



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**Roseneide Mendonça de Sena**

**Governança da Informação no modelo de Governança Judicial: um estudo  
de caso sobre a relação da GI nos desafios da atividade jurisdicional do  
sistema de justiça.**

**Porto Alegre – RS  
2018**

**Roseneide Mendonça de Sena**

**Governança da Informação no modelo de Governança Judicial: um estudo de caso sobre a relação da GI nos desafios da atividade jurisdicional do sistema de justiça.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ariel Behr – UFRGS

---

Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci – UNISC

---

Profa. Dra. Raquel Jainessek-Muniz – UFRGS

---

Orientador – Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – UFRGS

### CIP - Catalogação na Publicação

Sena, Roseneide Mendonça de  
Governança da Informação no modelo de Governança  
Judicial: um estudo de caso sobre a relação da GI nos  
desafios da atividade jurisdicional do sistema de  
justiça. / Roseneide Mendonça de Sena. -- 2018.  
139 f.  
Orientador: Antônio Carlos Gastaud Maçada.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2018.

1. Governança da Informação. 2. Governança Judicial.  
3. Sistema de Justiça. 4. Atividade Jurisdicional. I.  
Maçada, Antônio Carlos Gastaud, orient. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por me manter na constância deste propósito, apesar de todos os percalços.

A minha filhota, Giovana Sena de Carvalho, pela paciente espera e a compreensão por minha ausência nos momentos especiais, durante esses últimos 14 meses. Momentos que jamais recuperarei, mas estarei lúcida e disposta para também te apoiar, quando for sua vez.

A minha mãe Creuza Mendonça, minha irmã Fátima Sena e minha sobrinha Ana Caroline, que se dedicaram integralmente a cuidar da minha filha para que eu me ausentasse e cumprisse esse desafio, minha eterna gratidão.

À Universidade Federal do Acre – UFAC, pelo oportuno momento na viabilização deste Mestrado Interinstitucional, em especial à Prof. Dra. Guida Aquino e ao Prof. Dr. Josimar.

Aos meus colegas mestrandos deste Minter UFRGS/UFAC, em especial à Lucilene Pontes e à Valquíria Rebouças, que compartilharam seis meses de íntima convivência, com muita cumplicidade, carinho e compreensão.

Um agradecimento especial à Prof. Dra. Cecy Misoczky do PPGA/UFRGS, que tive a imensa satisfação de conhecer e conviver. Aprendi a admirar sua dedicação à academia, especialmente por proporcionar a minha comunidade do estado do Acre essa oportunidade de nos aproximarmos ao que considero mais valioso à liberdade humana: o conhecimento.

Agradeço aos professores e aos novos amigos gaúchos, que contribuíram de alguma forma, não só na elaboração deste trabalho, mas também na facilitação da minha adaptação, em uma convivência sempre solícita e carinhosa, em todo período que convivi na Escola de Administração da UFRGS.

Ao Ministério Público do Estado do Acre, em especial ao Procurador de Justiça, Dr. Oswaldo D’Albuquerque Lima, que me proporcionou condições e incentivo à consecução deste desafio.

Finalmente, ao meu orientador, Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada, um especial agradecimento pelos momentos de paciência, ajuda e, sobretudo, compreensão. Hoje reconheço que fez a diferença em minha vida, me mostrando novos caminhos e me incentivando a melhorar sempre.

## RESUMO

A evolução da digitalização e virtualização dos processos judiciais, aliado ao crescente investimento na área de tecnologia da informação (TI), permitiu ao sistema de justiça criar e armanezar uma vasta quantidade de informações. Porém, apesar de todo investimento realizado em TI e o reconhecido avanço na normatização da estrutura do ambiente informacional, as informações jurídicas não tem gerado o esperado valor à atividade jurisdicional do sistema de justiça, que muitas vezes ainda recorrem a buscas manuais, incorrendo em informações sem a qualidade necessária, com maior demora para acessar informações com a utilidade desejada. O objetivo da pesquisa é analisar como a Governança da Informação se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional no modelo de governança judicial do sistema de justiça, considerando que a Governança da Informação surge para preencher esse espaço não atendido pela governança da Tecnologia da Informação (TI), primeiro recolocando a informação como o recurso essencial e, segundo, demonstrando que o uso da informação, e não apenas a sua produção e armazenamento, deve ser considerado no processo de governança. Sendo assim, a Governança da Informação é um instrumento para reduzir problemas entre os agentes interessados na informação, baseando-se na teoria da agência, aliando sua estrutura à governança corporativa. Para atingir o objetivo foi utilizado o método de estudo de caso único, em unidades do sistema de justiça localizadas no estado do Acre: Tribunal de Justiça, Ministério Público e Defensoria Pública. Como contribuições dessa pesquisa estão a análise dos fatores e elementos que se espera contribuir para os desafios do ambiente informacional das empresas no diagnóstico e eventual adoção de programas de Governança da Informação, provendo um modelo particularmente associado à gestão mais célere, ética e estratégica das informações no ambiente das organizações do sistema de justiça.

**Palavras-chave:** Governança da Informação, Governança Judicial, Sistema de Justiça, Atividade Jurisdicional

## **ABSTRACT**

The evolution of the digitalization and virtualization of judicial processes, together with the increasing investment in the area of information technology (IT), allowed the justice system to create and armanezar a vast amount of information. However, despite all the investment made in IT and the acknowledged advance in the normalization of the structure of the information environment, legal information has not generated the expected value of the judicial activity of the justice system, which often still resort to manual searches, incurring information without the necessary quality, with more delay to access information with the desired utility. The objective of the research is to analyze how Information Governance relates to the challenges of judicial activity in the justice system model of judicial system, considering that Information Governance arises to fill this space not served by the governance of Information Technology ), first by replacing information as the essential resource and secondly by demonstrating that the use of information, not just its production and storage, should be considered in the governance process. Thus, Information Governance is an instrument to reduce problems among agents interested in information, relying on agency theory, combining its structure with corporate governance. In order to reach the objective, the single case study method was used in units of the justice system located in the state of Acre: Court of Justice, Public Prosecutor's Office and Public Defender's Office. As contributions of this research are the analysis of the factors and elements that are expected to contribute to the challenges of the informational environment of companies in the diagnosis and eventual adoption of Information Governance programs, providing a model particularly associated with the faster, ethical and strategic management of information in the environment of justice system organizations.

**Key words:** Information Governance, Judicial Governance, Justice System, Jurisdictional Activity

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Gráfico da relação entre crescimento e custos de armazenamento....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2 – Conexões de Governança do Modelo de McManus.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 3 – Percurso de duas vias de Lainhart.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 4 – Modelo Teórico-Metodológico de Governança Judicial.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5 – Modelo de Governança da Informação do BCB.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 6 – Modelo Conceitual da Pesquisa.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7 – Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 8 – Organização Judiciária do TJAC.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 9 – Índice de membros do MP por população.....</b>	<b>68</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Conceitos de Governança da Informação.....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 2 –Elementos do Fator Política.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 3 – Elementos do Fator Valor.....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 4 – Unidades do Sistema de Justiça selecionadas.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 5 – Força de Trabalho do TJAC.....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 6 – Diretrizes Estratégicas do TJAC.....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 7 – Distribuição da estrutura do MPAC.....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 8 – Atuação do MPAC em procedimentos instaurados.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 9 – Diretrizes Estratégicas do MPAC.....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 10 – Distribuição de Comarcas da DPEAC.....</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 11 – Força de Trabalho da DPEAC.....</b>	<b>74</b>
<b>Quadro 12 – Diretrizes Estratégicas da DPEAC.....</b>	<b>74</b>
<b>Quadro 13 - Unidades do Sistema de Justiça entrevistadas.....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 14 – Percepção da relação da GI nos desafios da atividade jurisdicional.....</b>	<b>101</b>
<b>Quadro 15 – Percepção das oportunidades de ganhos com a GI.....</b>	<b>102</b>



