Objetivo Geral da pesquisa:

- Identificar como o modelo de governança da informação pode melhorar a prestação jurisdicional da Justiça Estadual de Goiás.

1.3. Modelo de pesquisa:



1.4. Fontes de Informações:

- Entrevistas semiestruturadas (roteiro de questões fechadas e abertas)

- Documentos de interesse à pesquisa: sites institucionais, atos normativos, sistemas utilizados, planilhas, tabelas, artigos, relatórios, demonstrativos financeiros, etc.
- Observação direta do entrevistado pelo entrevistador.

1.5. Procedimentos

- Selecionar os diretores e/ou assessores para a realização das entrevistas;
- Contatar os diretores e/ou assessores das unidades e marcar as entrevistas;
- Realizar as reuniões e gravar as entrevistas;
- Transcrever as entrevistas;
- Analisar o material coletado: entrevistas, documentos, anotações, relacionando e comparando com a teoria existente.

2. Coleta dos Dados:

2.1. Características do Respondente:

- Unidade: _____
- Nome do Respondente: _____
- Sexo: () Masculino () Feminino
- Cargo/Função: _____
- Formação: _____

2.2. Governança da Informação

Políticas (No TJGO, em relação às políticas e práticas de governança da informação...)

1. A liderança executiva estabelece regras de responsabilização sobre o uso da informação?
2. Os direitos decisórios sobre o uso da informação são claros e definidos?
3. O acesso à informação é controlado por regras corporativas?
4. Existem regras para o compartilhamento de informações com o mercado (clientes e parceiros)?
5. Existem ferramentas que permitem monitorar o uso da informação?
6. Temos regras para padronização da informação?

Sistemas (No TJGO, em relação às práticas de governança da informação...)

7. Os sistemas estão preparados para adaptarem-se rapidamente às mudanças do negócio?
8. Os sistemas são efetivos na disponibilização das informações para os usuários?

9. Os sistemas disponibilizam informações para a tomada de decisão?

Estrutura (No TJGO, em relação às práticas de governança da informação...)

10. A governança da informação está ligada à governança corporativa?

11. As áreas de negócios participam das decisões sobre a governança da informação?

12. Existe uma estrutura formal de governança que define as políticas relacionadas à informação?

Valor (No TJGO, o valor percebido como resultado do modelo de governança da informação poderá...)

13. Melhor direcionamento dos investimentos em TI?

14. Melhor desempenho operacional?

15. Aprimoramento do processo decisório?

16. Contribuir para uma melhor prestação jurisdicional?

2.3. Documentos

- Competências do entrevistado relativas à GI;
- Sistemas internos e externos utilizados;
- Normas jurídicas (leis e decretos);
- Documentos e relatórios sobre o contexto de GI.

2.4. Observação Direta

Nas entrevistas, serão observados aspectos relacionados ao domínio do assunto abordado, conhecimento da legislação, espontaneidade, objetividade e clareza das respostas, interesse pelo tema da pesquisa, o compromisso do gestor com os fatores de governança da informação, e se de fato esses fatores podem resultar na geração de valor à instituição e em benefícios à sociedade.

2.5. Definição dos Conceitos, Variáveis e Termos

- **Governança da Informação:** Governança da informação refere-se ao estabelecimento de políticas, por meio de estruturas formais, que definem regras, procedimentos e direitos decisórios sobre a gestão da informação, de forma a mitigar o riscos, reduzir custos e otimizar o desempenho da organização (FARIA, 2013);
- **Accountability:** da responsabilidade e dever de prestar contas;
- **Compliance:** estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.

APÊNDICE B - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Protocolo de Estudo de Caso

GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO JUDICIÁRIO GOIANO

Estamos conduzindo uma pesquisa sobre a adoção de um modelo de Governança da Informação pode contribuir com melhorias da prestação jurisdicional do Estado de Goiás.

A identidade de cada respondente será tratada de forma confidencial.

Em retribuição à sua participação, enviaremos via e-mail uma versão do trabalho final com as conclusões da pesquisa.

Mestranda: Ana Cláudia Borges Coutrim dos Reis

Orientador: Prof. Dr. Fernando Abreu de Faria

Projeto de estudo de caso e procedimentos de campo

1. Dados Gerais do Estudo de Caso:

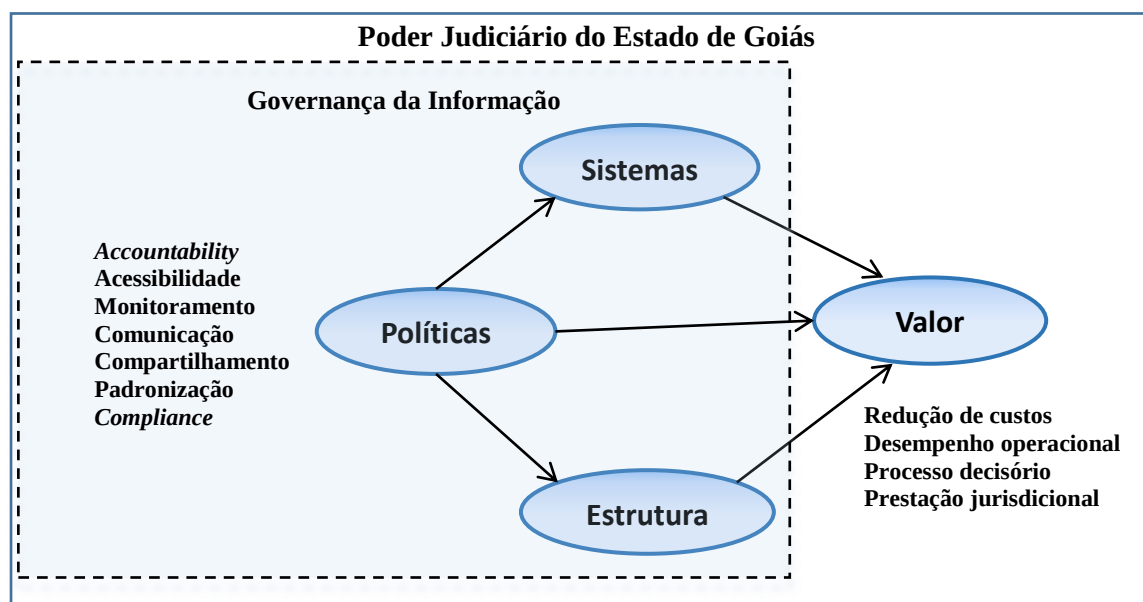
2.6. Questão da pesquisa:

- Como a adoção de um modelo de governança da informação pode contribuir com uma melhor prestação jurisdicional na Justiça Estadual de Goiás?

2.7. Objetivo Geral da pesquisa:

- Identificar como o modelo de governança da informação pode melhorar a prestação jurisdicional da Justiça Estadual de Goiás.

1.1. Modelo de pesquisa:



1.2. Fontes de Informações:

- Entrevistas semiestruturadas (roteiro de questões fechadas e abertas)

- Documentos de interesse à pesquisa: sites institucionais, atos normativos, sistemas utilizados, planilhas, tabelas, artigos, relatórios, demonstrativos financeiros, etc.
- Observação direta.

1.3. **Procedimentos**

- Selecionar os diretores e/ou assessores das unidades com poder de decisão sobre GI em nível estratégico para a realização das entrevistas;
- Contatar os diretores e/ou assessores das unidades e marcar as entrevistas;
- Realizar as reuniões e gravar as entrevistas;
- Transcrever as entrevistas;
- Analisar o material coletado: entrevistas, documentos, anotações, relacionando e comparando com a teoria existente.

2. **Coleta dos Dados:**

2.1. **Perfil:**

- Unidade: _____
- Nome do Respondente: _____
- Sexo: () Masculino () Feminino
- Cargo/Função: _____
- Formação: _____

2.2. **Governança da Informação:**

Políticas (No TJGO, em relação às políticas e práticas de governança da informação...)
1. A liderança do TJGO estabelece regras corporativas claras de responsabilização sobre o uso correto da informação?
() Sim () Não
Quais?
2. Os servidores conhecem, de forma clara, seus direitos e deveres sobre o uso correto da informação?
() Sim () Não
De que forma?
3. O acesso à informação é controlado por regras corporativas?
() Sim () Não
Quais?
4. Existem regras para o compartilhamento de informações com a sociedade e fornecedores?
() Sim () Não
Quais?
5. Existem ferramentas que permitem monitorar o uso da informação?
() Sim () Não
Quais?

6. Existem regras para padronização da informação?
() Sim () Não
Quais?
Sistemas (No TJGO, em relação às práticas de governança da informação...)
7. Os sistemas estão preparados para adaptarem-se rapidamente às mudanças da instituição?
() Sim () Não
De que forma?
8. Os sistemas administrativos e judiciais do TJGO são efetivos na disponibilização de informações para os usuários?
() Sim () Não
De que forma?
9. Os sistemas administrativos e judiciais do TJGO disponibilizam informações necessárias para a tomada de decisões?
() Sim () Não
Quais?
Estrutura (No TJGO, em relação às práticas de governança da informação...)
10. A governança da informação está ligada à governança institucional?
() Sim () Não
Em quais aspectos?
11. As unidades administrativas participam das decisões sobre o uso da informação?
() Sim () Não
De que forma?
12. Existe uma estrutura formal de governança que define as políticas relacionadas à informação?
() Sim () Não
Qual?
Valor (No TJGO, o valor percebido como resultado da aplicação do modelo de governança da informação poderá...)
13. Melhorar o direcionamento dos investimentos em TI?
() Sim () Não
Como?
14. Proporcionar melhorias no desempenho operacional?
() Sim () Não
De que forma?
15. Aprimorar o processo decisório?
() Sim () Não
Como?

16. Contribuir para uma melhor prestação jurisdicional?
() Sim () Não
Como?

2.3. Documentos

- Competências do entrevistado relativas à GI;
- Sistemas internos e externos utilizados;
- Normas jurídicas (leis e decretos);
- Documentos e relatórios sobre o contexto de GI.

2.4. Observação Direta

Nas entrevistas, serão observados aspectos relacionados ao domínio do assunto abordado, conhecimento da legislação, espontaneidade, objetividade e clareza das respostas, interesse pelo tema da pesquisa, o compromisso do gestor com os fatores de governança da informação, e se de fato esses fatores podem resultar na geração de valor à instituição e em benefícios à sociedade.

2.5. Definição dos Conceitos, Variáveis e Termos

- **Governança da Informação:** Governança da informação refere-se ao estabelecimento de políticas, por meio de estruturas formais, que definem regras, procedimentos e direitos decisórios sobre a gestão da informação, de forma a mitigar o riscos, reduzir custos e otimizar o desempenho da organização (FARIA, 2013);
 - **Accountability:** Para o contexto da pesquisa, o termo poderá ser traduzido como a responsabilidade e o dever de prestar contas com ética;
 - **Compliance:** estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.
- O uso do termo *compliance* não foi traduzido para o português, pois assim como o termo *accountability* não existe na língua portuguesa palavra que traduza o seu exato significado.