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Respostas – GI no Modelo de GJ no Sistema de Justiça.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 2 – Aderência da GI no modelo GJ do Sistema de Justiça.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 3 – Aderência do Modelo GI na DPEAC.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 4 – Aderência do Modelo GI no TJAC.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 5 – Aderência do Modelo GI no MPAC.....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BA	<i>Business Analytics</i>
BCB	Banco Central do Brasil
BI	Business Intelligence
CGI	Comitê de Governança de Informações
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional de Ministério Público
CNMPInd	Sistema de Indicadores do CNMP
COBIT®	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
CPC	Código de Processo Civil
CPCom	Comitês de Políticas de Comunicação Social do Ministério Público
CPGA	Comitês de Políticas de Gestão Administrativa do Ministério Público
CPGO	Comitês de Políticas Orçamentária do Ministério Público
CPGP	Comitês de Gestão de Pessoas do Ministério Público
CPTI	Comitês de Políticas de Tecnologia da Informação do Ministério Público
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DP	Defensoria Pública
DPE	Defensoria Pública Estadual
DPEAC	Defensoria Pública do Estado do Acre
EAM	<i>Enterprise Asset Management</i>
EC	Emenda Constitucional
ECM	<i>Enterprise Content Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FNGMP	Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público
GI	Governança da Informação
GJ	Governança Judicial
GTI	Governança de Tecnologia da Informação
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDJus	Índice de Desempenho da Justiça
IFAC	<i>International Federation Accountants</i>

ILM	<i>Information Lifecycle Management</i>
IPC-Jus	Índice de Produtividade Comparada da Justiça
IPM	Índice de Produtividade dos Magistrados
IPS	Índice de Produtividade dos Servidores
ITGI	<i>Information Technology Governance Institute</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
LAI	Lei de Acesso à Informação
LC	Lei Complementar
MJ	Ministério da Justiça
MPAC	Ministério Público do Estado do Acre
NHS	<i>National Health System</i>
PGI	Política de Governança da Informação
PSC	<i>Public Sector Commitee</i>
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SIESPJ	Sistema de Estatística do Poder Judiciário
SINASP	Sistema Nacional de Segurança do Poder Judiciário
SLA	<i>Software Level Agreement</i>
SRF – MJ	Secretaria de Reforma do Judiciário
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Tribunal Superior Militar
TC	Taxa de Congestionamento
TI	Tecnologia da Informação
TJAC	Tribunal de Justiça do Estado do Acre
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2.	PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.3.	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	17
1.4.	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	18
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
2.1.	TEORIA DA AGÊNCIA.....	20
2.2.	GOVERNANÇA.....	22
<b>2.2.1.</b>	<b>Governança Corporativa.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Governança Judicial.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Governança da Informação.....</b>	<b>27</b>
2.3.	A GI NO MODELO DE GOVERNANÇA JUDICIAL.....	32
<b>2.3.1.</b>	<b>A informação como elemento da atividade jurisdicional.....</b>	<b>42</b>
2.4.	MODELO DE GI SOB A PERSPECTIVA DE VALOR.....	45
<b>2.4.1.</b>	<b>Modelo GI no Banco Central do Brasil – modelo de referência...</b>	<b>48</b>
2.5.	MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	50
<b>2.5.1.</b>	<b>Fator Política.....</b>	<b>52</b>
<b>2.5.2.</b>	<b>Fator Sistema.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5.3.</b>	<b>Fator Estrutura.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5.4.</b>	<b>Fator Valor.....</b>	<b>55</b>
<b>3.</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
3.1.	CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA.....	57
3.2.	MÉTODO DO ESTUDO DE CASO.....	59
3.3.	CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	60
3.4.	PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO..	75
<b>3.4.1.</b>	<b>Protocolo do Estudo de Caso.....</b>	<b>75</b>
<b>3.4.2.</b>	<b>Coleta dos Dados.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.3.</b>	<b>Fonte dos Dados.....</b>	<b>77</b>
<b>3.4.4.</b>	<b>Preparação, análise e interpretação dos dados.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4.5.</b>	<b>Confiabilidade e validade da pesquisa.....</b>	<b>82</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>

4.1	AS PRÁTICAS GI NO MODELO GJ DO SISTEMA DE JUSTIÇA.....	85
		92
<b>4.1.1.</b>	<b>Fator Política.....</b>	<b>86</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>Fator Sistemas.....</b>	<b>92</b>
<b>4.1.3.</b>	<b>Fator Estrutura.....</b>	<b>96</b>
<b>4.1.4.</b>	<b>Fator Valor.....</b>	<b>99</b>
4.2	A RELAÇÃO DA GI COM OS DESAFIOS DA ATIVIDADE JURISDICIONAL DO SISTEMA DE JUSTIÇA.....	100
4.3	ADERÊNCIA DO MODELO DE GI NO MODELO DE GJ DO SISTEMA DE JUSTIÇA.....	103
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>111</b>
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	117
5.2	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	118
5.3	PESQUISAS FUTURAS.....	119
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO – INICIAL.....</b>	<b>133</b>
	<b>APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO – FINAL.....</b>	<b>136</b>
	<b>ANEXO – MODELO ESTRUTURAL DE GI NA IND. BANCÁRIA.....</b>	<b>139</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Pensar o mundo sem o fator tecnológico é dissociar-se de um processo de evolução contínua. No que pese ao ambiente corporativo, acompanhar, ou não, a evolução está diretamente relacionada à perenidade dos negócios através da incessante busca pela eficiência. Neste processo, sempre que o tema vem à tona, enfatiza-se unicamente a Tecnologia da Informação (TI) como elemento que transforma os ambientes de trabalho, incluindo, erroneamente, a Informação como um produto da tecnologia (FARIA, 2013). Para Brookes (1980), a informação é um elemento que provoca transformações nas estruturas, sendo, portanto, um meio e como tal só poderá atingir seu potencial transformador de estruturas (individuais e sociais), através dos processos de reapropriação ou de agregação de valor.

## 1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO

No sistema de justiça, a força de trabalho é fortemente envolvida por um ambiente informacional. A eficiência na geração e recuperação das informações judiciais é o desafio para tornar a atividade jurisdicional mais efetiva no cumprimento da função constitucional. Para Ferreti e Alvares (2015), o valor e a recuperação eficaz das informações e do conhecimento denotam propensão ao intercâmbio e à inovação e guardam relação direta com o aprimoramento do desempenho judicial. Contudo, como assevera Ferreti e Alvares (2015), para que a “informação útil” passe a fluir com celeridade dos órgãos do sistema de justiça à sociedade, novos mecanismos terão que ser desenvolvidos com o fim de migrar-se de uma sociedade industrial fragmentada, linear e robotizante, que não traz benefícios a esse novo formato de sociedade.