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 26/09/2016
- Unidade: *Presidência*
- Nome do Respondente: *S.N*
- Sexo: (X) Masculino () Feminino
- Cargo/Função: *Juiz Auxiliar da Presidência*
- Formação Acadêmica: *Especialização em Direito*

Governança da Informação:

1. *“Não. Responsabilização sobre o uso da informação no Tribunal de Justiça, eu não tenho conhecimento de regras específicas para responsabilização pelo uso, pela concessão de acesso indevido, à informação. Considero ser muito importante, mas nós temos aqui é exatamente a aplicação das regras quando já temos a própria lei do código de processo civil no que tange à informação dentro de processo judicial. Definindo o que não pode e pode ser concedido acesso a um processo de segredo de justiça e informações sociais que existem em procedimentos administrativos.”*
2. *“Não, aqui nós não temos uma estrutura montada. Com relação à concessão do acesso à informação, geralmente o direito a concessão do acesso à informação para o cidadão é dada conforme demanda ou vara, então a demanda é dirigida para alguns setores que detém informação. Quando é requerida diretamente à presidência nos responsabilizamos pelo fornecimento das informações solicitadas.”*
3. *“Não, não temos regras corporativas definidas.”*
4. *“Sim. Temos o portal da transparência que divulga informações que são regulamentadas por regras do CNJ.”*
5. *“Não exatamente, nos sistemas eu acredito que a informática possua alguns controles de acesso, mas desconheço como exatamente e se todos os sistemas possuem essas possibilidades de monitoramento; Temos condições técnicas de ter, mas não possuímos esta regra na instituição, então não sei exatamente se temos estes dados sobre monitoramento do uso das informações os sistemas, mas considero de extrema importância o monitoramento.”*
6. *“Não. Temos padronização apenas na consulta, por exemplo, uma jurisprudência, mas a informação em si não é padronizada e não temos regras.”*
7. *“Sim. Os sistemas são adaptáveis rapidamente, e as adaptações dependem muito das definições de negócio e dependem de interpretação das necessidades de mudanças.”*
8. *“Sim. Os nossos sistemas são fáceis e nós temos acesso às informações.”*

9. *“Sim, na maioria dos casos, então considero que pode melhorar. Temos ferramentas integradas aos sistemas que mostram informações que favorecem a gestão.”*
10. *“Não, atualmente não temos as definições bem claras para administrativos. Para processos judiciais está bem definido e é definido pela estratégia.”*
11. *“Não, que eu saiba as unidades não participam, quando vem para presidência a própria unidade define, mas é importante que participem.”*
12. *“Não, que eu conheça, mas deveríamos ter, pois considero muito importante esta estrutura para tomar essas decisões.”*
13. *“Sim, poderá melhorar o direcionamento dos investimentos em TI e economizar recursos.”*
14. *“Sim, com certeza poderá proporcionar melhorias no desempenho operacional.”*
15. *“Sim, muito. Os processos de trabalho poderiam ser aprimorados com as informações acessíveis, padronizadas e controladas.”*
16. *“Sim, com acesso a informações claras, com segurança para trabalhar, melhorando a produtividade das unidades administrativas e judiciais.”*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 28/09/2016
- Unidade: Comissão de Informatização
- Nome do Respondente: A.N.
- Sexo: () Masculino (X) Feminino
- Cargo/Função: Desembargador Presidente da Comissão de Informatização e Membro da Corte Especial
- Formação Acadêmica: Especialização em Direito

Governança da Informação:

1. *“Não. Existem leis, decretos, resoluções e atos normativos regulamentam o uso da informação, mas não existem regras específicas do TJGO”.*
2. *“Não, aqui é bem especial de qualquer outro órgão. As leis que nos regem são as leis que estabelecem condutas para as pessoas e a forma dos processos. A instituição possui informações que ninguém pode ter acesso, ninguém pode ficar sabendo o que eu irei decidir; O pessoal que está digitalizando tem que ter um treinamento específico. A informática tem que se adaptar ao judiciário, pois somos regidos por leis.”*
3. *“Não, não temos regras próprias do TJGO definidas para controle de acesso a informação;”*
4. *“Sim. Para o processo judicial temos a Resolução do Sistema PJD-TJGO, mas para os administrativos e informações físicas não temos; Existem regras de segredo de justiça em processos judiciais;”*
5. *“Sim, esta é uma questão eminentemente técnica, mas temos um certo controle nos sistemas existem ferramentas, nos processos judiciais. Mas considero importante essas definições para que as pessoas sejam direcionadas conforme a estratégia institucional;”*
6. *“Não. Todas as nossas regras está na Resolução que regulamenta o processo judicial.”*
7. *“Sim, os sistemas são definidos para ter preparação para adaptação.”*
8. *“Sim. Os usuários que são partes possuem acesso à parte pública ou o acesso dos seus processos que são parte.”*
9. *“Sim. Eu nunca tomo decisões sem dados, neste caso específico os sistemas me fornecem as informações necessárias.”*
10. *“Não está, mas considero que é uma necessidade e deveria ser ligada à Governança Institucional.”*
11. *“Não, o judiciário não possui liberdade para definir regras*
12. *“Não, o CNJ que traça essas políticas.”*