Conforme Faria (2013, p. 18), as organizações que estão diante deste cenário de crescimento do volume de informações, colocam a área de TI como prioridade, voltando seu olhar exclusivamente para o “T” em detrimento do “I”. O foco exclusivo na tecnologia como solução para os problemas de gerenciamento da informação faz com que as empresas do mundo inteiro gastem bilhões de dólares em TI. É o que afirma o relatório divulgado pelo Gartner (2018), quando estima que os gastos globais com produtos e serviços de Tecnologia da Informação (TI) devem chegar a US\$ 3,7 trilhões em 2018, aumento de 6,2% em relação ao ano anterior. Os gastos com softwares corporativos devem apresentar o maior crescimento, 11,1%. Contudo, os gestores demonstram certa frustração com todo esse investimento em face

de sua baixa correlação com o desempenho das empresas, declarando que a informação da qual dispõem hoje é pouco melhor do que a que possuíam anteriormente (DAVENPORT, 1998).

Pelos relatórios da *Global Databerg Report* e *Data Genomics Index* (2016), as organizações enfrentam a deterioração em relação à explosão das informações. De acordo com eles, 85% de todos os dados armazenados e processados pelas organizações são considerados “escuros”, ou ROT (Redundantes Obsoletos, Triviais), e que 41% de todos os dados armazenados estão estagnados (sem uso há pelo menos três anos).

Corroborando com Davenport (1998), quando assevera que o objetivo principal da informação é informar e que todos os computadores do mundo de nada seriam úteis se seus usuários não estiverem interessados na informação que eles geram. Não sendo vantajosa a concentração excessiva ou exclusiva na abordagem tecnológica.

Para Faria (2013), o fascínio pela tecnologia pode estar relacionado com a maior convivência das pessoas e organizações com a abundância de dados criados e multiplicados em velocidade espantosa. Segundo o Gartner (2018), 2,2 milhões de *terabytes* de novos dados são criados todos os dias e a previsão é que até 2020 haja um total de 40 trilhões de *gigabytes* de dados no mundo. E mesmo sendo um fator estratégico de oportunidade, a abundância de informação nas organizações também passou a ser um fator de risco, que precisa ser administrado. O que explica o surgimento de corpos formais de governança para criar estratégias, políticas e procedimentos em torno da distribuição da informação dentro e fora da empresa (FARIA, 2013).

De acordo com Tallon et al. (2013), as organizações enfrentam desafios relacionados a como governar o acesso, o uso e a guarda de seus dados. Se, por um lado, há oportunidades inegáveis advindas da emergência de novas tecnologias e comportamentos da sociedade, há também pressões pela identificação e mitigação dos riscos relativos aos ativos informacionais (SMALLWOOD et al., 2014).

## 1.2.PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Kooper et al. (2011), vários insucessos têm ocorrido nos programas de Governança da TI por restringirem-se aos aspectos tecnológicos, pela falta de patrocínio, pela desarticulação entre as áreas técnicas e de negócio e, inclusive, por dificuldades técnicas do projeto de implementação.

Apesar da explosão dos fenômenos informacionais impulsionados pelo advento de recursos tecnológicos, uma abordagem de implantação puramente técnica expõe as organizações a riscos estratégicos em suas políticas de tratamento de dados. Entretanto, há a necessidade de se administrar como as informações são criadas, pesquisadas, consumidas, processadas e trocadas entre as várias áreas de negócios e entre empresas, para uma maior geração de valor (VAN GREMBERGEN et al., 2005). Na visão de Kooper et al. (2011), outra limitação é o maior peso dado aos aspectos de controle, como as atividades de administração, geração de políticas, definição de responsabilidades, monitoramento e auditoria, em detrimento das questões estratégicas.

O aumento constante do volume de informações, com a criação diária de documentos, provas e peças processuais ou doutrinas, normas e legislação que se atualizam constantemente, torna a extração das informações um desafio complexo no sistema de justiça. Só em 2015, 102 milhões de processos tramitaram no Sistema de Justiça Brasileiro, excluindo aqueles que estavam no Supremo Tribunal Federal, segundo o relatório Justiça em Números 2016 (CNJ, 2016). Ainda segundo o relatório, o judiciário finalizou 2015 com um estoque de quase 74 milhões de ações, mesmo tendo baixado 1,2 milhão de ações a mais que a quantidade ingressada, houve um aumento de 1,9 milhões de processos (3%) em relação ao ano de 2014.

No sistema de justiça, a informação sempre foi matéria prima. Se até então, encontrava-se estática em páginas, encadernações e arquivos, hoje flui dos autos judiciais físicos para a Internet (salvo os sigilosos), disponibiliza-se em sites da web e se conecta a qualquer um em qualquer lugar. Com a Lei nº 11.419/2006, os processos físicos no âmbito do sistema de justiça passaram a ter seus andamentos totalmente eletrônicos. Considerando que cada processo possui várias páginas de documentos produzidos, a quantidade de arquivos digitais é imensa (CASTRO JÚNIOR; FRANCO; CALIXTO, 2014).

Nesse passo, a virtualização dos processos judiciais também caminha em ritmo crescente. Em 2012, de acordo com o relatório Justiça em Números 2016 (CNJ, 2016), o STJ atingiu a marca de 70,4% de casos novos eletrônicos e o índice permanece em torno desse patamar até a publicação do relatório, no ano de 2016. O impacto da virtualização dos processos sobre a gestão judiciária configura preocupação estratégica para o CNJ, embora ainda não seja possível dimensionar as transformações que estão por vir.

Apesar da inclusão desses tipos de representação da informação em sistemas atuais, ainda está muito aquém a capacidade de transformar os grandes volumes de dados em gestão do conhecimento para tomada de decisão (CASTRO JÚNIOR; FRANCO; CALIXTO, 2014).



A Governança da Informação surge para preencher esse espaço não atendido pela governança da Tecnologia da Informação (TI), primeiro recolocando a informação como o recurso essencial e, segundo, demonstrando que o uso da informação, e não apenas a sua produção e armazenamento, deve ser considerado no processo de governança (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2017). A Governança da Informação apresenta um caminho viável, e já validado, como um mecanismo capaz de contribuir para o desafio de “governar a informação” e que, de acordo com Duarte (2003, p. 4), “a complexidade da informação jurídica é tão grande, que a tecnologia, por si só, ainda não garante a efetividade do acesso à mesma”.

A implantação de um programa de Governança da Informação precisa ser uma decisão estratégica, de acordo com Faria et al. (2013). Beijer e Kooper (2010) ressaltam que as organizações têm pouco conhecimento sobre como obter vantagens dos ativos informacionais; que a informação é um ativo de importância fundamental para os negócios; e que sua governança deve ser coordenada independentemente das tecnologias subjacentes.

Tallon et al. (2013) também apontam a necessidade de se estudar as condições para a implantação da GI, de forma a se mapear as condições existentes, para conhecer um cenário organizacional mais ou menos receptivo à adoção dessa governança.

Assim, as lacunas apresentadas fundamentaram a principal questão da pesquisa: **Como a Governança da Informação se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça?**

### 1.3.OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo geral:

Analisar como a Governança da Informação se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça.

Objetivos específicos:

- i) Identificar as práticas de Governança da Informação presentes no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça;
- ii) Analisar os principais benefícios e desafios para a atividade jurisdicional, oriundos da implantação do Modelo de Governança da Informação;
- iii) Analisar o grau de aderência do modelo de Governança da Informação no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça.

#### 1.4.JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A principal motivação do trabalho é contribuir para o aprendizado sobre a Governança da Informação e evoluir na aplicação de seu conceito de forma mais integrada e alinhada ao ambiente estratégico das organizações. A Governança da Informação é uma disciplina orientada a negócios, entretanto, ainda é pouco explorada e entendida (OLIVEIRA, 2015).