13. *“Sim, nesse aspecto é muito importante porque os custos de TI são altos.”*
14. *“Sim, até o momento não tenho dados para dizer que melhorará, mas esperamos que melhore sim o desempenho operacional.”*
15. *“Sim, se o conhecimento for aprimorado contribuirá com a celeridade dos processos.”*
16. *“Sim, tornando a justiça mais célere para a sociedade e o processo digital foi implantado visando sempre a celeridade e todos os trabalhos do judiciário sempre visam a melhoria da prestação jurisdicional para a sociedade.”*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 28/09/2016
- Unidade: Gabinete de Desembargador Membro da Corte Especial
- Nome do Respondente: L.
- Sexo: (X) Masculino () Feminino
- Cargo/Função: Assessor de Gabinete de Desembargador Membro da Corte Especial
- Formação Acadêmica: Direito

Governança da Informação:

1. *“Não, desconheço se existem essas regras;”*
2. *“Não, seria importante, mas não existem essas definições;”*
3. *“Não, não temos regras corporativas definidas e falta um padrão para controle. Entendo que é extremamente necessário;”*
4. *“Não. Possuímos “macro regras” que são interpretadas consoante a subjetividade de cada usuário. Essas regras são a constituição e a lei. A interpretações são pessoais e sempre restritivas e tendentes a restrição. Por padrão consideramos por regra sempre sigiloso. A instituição deveria ter regras para deixar claro a sua definição sobre o compartilhamento;”*
5. *“Não, no nível do usuário de ponta não. No nível intermediário pode ser que elas existam mas a gente não conhece;”*
6. *“Parcial, setores específicos possuem um certo padrão, mas não existe esse padrão institucional.”*
7. *“Não. A instituição muda o sistema fica e temos que esperar. Os sistemas são muito estáticos e geralmente são pensados para atender apenas uma situação específica.”*
8. *“Sim. As informações da área fim considero que sim.”*
9. *“Sim. Pode melhorar, mas às vezes falta uma parceria da unidade de negócio que define os requisitos. Vejo poucos sistemas customizáveis que são ferramentas de gestão.”*
10. *“Não, não é assim hoje, mas deveria ser ligada à Governança Institucional.”*
11. *“Não, não há um ambiente de participação democrática para viabilizar isso. Deveria haver, mas não há, cada um decide isoladamente. Mas considero muito importante. Antigamente tínhamos um comitê que definia estas questões e eram justificadas e todos passavam a entender determinadas situações e compravam a ideia. Mas nesta gestão percebi que não houve continuidade do Comitê de TI. A democratização da informação permitia uma gestão coesa sobre as decisões.”*
12. *“Não, mas considero que deveríamos ter, mas não temos uma estrutura.”*

13. *“Sim, poderá sim e todos os investimentos serão melhor direcionados.”*
14. *“Sim, com certeza, os retrabalhos serão evitados e as pessoas terão as informações necessárias para agir e executar suas atividades de forma efetiva e transparente.”*
15. *“Sim, os gestores conseguirão ter as informações necessárias para a tomada de decisão assertiva e ágil.”*
16. *“Sim, o resultado positivo para a sociedade será inevitável, pois com regras claras e as diretrizes bem comunicadas a instituição funciona de forma coerente e ágil.”*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 03/10/2016
- Unidade: Corregedoria Geral da Justiça do Estado de Goiás
- Nome do Respondente: A.
- Sexo: (X) Masculino () Feminino
- Cargo/Função: Diretor de Tecnologia da Informação da CGJGO (Indicado pelo Corregedor)
- Formação Acadêmica: Tecnologia da Informação

Governança da Informação:

1. *“Não. Em termos de atos de resolução, decretos eu desconheço esses atos voltados para a Governança da Informação. Eu sei que nós temos o Decreto Judiciário 680/2014 instituindo a Política de Segurança, que é gerido por uma Comissão Permanente de Segurança da instituição. Mas questões de segurança da informação eu não vejo no judiciário um ato normatizando. Mas considero muito importante.”*
2. *“Não, em termos de quem pode decidir, porém este grupo não normatizou penalidades e como penalizar eu acredito que não esteja normatizado. Sempre que é identificado é aberto um processo administrativo para tratar o uso”.*
3. *“Sim, existe a política da segurança da informação define essas regras de acesso e os sistemas possuem perfis de acesso. Foi definido pelo Comitê de Governança de TI na gestão passada. Mas eu desconheço uma continuidade sobre este assunto nesta gestão e uma gestão sobre essa política e a política está estática e desatualizada;”*
4. *“Parcial, Não temos essas regras corporativas. Existem regras em sistemas isolados, no PROAD temos algumas e no SDM temos umas regras relacionadas aos processos sigilosos e restritos;”*
5. *“Sim, existem algumas ferramentas de monitoramento do uso da informação. Os logs de acesso aos sistemas, ferramentas de auditorias em bancos de dados, ferramentas de cruzamento de informações de logs e o histórico de commit dos códigos das aplicações”.*
6. *“Não. Temos as regras em cada unidade. Por exemplo, na informática sei que possui essas regras, mas desconheço se estão institucionalizados e sei que o CNJ possui a tabela de temporalidade e descarte. Também possuímos a Resolução que institui o sistema PJD TJGO no âmbito do TJGO.”*
7. *“Não. Precisávamos utilizar tecnologias de configurações, mechemos muito no código para alterações, não temos tabelas auxiliares que permitem adaptações e não investimos em tecnologias de BI, Big Data, BPMN e Workflow.”*
8. *“Sim. Os nossos sistemas divulgam muitas informações e por vários meios, internet, intranet, sistemas do telejudiciário.”*

9. *“Não, e precisamos aprimorar muito para que os gestores possam ter as informações necessárias para a tomada de decisão. Hoje os sistemas possuem relatórios estáticos, mas que não cruzam informações de um processo com o outro ou que considerem outras bases como redes sociais, e-mail, rede, dentre outros.”*
10. *“Não, não temos esta unidade em nível estratégico.”*
11. *“Não, que eu saiba as unidades não participam desse tipo de decisões.”*
12. *“Parcial, existe a Comissão Permanente de Segurança, que eu conheço, mas desconheço se estão tratando desse assunto específico do uso das informações. Percebo que estão tratando da segurança física dos magistrados, mas nessa vertente eu desconheço.”*
13. *“Sim, vai sim eu acho que sim os investimentos em TI serão melhor direcionados para o que é realmente necessário e os gestores da área fim serão mais parceiros e os sistemas mais efetivos.”*
14. *“Sim, com certeza as pessoas serão melhor direcionadas para a realização de suas atividades de forma mais clara e efetiva.”*
15. *“Sim, muito poderemos melhorar o uso da informação e melhorar o nosso controle.”*
16. *“Sim, com a Governança da informação a instituição poderá obter ganhos significativos com um melhor controle e produtividade das unidades administrativas e judiciais, melhorando a prestação jurisdicional com um trabalho mais efetivo e assertivo.”*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 5

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 16/09/2016
- Unidade: *Secretaria de Gestão Estratégica*
- Nome do Respondente: *L.*
- Sexo: (X) Masculino () Feminino
- Cargo/Função: *Secretário de Gestão Estratégica*
- Formação Acadêmica: *Mestrado em Engenharia Civil e Pós-Graduação em Gestão de Excelências e Gestão de Projetos*

Governança da Informação:

1. *“Não. Diretamente não, mas como existem leis que tratam do assunto, ficam subentendidas suas regras.”*
2. *“Não, mas se considerarmos as informações para uso externo, sim. Internamente, ainda existe uma certa confusão sobre acesso e uso às informações.”*
3. *“Não, Desconheço regras específicas;”*
4. *“Parcial. Existem, mas não estão formalmente estabelecidas;”*
5. *“Não, as informações não são monitoradas por ferramentas monitoramento;”*
6. *“Parcial, se considerarmos as informações estatísticas, sim. Regras definidas claramente pelo CNJ.”*
7. *“Não, os sistemas demoram se adaptar às mudanças de diretrizes.”*
8. *“Sim, mas não significa que não seja necessário esforço para disponibilização.”*
9. *“Sim, mas não significa que não seja necessário esforço para disponibilização.”*
10. *“Não. No TJGO não, mas considero que deveria, pois um dos sinônimos de governança é transparência. Então, estão intimamente ligados.”*
11. *“Parcial, algumas sim, dependendo do tipo de informação.”*
12. *“Não, a instituição não possui uma estrutura formal de Governança da Informação.”*
13. *“Sim, sem informação não se faz gestão.”*
14. *“Sim, muitos benefícios poderiam ser alcançados com um melhor uso da informação. As pessoas se sentirão mais seguras para trabalhar, os retrabalhos seriam diminuídos e a execução se tornaria mais célere e objetiva.”*
15. *“Sim e muito, sem informação não se gerencia.”*

16. *“Sim, as informações poderiam ser utilizadas em benefício da sociedade, economia de recursos, aprimoramento da disponibilização de informações, melhor integração dos sistemas, melhor controle de acessos, maior agilidade no trato das informações, enfim, melhor prestação jurisdicional para a população”.*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 6

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 16/09/2016
- Unidade: *Diretoria de Planejamento da Secretária de Gestão Estratégica*
- Nome do Respondente: E.
- Sexo: () Masculino (X) Feminino
- Cargo/Função: *Diretora de Planejamento da Secretária de Gestão Estratégica*
- Formação Acadêmica: *Administração*

Governança da Informação:

1. *“Não. Desconheço essas regras, se elas existem.”*
2. *“Não, desconheço se existem direitos e deveres bem estabelecidos.”*
3. *“Parcial, o acesso não é controlado por regras, desconheço essas regras, somente algumas pessoas, em funções específicas, tem acesso diferenciado.”*
4. *“Não se existem, desconheço;”*
5. *“Não se existem, desconheço;”*
6. *“Não se existem, desconheço;”*
7. *“Não, os sistemas demoram se adaptar às mudanças de regras.”*
8. *“Não, muitas vezes precisamos de relatórios e sistemas que não existem. Com o projeto de BI essa situação poderia melhorar um pouco.”*
9. *“Parcial, algumas vezes sim, algumas vezes não.”*
10. *“Não. No TJGO não, mas considero que deveria, pois a instituição é que deve determinar as diretrizes para o uso da informação.”*
11. *“Parcial, algumas vezes sim, algumas vezes não.”*
12. *“Não, mas acho que existe um comitê gestor instituído por decreto.”*
13. *“Sim, os investimentos serão melhor direcionados e os custos reduzidos.”*
14. *“Sim, a informação é a base da tomada de decisão, que consequentemente gera melhorias no desempenho da operação.”*
15. *“Sim e muito, a informação é a base da tomada de decisão.”*
16. *“Sim, por meio da melhoria do sistema de processo eletrônico, com a implantação de BI essa situação poderia melhorar um pouco e as informações poderiam ser melhor*

utilizadas em benefício da sociedade. Outros fatores de economia de recursos de TI, qualidade das informações disponibilizadas, celeridade de decisões.”