Como principais contribuições, a pesquisa ambiciona trazer luz sobre o tema mais amplo da governança, estimulando novas pesquisas, particularmente associadas à gestão mais célere, ética e estratégica das informações no ambiente das organizações. Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para expandir o conhecimento sobre as influências e efeitos na implantação de programas de Governança da Informação, adotando o modelo proposto por Faria (2013). Com a análise dos fatores e elementos se espera contribuir para os desafios do ambiente informacional das empresas no diagnóstico e eventual adoção de programas de Governança da Informação.

Institucionalmente, a pesquisa contribui ao expor e analisar criticamente as práticas de governança, a partir da percepção dos gestores responsáveis pelas diretrizes estratégicas do sistema de justiça. Ademais, o contexto da pesquisa permite transpor os conceitos da Governança da Informação como uma resposta às pressões regulatórias do sistema de justiça (Lei de Acesso a Informação – LAI, nº 12.572/2011) e suas exigências por maior eficiência organizacional. O sistema de justiça demonstra grande dependência de TI e das informações para atender aos desafios inerentes da atividade jurisdicional.

Academicamente, o tema Governança da Informação (GI) apresenta muitas oportunidades para estudo. Os resultados obtidos na busca sistemática dos repositórios das bases de dados do *Science Direct* (Elsevier); *Scopus*; *SAGE Journals Online*; *Academic Search Premier*; *Web of Science*; Google Acadêmico; *AIS Eight Basket*; *Research Gate*; *Wiley Online Library* e *Scielo*, demonstraram estudos e produção acadêmica expressivos para o tema. Quando consultados os termos específicos: “judicial”, 43 resultados foram selecionados, desses, apenas 03 estavam relacionados à área de gestão. Na busca pelo termo “Governança da Informação judicial” e “*information governance judicial*” não retornou qualquer resultado. Para os termos “*judiciary and governance*”, “judiciário e governança” e “governança judicial” foram identificados 03 estudos, mas sempre relacionados ao contexto do judiciário, que sobressai o trabalho de Akutsu (2014).

No que consiste a trabalhos empíricos que avaliem a Governança da Informação, neste contexto do modelo de governança no sistema de justiça, também foram inexistentes. Havendo apenas estudos relacionados ao contexto do judiciário, como é o caso do estudo de Reis (2017), que analisou como a GI contribuiu para melhorar a prestação jurisdicional no Tribunal de Justiça Estadual de Goiás, e que serviu como inspiração para a estrutura deste estudo. E Governança da Informação, sob a ótica da “gestão da informação”, como o trabalho de Castro Júnior, Franco e Calixto (2014), que investigou a Gestão da Informação em grandes volumes de dados no Poder Judiciário, ou mesmo no estudo de Ferreti e Alvares (2015), que tratou da gestão da informação e do conhecimento judicial, exclusivamente sobre o fluxo informacional no judiciário brasileiro, não demonstrando o aspecto da tramitação integrada enquanto sistema de justiça.

## 1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho está organizada em cinco capítulos principais. No capítulo um apresenta-se uma introdução, o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho, a justificativa e sua relevância.

O capítulo dois contempla a revisão de literatura, apresentando inicialmente a teoria da Agência enquanto lente teórica do modelo conceitual da pesquisa, seguido dos conceitos relacionados à governança, que está caracterizada para envolver a governança judicial e a Governança da Informação, relacionando a Governança da Informação sob a perspectiva de valor, bem como o modelo aplicado no Banco Central do Brasil. Segue-se com a abordagem da GI no modelo de Governança Judicial, trazendo a informação como elemento da atividade jurisdicional.

Por fim, apresenta-se o modelo conceitual utilizado na pesquisa. No capítulo três, está demonstrado o detalhamento do método da pesquisa, a caracterização das unidades do estudo de caso, as técnicas adotadas no procedimento de execução e tratamento das informações. No capítulo quatro, são retratados os dados obtidos no levantamento de campo, que se transportam para o capítulo cinco com a demonstração do que foi alcançado em cada objetivo, a análise e a discussão dos resultados, as limitações e contribuições para futuras pesquisas. Complementarmente ao documento, são apresentadas as referências bibliográficas da pesquisa, os apêndices contendo o protocolo utilizado no estudo de caso e o anexo com o modelo teórico adotado no estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura será abordado cada elemento que compõe a fundamentação teórica do estudo, trazendo a lente teórica adotada para o estudo, a teoria da agência, seguido da caracterização da governança corporativa como um entorno para a governança judicial e a Governança da Informação, relacionando a Governança da Informação na perspectiva de valor e o modelo de referência da pesquisa aplicado no Banco Central do Brasil. Segue com a identificação da informação como um recurso organizacional sujeito à governança, presente na atividade jurisdicional do sistema de justiça, tratando da informação como elemento desta atividade, estabelecendo um panorama da Governança da Informação no modelo de governança judicial do sistema de justiça, culminando com o modelo teórico utilizado na pesquisa.

### 2.1. TEORIA DA AGÊNCIA

Ver-se-á, na sessão seguinte, que o mundo passou a examinar mais de perto as questões de governança no meio empresarial, a partir dos escândalos financeiros que tiveram lugar nos anos 80 do século passado. Muitos deles, causados pela existência de um descasamento entre os interesses dos que administravam os recursos das empresas (os agentes) e daqueles que detinham a sua propriedade (os donos, ou acionistas), situações denominadas de “conflitos da agência”, inaugurando uma teoria denominada Teoria da Agência, que tenta absorver essa espécie de problema.

Segundo Jensen e Meckling (1976), tais problemas se caracterizam pela separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente, com os custos resultantes. Sobre o tema, Sonza e Kloeckner (2014, p. 146) afirmam que:

O conflito de interesses entre executivos e proprietários é uma questão amplamente difundida na academia, já documentada em 1932 por Berle e Means, trazendo à tona o clássico conflito de interesses entre agente e principal discutido pela Teoria da Agência. A premissa por trás da governança corporativa é que as pessoas que estão dentro das corporações não necessariamente agem visando o melhor para os provedores de fundos.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato, um acordo, no qual o “principal” (uma ou mais pessoas que têm a titularidade de alguma atividade) contrata o “agente” (outra pessoa) para que realize alguma ação/tarefa em seu nome ou a seu mando. Para tanto, delega-lhe autoridade para administrar os seus interesses, surgindo, então, a relação de agência, que representa a fragmentação da propriedade. Exatamente em

razão dessa fragmentação, dessa separação entre a propriedade e a administração, é que surgem os conflitos.

E, por assim, ser o contexto do setor público, caracterizado por órgãos (agente) que operam com múltiplos principais que podem agir de forma independente, pode-se adotar o conceito de principal o mesmo adotado por Dixit (2002), Akutsu e Guimarães (2015), que equipara o principal aos “contribuintes”. E, sendo estes (contribuintes), então, os envolvidos e interessados no recurso informação, mas de utilidade.

A Teoria da Agência se liga, também, à solução de dois problemas que podem surgir na relação entre o principal e o agente, conforme alude Eisenhardt (1989). O primeiro problema se situa em duas frentes: quando os interesses do principal e do agente conflitam; e pela dificuldade e custo que o principal tem em fiscalizar as reais ações do agente. Nesse comentário, Faria (2013, p. 56) relaciona como contribuição a este problema, o “tratamento da informação”. De acordo com o autor, a informação é considerada uma *commodity*, possuindo um custo e com valor de compra. Assim, as organizações podem investir em sistemas de informação para controlar os oportunismos dos agentes. O que é “fundamental para que se construa a Governança da Informação” (FARIA, 2013, p. 56).