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 7

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 19/09/2016
- Unidade: *Controladoria Interna*
- Nome do Respondente: *F.*
- Sexo: () Masculino (X) Feminino
- Cargo/Função: *Assessor da Controladoria Interna*
- Formação Acadêmica: *Mestrado em Administração*

Governança da Informação:

1. *“Não. Desconheço essas regras, se elas existem.”*
2. *“Não, desconheço se existem direitos e deveres bem estabelecidos.”*
3. *“Parcial, somente algumas pessoas.”*
4. *“Sim, conheço o portal da transparência e um sítio do site do TJGO que divulga informações da transparência..”*
5. *“Não se existem, desconheço;”*
6. *“Parcial, o site do TJGO define algumas regras não muito claras e no manual de redação do TJGO, lembro de ter visto uns padrões descritos.”*
7. *“Não, os sistemas demoram se adaptar.”*
8. *“Sim. Considero que os sistemas administrativos e judiciais do TJGO são efetivos na disponibilização de informações para os usuários”*
9. *“Parcial, algumas vezes sim, algumas vezes não temos informações corretas pela falta de integração dos sistemas.”*
10. *“Não. No TJGO não, mas considero que deveria, pois a instituição é que deve determinar as diretrizes para o uso da informação.”*
11. *“Não, desconheço se existe a participação, mas considero muito importante.”*
12. *“Não, a instituição não possui uma estrutura formal de GI...”*
13. *“Sim e contribuirá com a redução de custos.”*
14. *“Sim, a informação é a base da tomada de decisão, que consequentemente gera melhorias no desempenho da operação.”*
15. *“Sim e muito, a informação é a base da tomada de decisão.”*

16. *“Sim, mediante regras claras, transparentes e efetivas. Redução de custos de TI é importante também, porque tecnologias são caras. Conseguir melhor integração dos sistemas e melhorias no controle de acessos será favorável para uma melhor qualidade da informação para o processo decisório, celeridade de decisões”....”.*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 8

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 21/09/2016
- Unidade: *Diretoria de Informática*
- Nome do Respondente: G.
- Sexo: (X) Masculino () Feminino
- Cargo/Função: *Diretor do Núcleo de Controle de Contratos e Aquisições de TIC*
- Formação Acadêmica: *Especialização em TI*

Governança da Informação:

1. *“Não, Apesar de existir leis que tratam sobre o assunto, internamente não há uma política de comunicação definida e/ou pública.”*
2. *“Não, Apesar de existir uma política de segurança da informação, a mesma carece de divulgação e publicidade.”*
3. *“Não, Medidas de controle são adotadas de forma isolada dentro da Instituição. Cada unidade tem como prática aplicar regras individuais e personalizadas, muitas vezes sem um alinhamento estratégico. Apesar disso, existem controles físicos e lógicos de acesso aos recursos computacionais e sistemas, entretanto sem uma definição clara sobre a expectativa da Instituição.”*
4. *“Não. Apesar de existir uma política de segurança da informação, que discorre sobre o acesso dos fornecedores, a mesma não é abrangente. Convênios entre o TJGO e órgãos públicos/empresas privadas são firmados à medida que surgem demandas de colaboração entre os entes. Somente nesses convênios são definidas as regras sobre o compartilhamento e uso das informações;”*
5. *“Sim, entretanto somente algumas informações são monitoradas dentro da Instituição. Entre eles, podemos citar: - Serviço de backup dos dados (Symantec Netbackup) - Monitor de recursos tecnológicos (Zabbix) - Monitoramento de arquivos e controle de usuários (Microsoft System Center) - Monitoramento do serviço de banco de dados (Oracle Enterprise Manager).”*
6. *“Não, Apesar de existir diretrizes sobre identidade visual, não há uma definição sobre padronização de informações.”*
7. *“Parcial, existem muitos sistemas legados que restringem a evolução e mudanças da Instituição. As formas se dariam por meio de aquisição novos sistemas em substituição aos legados, contratação de empresas especializadas ou utilizando mão de obra própria do TJGO.”*
8. *“Parcial, sim, porém imaturos. Os sistemas ainda carecem de uma comunicação visual atrativa, moderna e atenta ao perfil dos usuários. Por exemplo, as informações no site Institucional são apresentadas de forma difusa.”*

9. *“Não. Os sistemas apenas armazenam dados, com pouca informação para tomadas de decisões estratégicas. As informações disponibilizadas atendem à equipe técnica.”*
10. *“Não. A governança da informação ainda é imatura dentro da Instituição.”*
11. *“Parcial, Por meio de propostas levadas às Comissões/Comitês e outras unidades que participam das tomadas de decisões.”*
12. *“Não. Entretanto existe uma unidade (SGE) e servidores (Assessores de Planejamento) responsáveis por direcionar as ações dentro da Instituição.”*
13. *“Sim, Por meio da objetividade no investimento dos programas/programas aprovados. E não de forma subjetiva como acontece atualmente.”*
14. *“Sim, Por meio da definição de papéis e responsabilidades dos atores envolvidos.”*
15. *“Sim e muito, Por meio da consolidação e tratamento dos dados e sua transformação em informações.”*
16. *“Sim, adotando como premissa a disponibilidade e acesso às informações, políticas poderão ser direcionadas a fim de atender carências de um determinado setor ou mesmo priorizar ações que gerem efeito imediato, redução de custos de armazenamento, melhor qualidade da informação, melhor integração dos sistemas, melhor controle de acessos, maior agilidade no trato das informações. Com um mapa do cenário atual e suas previsões, ações poderão ser direcionadas a fim de dar celeridade nos trâmites processuais...”*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 9