Já o segundo problema se refere ao risco que é compartilhado por ambos, principal e agente, que nasce das atitudes diversas que esses atores têm exatamente no que se refere ao risco. Nessa situação, Faria (2013) assevera que as organizações assumem que têm futuros incertos e que, neles, podem vir a prosperidade, falência ou algum resultado intermediário. Implica dizer que as incertezas variarão a depender das escolhas entre assumir os riscos e colher as recompensas. Para ele, a incerteza do resultado associado com as diferenças na disposição de aceitar risco deveria influenciar os contratos entre o agente e o principal.

Para Jensen e Meckling (1976, p. 5), “é geralmente impossível para o principal ou agente a custo zero garantir que o agente irá tomar as decisões ótimas no ponto de vista do principal”. Para Hutchinson e Gul (2004), pesquisas anteriores já identificaram que controles de governança são importantes para reduzir custos de agência e estruturas de governança auxiliam esse alinhamento entre os interesses dos principais e dos agentes. O que a teoria da agência oferece são elementos para este processo de governança, tais como: controle, poder, alinhamento, contrato, conhecimento, regras, incentivos, regulação, monitoramento e informação.

A teoria da Agência fornece uma maneira útil de explicar as relações onde os interesses das partes (principal e agente) estão em desacordo, mas que podem ser mais alinhados por meio

de um monitoramento adequado e de um bem planejado sistema de compensações (DAVIS et al., 1997). Conforme enfatiza Martins e Alves (2010), os problemas da agência têm um papel central no surgimento das estruturas de governança.

Desse modo, como bem lembra Fama e Jensen (1983), os problemas de agência podem ser controlados com o uso de sistemas decisórios que separem a gestão (iniciação e implementação) do controle (ratificação e monitoramento) das decisões importantes nos diversos níveis da organização. As formas utilizadas nessa separação incluem: a) sistemas hierárquicos de decisão, nos quais níveis superiores atuam para ratificação e monitoramento; 2) conselhos de administração, que além de ratificar e monitorar as decisões mais importantes para a organização são responsáveis por contratarem, demitirem e estabelecerem níveis de remuneração e compensação dos executivos; e 3) estruturas de incentivo que encorajem o monitoramento mútuo das decisões entre os agentes.

Assim, partindo do pressuposto que, para os principais saberem se os agentes estão ou não agindo de acordo com seus interesses, eles precisam das informações disponíveis na organização. O que faz necessário apoiar-se em um modelo de Governança da Informação, capaz de auxiliar na solução dos conflitos da agência, reduzindo os riscos causados pela assimetria da informação, o que ampara os elementos da teoria da agência, e, por consequência, garantir que seus investimentos em tecnologia da informação potencializem a capacidade de compreensão da informação, melhorando o desempenho das organizações.

## 2.2.GOVERNANÇA

Muito se tem falado em Governança nos últimos anos. Centenas de publicações e produções científicas emergem continuamente, desde a década de 90. Mas, afinal, o que significa Governança?

O vocábulo Governança possui distintas acepções. É um termo bem antigo, com origem no grego pela junção das palavras *kybenan* (incita, estimular) e *kybernetes* (guia, piloto), associado, desde então, à noção de “bom governo” (AGHATHA, 2011, p. 2). Kauffmann e Kraay (2008) identificaram que as primeiras discussões remontam a pelo menos 400 a.C., através do Arthashastra – um tratado de governança atribuído a Kautilya, o então ministro-chefe do rei da Índia. Kautilya apresenta os principais pilares da “arte da governança”, enfatizando a justiça, a ética e as tendências anti-autocráticas, voltados a proteção da riqueza do Estado e de seus súditos.

De acordo com o Dicionário Eletrônico Webster (2018), o termo governança é definido como sendo o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, isto é, a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de seu desenvolvimento. Para Jessop (1999), a governança é uma tentativa de governar e controlar os fenômenos e eventos do mundo real, transformando a complexidade desestruturada em uma complexidade estruturada. Já para o Banco Mundial (1992), governança é o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo; a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando o desenvolvimento. Implica, ainda, na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções, a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento (BANCO MUNDIAL, 1992).

Aduz Cappedge (*apud* Benedicto *et al.*, 2013), que o termo *governance* se relaciona à governabilidade, referindo-se às relações entre os atores sociais que são reguladas por normas as quais devem ser aceitas e reconhecidas por todos.

Em torno de todas essas intelecções, concluem Secchi (2009) e Raquel e Van Bellen (2012), que governança não possui um conceito universal, sendo estudada por diferentes áreas de conhecimento, cada uma delas com as suas especificidades e metodologias. Exatamente o que se percebeu, que ao longo do tempo a palavra governança passava a remeter a um “método de gestão” e, mais recentemente, tem sido principalmente associada à ideia de “governança corporativa”.

Assim sendo, para o presente estudo, analisar-se-ão os desdobramentos da governança, adotando conceitos referidos à governança corporativa, da governança judicial e a Governança da Informação.

### **2.2.1. Governança corporativa**

Até hoje os reflexos das mudanças no mundo, em decorrência da industrialização do século XIX, nos coloca no marco entre a saída do modelo produtivo baseado na pequena propriedade para o surgimento de empresas organizadas em torno de profissionais e linhas de produção especializadas. Para Oliveira (2015), essas vigorosas mudanças, em decorrência da industrialização do século XIX, levou ao século seguinte, consequências formidáveis ao meio empresarial e financeiro, o que trouxe a necessidade da instituição de mecanismos de

governança corporativa nas companhias. Joaquin R. Fontes Filho (2003, p. 4) retrata esta situação quando descreve:

No século XX, grandes complexos empresariais começaram a se expandir e diversificar. A partir da década de 50 (...) as exigências de recursos para financiar o crescimento, as necessidades de economia de escala e o acesso a novos mercados, tornaram as poupanças individuais insuficientes para atender à nova demanda. O fortalecimento dos mercados de capitais, a criação dos fundos mútuos e o surgimento dos grandes investidores institucionais, configuraram o novo ambiente para o financiamento das necessidades empresariais. A pulverização da propriedade das empresas em um número cada vez maior de acionistas, conduziu a um controle difuso, e o controle das informações e o conhecimento do negócio passou a ficar cada vez mais no âmbito executivo. (...) O presidente da empresa ou CEO (*Chief Executive Officer*), ao controlar o quadro de técnicos e executivos, expandiu seu poder sobre a organização frente aos acionistas. Os movimentos pela introdução de práticas de governança corporativa surgiram justamente com o intuito de resgatar esse poder para os acionistas.

Diante desse cenário, emergem algumas teorias que servem de suporte para a compreensão do fenômeno da governança, quais sejam: a Teoria da Firma, a Teoria dos Contratos, a Teoria da Escolha Pública e a Teoria da Agência (OLIVEIRA, 2015). O que coloca o presente estudo em consonância com o propósito da governança, encontrando, na teoria da Agência, o suporte teórico ideal a este estudo.

A partir disso e diante do que até hoje se coloca como causa dessa maior ênfase nas questões de governança no meio empresarial, que para Alvares, Giacometti e Gusso (2008) remota aos anos 70, com os eventos ocorridos nos Estados Unidos, a partir dos relatos de insatisfação de acionistas de companhias que haviam falido e buscavam a compensação das perdas junto aos diretores, conselheiros e auditores, elevando a preocupação no controle das instituições. Como também, pelos escândalos financeiros dos anos 80, causados pela existência de um descasamento entre os interesses dos que administravam os recursos das empresas (os agentes) e daqueles que detinham a sua propriedade (os donos ou acionistas), situações estas tratadas como “conflitos da agência”. Assim, a governança corporativa passou a se preocupar em estabelecer controles, criando mecanismos de monitoramento e incentivos, que estivessem harmonizados entre o comportamento dos administradores e o interesse final da organização.

Mas, foi em 2002, com a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), na tentativa de solucionar o clima de desconfiança e incertezas, gerado pelos escândalos corporativos das empresas norte-americanas, estabelecendo os padrões que atendessem aos princípios éticos na preparação e divulgação das informações que eram repassadas aos investidores (SILVA, 2007).

A partir do que foi posto, como corrobora Oliveira (2015), é através da governança corporativa que se procura evitar um distanciamento entre a propriedade, a direção, o controle



e o monitoramento na gestão empresarial e, por mecanismos específicos, assegurar tratamento igualitário (equidade), acesso pleno às informações relevantes (transparência), das boas práticas, comportamentos e normas (ética), o que traz a ênfase do termo “transparência”. E que, no Brasil, através da Lei Complementar nº 131/2009, fez figurar os termos da Lei da Transparência para a responsabilidade na gestão fiscal, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2018a).

Para o IBGC (2009), os princípios básicos para a governança corporativa seriam:

**Transparência** - mais do que a obrigação de informar e o desejo 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 à criação de valor.

**Equidade**- caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

**Prestação de Contas (*accountability*)**- os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**Responsabilidade Corporativa** - os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Ademais, já está pacificado de que não apenas as organizações privadas devem adotar as práticas de governança, mas também os governos e instituições públicas. Ao tratar desse tema, Marques (2007) afirma que os critérios de governança são valores e padrões éticos que devem permear toda uma sociedade civil, envolvendo as companhias e seus *stakeholders*, mas também os legisladores, agentes de administração pública, membros do Judiciário, dentre outros. Como dito por De Benedicto et al. (2013), a cobrança de tais valores deve igualmente ser feita por todos os agentes da sociedade civil. Decorrendo, então, a necessidade de tornar o Estado mais eficaz, eficiente e efetivo quanto as políticas estatais, alicerçadas por demandas sociais cada vez mais exigentes e urgentes, abrindo espaço para que a governança fosse incorporada à esfera pública.

### **2.2.2. Governança Judicial**

Não há que se falar em Governança Judicial sem perpassar a governança corporativa. Isto por estar, em sua acepção ampla de conceito, a governança corporativa, aplicável tanto ao setor privado quanto ao setor público, como visto até então.

O que, segundo Akutsu (2014), pode se justificar por estarem, essas definições mais comuns de governança, relacionadas tanto à governança corporativa, quanto à governança do Estado, contemplando pressupostos similares, “governança está relacionada aos mecanismos de controle nas organizações, utilizados para consecução de seus objetivos” (AKUTSU, 2014, p. 185).

Entretanto, fica evidente que o termo “governança judicial” é afeto exclusivamente aos atores do sistema judicial. Havendo, assim, uma transmutação dos modelos de governança corporativos adotados na esfera pública, para o contexto do sistema judicial, diferenciadas por serem instituições com regras, normas, padrões de conduta socialmente construídos e legitimados e que, por estas, suas ações e práticas organizacionais são conduzidas. Tal assertiva é corroborada por Ng (2011), quando destaca que a disciplina governança judicial tem objeto e características próprias e visa a solução de conflitos sociais, individuais e coletivos, buscando identificar práticas que permitam às organizações do Poder Judiciário alocar, de forma mais eficiente, os recursos escassos.

A governança judicial é um modelo de governança que contempla todas as dimensões organizacionais do sistema de justiça, indo do ambiente da prestação da atividade judicial, até à própria administração do judiciário. O que coloca a melhor governança das informações como elemento presente nas dimensões do modelo de governança do sistema de justiça.

Como dito anteriormente, a governança judicial passou a ser destaque a partir do estabelecimento do Pacto em favor de um judiciário mais amplo e republicano (BRASIL, 2004a), firmados pelos então presidentes da República, do Supremo Tribunal Federal, do Senado Federal e da Câmara de Deputados. Em 2009, surge o segundo pacto, constituído de onze compromissos para aprimorar a gestão do sistema judicial brasileiro, indo desde a reforma de normas constitucionais e infraconstitucionais relacionadas ao Poder Judiciário até a ampliação do acesso à justiça, através da expansão da informatização do Judiciário, que primava pela busca por soluções para os problemas relacionados à morosidade e baixa efetividade das decisões judiciais.

Para Ng (2011), a governança judicial é uma proposta bem recente e que a considera ser insuficiente se tratar somente do aspecto jurídico, na compreensão das questões que envolvem a crescente cobrança por maior *accountability*, por parte dos inúmeros atores com interesse no melhor funcionamento das cortes. Para o autor, a abordagem deve ser interdisciplinar para a disciplina da governança judicial, levando ao relacionamento com as ciências do Direito, da Política, da Economia e da própria Administração (NG, 2011).

Implica dizer que o modelo de governança judicial tem uma visão holística do funcionamento do sistema de justiça e que, de acordo com Akutsu (2014), pode ser definido como um conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao controle de organizações do Poder Judiciário. No sistema de justiça, a governança tem sido amplamente debatida na intenção de aliar mecanismos de gestão inovadores com as respostas emergentes de uma sociedade que vive uma democracia inclusiva, em seus aspectos fiscalizadores.

Para Dixit (2002), o setor público é caracterizado por órgãos que operam com múltiplos principais que podem agir de forma independente. 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 exemplos de principais no setor público, decorrentes da definição estendida desse conceito: (a) cidadãos que pagam tributos e remuneram servidores públicos; (b) sindicatos de trabalhadores, cuja ação pode aumentar a despesa com salários; (c) cidadãos de determinada localidade interessados na cura de pacientes com doença infecciosa na região em que habitam, uma vez que serão beneficiados indiretamente em decorrência do controle do contágio (DIXIT, 2002). E que se assemelham aos agentes que atuam junto ao sistema de justiça, tais sejam: as partes envolvidas, magistrados, servidores de tribunais, os advogados, os defensores públicos, membros do Ministério Público e do Poder Legislativo (REIS, 2017).

### **2.2.3. Governança da Informação**

Governança da Informação é uma nova abordagem para a governança dos ativos informacionais nas organizações e deve ser considerada como um subconjunto da Governança Corporativa (OLIVEIRA, 2015). Segundo Smallwood (2014, p. 23), “é como uma organização atende a padrões éticos, mantém segurança e pratica conformidade a regulamentações e leis, na gestão de suas informações”.

Já do ponto de vista da política e da administração pública, Governança da Informação é discutida na literatura como o reconhecimento do direito de acesso à informação pública. Como tal, governança informacional é um atributo que se aplica aos organismos da administração pública que demonstram abertura (oferecem informações completas e mantêm uma comunicação regular com outras organizações), transparência (oferecem informações

concretas e compreensíveis para os cidadãos) e acessibilidade (cidadãos/usuários podem interagir facilmente com as fontes de informação) (GÓMEZ, 2002). O ambiente do sistema judicial está caracterizado como tal, pela forte relação de confiança na tramitação de informações sigilosas, das partes envolvidas nos termos e processos, entre réus, vítimas e os próprios agentes operadores do direito.