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 16/09/2016
- Unidade: *Diretoria de Sistemas de Informação*
- Nome do Respondente: A.
- Sexo: () Masculino (X) Feminino
- Cargo/Função: *Diretora de Sistemas de Informação*
- Formação Acadêmica: *Ciência da Computação*

Governança da Informação:

1. *“Não. A gente tem tanto decreto, tantas resoluções, leis e atos normativos, mas eu acho que não está claro;”*
2. *“Não, seria importante que fosse formalizado e definido de forma clara para que todos soubessem o que fazer com a informação;”*
3. *“Não, não temos regras corporativas definidas para controle de acesso a informação;”*
4. *“Parcial. As regras que temos é sobre sigilo de processo judicial, mas para os administrativos e informações físicas não é bem claro; Existem apenas regras de segredo de justiça em processos judiciais e administrativos;”*
5. *“Sim, nos sistemas existem ferramentas, nos processos judiciais sabemos quem consultou, quem alterou, analisamos logs e administrativos também. As demais informações não temos monitoramento. O monitoramento é realizado apenas quando estas informações são gerenciadas por sistemas de informação;”*
6. *“Não. A nossa informação não é padronizada, até estamos com dificuldade para classificação dos processos que estão sendo digitalizados.”*
7. *“Não. Os sistemas não são adaptáveis rapidamente, demanda atividades de desenvolvimento.”*
8. *“Sim. Os nossos sistemas são desenvolvidos para atender os usuários. Ações de unificação dos sistemas vêm sendo executadas no sentido de sanar problemas de integração entre os vários sistemas existentes, tanto administrativos quanto judiciais. Talvez a implantação de BI e Big Data possa aprimorar a disponibilização de informações aos usuários.”*
9. *“Sim. a disponibilização de informações para tomada de decisões pode ser ampliada com a implantação de ferramentas de BI ou Big Data. Agora sobre integração dos sistemas é importante dizer que atualmente temos bastante dificuldade em virtude da falta de definição formal dos gestores dos sistemas nas unidades de negócio. Com esses gestores teríamos melhores condições de classificar os dados, criar dicionários de dados, dentre outras soluções de requisitos de sistemas...”*

10. *“Não, mas deveria ser ligada à Governança Institucional. Na instituição a Governança da informação deveria ser tratada em nível mais estratégico e de forma mais estratégica. Apenas temos na prática a gestão da informação e muitas decisões precisam ser tomadas em nível tático.”*
11. *“Parcial, faz parte dos levantamentos de requisitos dos sistemas envolvermos as unidades para definir o acesso.”*
12. *“Não, mas deveríamos ter uma estrutura formal que se preocupasse com a informação, mas a instituição não possui.”*
13. *“Sim, racionalizando os recursos e investindo no que realmente é necessário e diminuindo gastos desnecessários com links de comunicações robustos, storages ou servidores de dados.”*
14. *“Sim, melhorando o fluxo de operações críticas, tornando o processo de trabalho mais eficientes e com menos retrabalho.”*
15. *“Sim, fornecendo mais informação para auxiliar os gestores na tomada de decisão.”*
16. *“Sim, tornando a justiça mais ágil, possibilitando maior transparência aos cidadãos... Redução de custos de TI, sistemas e informações integradas e transparentes, controle de acessos eficientes, facilidade na migração para novas tecnologias. Ampliação da disponibilidade de informações com a implantação de ferramentas de BI ou Big Data, sistemas mais efetivos no atendimento ao negócio e redução de riscos.”*

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 10

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 19/09/2016
- Unidade: *Diretoria de Infraestrutura Tecnológica*
- Nome do Respondente: *M.*
- Sexo: (X) Masculino () Feminino
- Cargo/Função: *Administrador de Banco de Dados*
- Formação Acadêmica: *Especialização em Tecnologia da Informação*

Governança da Informação:

1. *“Não, Conheço algumas informações processuais, informações tecnológicas e institucionais.”*
2. *“Não, Já que não existem regras claras, não há forma. Os gestores do poder judiciário como de outras entidades, precisam levar em conta a atividade meio, não levando em conta apenas a atividade fim. Os gestores (magistrados) precisam estar mais preparados com a atividade em questão de sua gestão bem como a convivência formal para com os seus subordinados. E preciso parar com a interferência hierárquica, e dar o devido valor aos profissionais capacitados de outras áreas..”*
3. *“Não, desconheço tal controle de informações processuais, institucionais e segurança em TI;”*
4. *“Não conheço”*
5. *“Não, se existem eu desconheço;”*
6. *“Parcial. Creio que existem, mas não sei mencionar.”*
7. *“Não, os sistemas demoram a se adaptar, não utilizam tecnologias próprias e não existe padrão de desenvolvimento. E há muita interferência hierárquica que impede o desenvolvimento de sistemas com o uso de boas práticas /padrões de desenvolvimento de sistemas.”*
8. *“Não. Talvez pelo fato de não existir integração das equipes e sistemas. A implantação de ferramentas de BI ou Big Data poderia ampliar a efetividade da disponibilização de informações.”*
9. *“Não, sei que está crescendo nesse quesito, mas sei da falta de integração de sistemas, o que dificulta o trabalho. Pode-se mencionar os seguintes sistemas: PROAD/GET, FINANCEIRO e PROCESSO ELETRÔNICO.”*
10. *“Não. No TJGO não, mas deveria, estão intimamente ligados.”*
11. *“Parcial. Creio que sim, mas não sei mencionar a forma, já que existe um distanciamento para com a nossa área de trabalho.”*