A ênfase na segurança da informação para tornar a administração da empresa mais atenta as suas responsabilidades com a proteção dos dados, sendo a governança da segurança da informação, um subconjunto da Governança da Informação (WILLIAMS, 2008). Para Williams (2008, p. 211), não se trata apenas da proteção das informações, mas também “garantir sua disponibilidade quando e onde seja necessário fornecer, que seja consistente com ética, profissionalismo e nos padrões legais”.

A Governança da Informação também é comumente usada na literatura como equivalente a ‘Governança de Tecnologia da Informação’. No mundo da TI, o termo é bem estabelecido e significa: “a capacidade organizacional exercida pela direção, gestão executiva, e gestão de TI para controlar a formulação e implementação de uma estratégia de TI e desta forma garantir a fusão de negócios e TI” (GREMBERGEN, 2005, p. 5). Kooper et al. (2011) argumentam que o conceito de governança de TI deixa sem resposta várias questões relacionadas à informação. De fato, governança de TI e Governança da Informação são abordagens diferentes.

O mau uso intercambiável dos dois termos reflete a abordagem tecnocrática tomada por muitas organizações, que se concentram principalmente na adoção de tecnologia como uma forma de resolver problemas relacionados à informação. O foco demasiado de organizações na governança de TI, em detrimento da Governança da Informação, foi reportado por Davenport e Prusak (1997, p. 68), da seguinte forma:

[...] muitos observadores reconhecem a importância da governança de tecnologia da informação, mas ignoram a política de informação [...] eu acredito, no entanto, que a Governança da Informação é igualmente importante, se não mais. O que importa mais? Quem opera o centro de dados, ou quem decide quais informações serão coletadas e usadas dentro de uma empresa? São padrões pessoais mais importantes do que os padrões de informação?

Nessa citação, os autores asseveram ser a política de informação e Governança da Informação, equivalentes. Para Davenport et al. (1998), cada organização tem um modelo estabelecido em relação à gestão da informação – seja este uma escolha implícita ou não –, que pode ser ilustrado por meio de uma metáfora política.

Na mesma linha de abordagem, Beijer e Kooper (2010), acreditam que a Governança da Informação possibilita que a informação seja um fator a ser governado, independentemente da tecnologia a ser utilizada na organização e irá fornecer a empresa “não somente, para melhor antecipar desenvolvimentos informativos futuros, mas também para estimular conceitos inovadores em torno do uso da informação”.

É sob este olhar que, de acordo com Bertin (2014), os autores Oliver (2004), Choo et al. (2007) e Maes (2007) percebem a cultura informacional como as interações da cultura organizacional com informação e sua gestão, delineada por atitudes e valores em relação à informação. Para Choo et al. (2007, p.121), cultura informacional é: “os padrões socialmente compartilhados de comportamentos, normas e valores que definem o significado e o uso da informação” em uma organização.

Tendo, portanto, cada organização, uma cultura organizacional, a qual pode facilitar ou não a gestão da informação e beneficiar (ou não) o negócio da organização – o que é a abordagem defendida na presente proposta de estudo.

Na tentativa de estabelecer um quadro conceitual acerca do tema Governança da Informação, fez-se uma sistematização sobre as principais definições encontradas de GI e que nortearam o contexto pesquisado.

**Quadro 1 – Conceitos de Governança da Informação**

Referência	Definição
Strassmann (1996)	Governança da Informação é a criação de estruturas que vão exercer a autoridade necessária sobre informações corporativas, reduzindo o conflito sobre o seu uso.
McManus (2004b)	Governança da Informação refere-se a definição de regras e normas que assegurem, que toda a informação dentro de uma organização é usada de forma ética e em <i>compliance</i> com o quadro legal.
Williams (2008)	A Governança da Informação tem como componentes a segurança da informação e privacidade.
Economist Intelligence Unit (2008)	É o conjunto de modelos ( <i>frameworks</i> ) que definem como as informações são controladas, acessadas e usadas, mais os mecanismos que os suportam e reforçam
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.
Trivedi et al. (2010, p. M130)	Garante as salvaguardas necessárias para o paciente e o uso apropriado das informações pessoais. Provê orientação e atualização para os controles contratuais que protegem as informações dos pacientes, de funcionários e dos sistemas
Beijer e Kooper (2010)	Governança da Informação oferece oportunidades para criar um clima em que as organizações e seus usuários podem atribuir significado à

	informação e compartilhá-la intencionalmente. GI tenta encontrar um equilíbrio entre o controle e as oportunidades.
Kooper, Maes e Lindgreen (2011, p. 195 a 196)	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.
Donaldson e Walker (2004, p. 281)	Governança da Informação garante as salvaguardas necessárias para o uso apropriado das informações dos pacientes e das informações pessoais.
Blair e Murphy (2011, p. 6)	Um programa abrangente de controles, processos e tecnologias desenhado para auxiliar organizações a maximizar o valor dos ativos de informação enquanto minimiza riscos e custos.
Tallon et al. (2013)	Um conjunto de competências e práticas para a criação, captura, valoração, armazenamento, utilização, controle, acesso, arquivamento e exclusão das informações durante o seu ciclo de vida
Lajara (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 (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 como uma organização atende a padrões éticos, mantém segurança e pratica conformidade a regulamentações e leis, na gestão de suas informações
Bertin (2014, p. 7)	O conjunto de atividades que objetivam a gestão da ‘informação-como coisa’ e favorecem a ‘informação como processo’, assim como a criação e o compartilhamento da ‘informação como conhecimento’ dentro de uma organização, em apoio a sua atividade fim
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.
Thomas (2016)	<i>Framework</i> estratégico composto por padrões, processos, regras e métricas, que tornam organizações e indivíduos responsáveis ( <i>accountability</i> ) pela criação, organização, segurança, manutenção, uso e descarte da informação, de forma alinhada e que contribua com as metas da organização
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

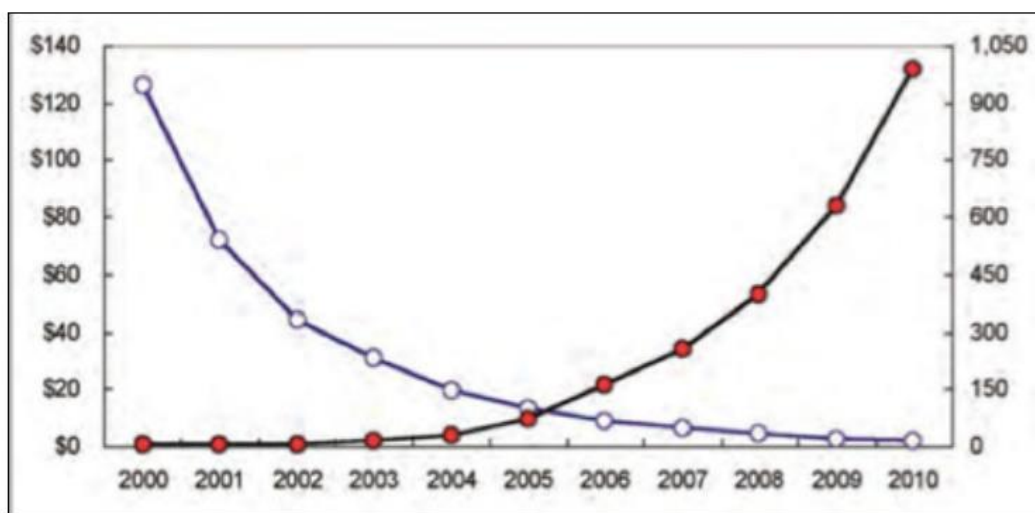
Segundo Smallwood (2014, p. 127), “é como uma organização atende a padrões éticos, mantém segurança e pratica conformidade a regulamentações e leis, na gestão de suas informações”. Pesquisas específicas mostram que os objetivos da Governança da Informação são: i) maximizar o valor das informações das organizações de forma a garantir que os dados sejam seguros, confiáveis e acessíveis para a tomada de decisão; ii) proteger as informações para assegurar que seu valor não seja reduzido por erros humanos ou tecnológicos, seja por

acessos inapropriados, perdas, usos indevidos, ou sinistros; e iii) gerenciar e controlar os ativos informacionais para mitigar riscos (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2008; KHATRI; BROWN, 2010; SMALLWOOD, 2014).