12. *“Não, não sei informar se existe...”*.
13. *“Sim, com Padrões e Regras claras...”*.
14. *“Sim, Práticas, regras e padrões, melhora o desempenho bem como, a evolução dos processos operacionais. Dando ênfase na eficácia dos projetos e eficiência na execuções destes...”*
15. *“Sim, poderia ser mais duradouro os processos administrativos já que essas práticas levaria a independência interpessoal...”*.
16. *“Sim, com melhor qualidade da informação, aprimoramento do processo decisório, efetividade das decisões com a implantação de ferramentas de BI ou Big Data. E também porque regras claras nos leva a resoluções claras e menos burocráticas..”*.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 11

Coleta dos Dados:

Perfil:

- Data: 05/10/2016
- Unidade: Centro de Comunicação Social
- Nome do Respondente: J.
- Sexo: (X) Masculino () Feminino
- Cargo/Função: Assessor do Centro de Comunicação Social
- Formação Acadêmica: Comunicação e Jornalismo

Governança da Informação:

1. *“Não. Diretamente não, mas como existem leis que tratam do assunto, ficam subentendidas suas regras.”*
2. *“Não, existe uma certa confusão sobre acesso e uso das informações.”*
3. *“Não, Desconheço regras específicas o controle é muito empírico...”*
4. *“Parcial. Existem, mas não estão formalmente estabelecidas...”*
5. *“Não, as informações não são monitoradas por ferramentas monitoramento;”*
6. *“Não, se considerarmos as informações sobre logomarca temos a Resolução 04 de 2008 que define as regras para uso da logomarca do TJGO. Para uso da logomarca do TJGO temos um projeto em andamento.”*
7. *“Não, as adaptações às mudanças de diretrizes são muito demoradas. Vimos pelo CPC que está vigente e até hoje os sistemas estão sendo adaptados.”*
8. *“Sim, mas não significa que não seja necessário esforço para disponibilização.”*
9. *“Sim, mas não significa que não seja necessário esforço para disponibilização, porque nem sempre as informações são iguais nos sistemas.”*
10. *“Não. No TJGO não, mas considero que deveria...”*
11. *“Parcial, algumas sim, dependendo do tipo de informação.”*
12. *“Não, a instituição não possui uma estrutura formal de GI.”*
13. *“Sim, gasta se muito com TI.”*
14. *“Sim, muitos benefícios poderiam ser alcançados com um melhor uso da informação. As pessoas se sentirão mais seguras para trabalhar, os retrabalhos seriam diminuídos e a execução se tornaria mais ágil.”*
15. *“Sim e muito, sem informação não se gerencia.”*

16. *“Sim, as informações poderiam ser utilizadas em benefício da sociedade, economia de recursos, aprimoramento da disponibilização de informações, trâmites processuais de julgamentos mais céleres.”*

ANEXO A – MODELO ESTRUTURAL DE GI NA INDÚSTRIA BANCÁRIA

Construto/Item		λ
Políticas	<i>(No meu banco, em relação às políticas e práticas de governança da informação...)</i>	
PL1	A liderança executiva estabelece regras de responsabilização sobre o uso da informação.	0,76
PL2	Os direitos decisórios sobre o uso da informação são claros e definidos.	0,77
PL3	O acesso à informação é controlado por regras corporativas.	0,64
PL5	Existem regras para o compartilhamento de informações com o mercado (clientes e parceiros).	0,65
PL7	As informações corporativas obedecem a requisitos de compliance.	0,62
PL9	Temos um processo de comunicação interno sobre as práticas relativas ao uso da informação.	0,64
PL11	Temos ferramentas que permitem monitorar o uso da informação.	0,73
PL13	O uso de padrões facilita a nossa gestão da informação.	0,52
PL14	Temos regras para padronização da informação.	0,65
Sistemas (SI/TI)	<i>(No meu banco, em relação às políticas e práticas de governança da informação...)</i>	
SI1	Os sistemas estão preparados para adaptarem-se rapidamente às mudanças do negócio.	0,72
SI2	Os sistemas são efetivos na disponibilização das informações para os usuários.	0,70
SI3	Os sistemas disponibilizam informações para a tomada de decisão em dispositivos móveis.	0,67
SI4	Os sistemas permitem recuperar todas as informações de um cliente por meio de uma interface única.	0,59
Estrutura	<i>(No meu banco, em relação às políticas e práticas de governança da informação...)</i>	
ET1	A governança da informação está ligada à governança corporativa.	0,72
ET2	As áreas de negócios participam das decisões sobre a governança da informação.	0,61
ET3	Existe uma estrutura formal de governança que define as políticas relacionadas à informação.	0,58
Valor	<i>(No meu banco, o valor percebido como resultado das políticas e práticas de governança da informação, se apresenta por...)</i>	
VL1	Melhor direcionamento dos investimentos em TI.	0,74
VL3	Melhor desempenho operacional.	0,79
VL4	Diminuição do custo de armazenamento (storage).	0,65
VLS	Aprimoramento do processo decisório.	0,75

Fonte: Faria (2013).