Para Faria, Maçada e Kumar (2017), 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.

O que se percebe é que o crescimento exponencial dos dados, tanto fora quanto dentro das organizações, mesmo acompanhado de uma queda acentuada nos custos de armazenamento (Figura 1), aumenta a importância da GI e de suas práticas, transformando-a em uma questão-chave para gestores e alto escalão nas empresas (PETERSON, 2004; TALLON, 2010; LUFTMAN; BEN-ZVI, 2011).

**Figura1 - Gráfico da relação entre crescimento e custos de armazenamento**



Fonte: Tallon (2010)

\*Legenda: Evolução do custo por gigabyte (azul) e o crescimento de dados em exabyte (preto)

Segundo pesquisa da The Economist (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2008), os maiores benefícios advindos da Governança da Informação nas instituições são:

- Compartilhamento de informações entre as áreas, permitindo melhor tomada de decisões, de forma integrada;
- Aprimoramento da inteligência de negócios sobre clientes, produtos e recursos, viabilizando resultados comerciais mais expressivos;

- Melhor proteção para informações sensíveis contra hackers, melhorando a segurança;
- Maior qualidade nos processos pela redução de erros;
- Viabilização do atendimento de legislações e normas, minimizando não conformidades;
- Melhor relacionamento com clientes por uma efetiva gestão da informação, contribuindo para uma elevação da reputação;
- Redução dos custos de TI, principalmente os de armazenamento.

Há, entretanto, importantes desafios. A mesma pesquisa da The Economist (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2008) apontou vários desafios na adoção dos programas de GI. Os maiores obstáculos a um comprometimento relevante com as práticas da Governança da Informação são: determinação de retorno, custo e riscos associados; introdução de políticas organizacionais; obtenção de apoio das áreas de negócio; expectativa de um aumento na complexidade da governança dos ativos informacionais de suas empresas em um horizonte de três anos.

Falhas na implantação e desenvolvimento da GI podem levar a vulnerabilidades, como roubo de informações e acessos indevidos, que podem ocasionar perdas financeiras e prejuízos, a reputação, significativos. De acordo com Tallon et al. (2013), as organizações enfrentam desafios relacionados a como governar o acesso, o uso e a guarda de seus dados.

Para Faria (2013), a Governança da Informação preenche um espaço cada vez mais evidente e necessário nas organizações. Colocando, com isso, a Governança da Informação como estratégia viável nas políticas estabelecidas pelo modelo de governança judicial, do sistema de justiça, por também atuarem com a informação como um ativo importante, na garantia da efetividade da atividade jurisdicional.

### 2.3.A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO MODELO DE GOVERNANÇA JUDICIAL

De acordo com Akutsu (2014), a Governança judicial é um conceito multifacetado e plural, envolve distintas dimensões e está alinhado com práticas de gestão e de controle de organizações, tanto públicas quanto privadas; no entanto, apesar de sua relevância, é pouco explorado na literatura e são raros os estudos sobre esse tema (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012; 2013).

Alinhado a essa visão, encontra-se a proposta de Ng (2011), quando aborda a necessidade de uma abordagem interdisciplinar para a área temática de governança judicial, em



um caminho transversal pelas ciências do Direito, da Política, da Economia e da Administração. O autor enfatiza 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 (NG, 2011).

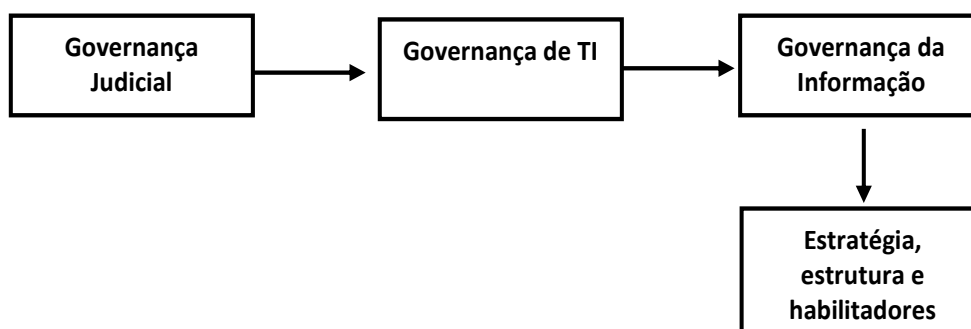
Dessa maneira, surge o conceito de governança judicial proposto por Akutsu e Guimarães (2013): conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao controle de organizações do Poder Judiciário. Para os autores esse conceito parte do pressuposto que governança judicial se fundamenta em instituições, isto é, em regras, em normas, em padrões de conduta socialmente construídos e legitimados e manifesta-se em práticas, ações e comportamentos dos distintos atores do sistema judicial (AKUTSU, 2014).

Para Akutsu (2014), o elemento ambiente institucional é o responsável pela definição das chamadas “regras do jogo”. As regras próprias dessas organizações devem estar em consonância com as regras do ambiente institucional (normas constitucionais e infraconstitucionais).

A Governança da Informação e governança de TI estão no mesmo nível de práticas de governança, sendo que as duas seguem os princípios de governança corporativa (WENDE, 2007; VAN GREMBERGEM; HAES, 2011). E sendo o ambiente institucional responsável pela definição das chamadas “regras do jogo” e, embora as organizações do sistema de justiça sejam autônomas e terem regras próprias (Constituição Federal e pelas normas infraconstitucionais), mudanças nessas regras, em geral, levam às mudanças nas práticas de governança.

Tal assertiva alinha-se ao que preceitua McManus (2004, p. 9) como “conexões de governança”, a Governança da Informação, considerando seu relacionamento com a TI está voltada para o uso eficaz da informação disponível na organização e no cumprimento de requisitos éticos e legais (vide figura 2).

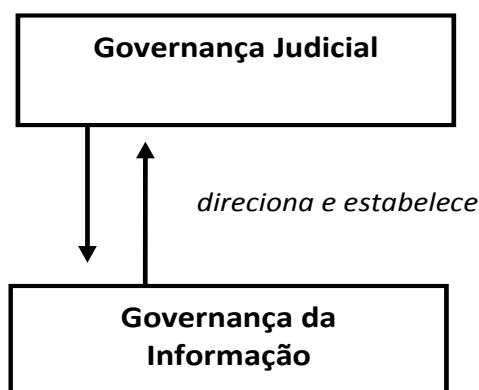
**Figura 2 – Conexões de Governança do Modelo McManus**



Fonte: Adaptado de McManus (2004, p. 9)

Para Lainhart (2000), a governança corporativa, sistema pelo qual organizações são dirigidas e controladas, dirige e estabelece a governança de TI e de informação. Ao mesmo tempo a Governança da Informação deve fornecer os subsídios necessários para estabelecer componente importante da estratégia a ser alcançada pela governança (Figura 3).

**Figura 3 – Percurso de duas vias de Lainhart**



Fonte: Adaptado de Lainhart (2000, p. 34).

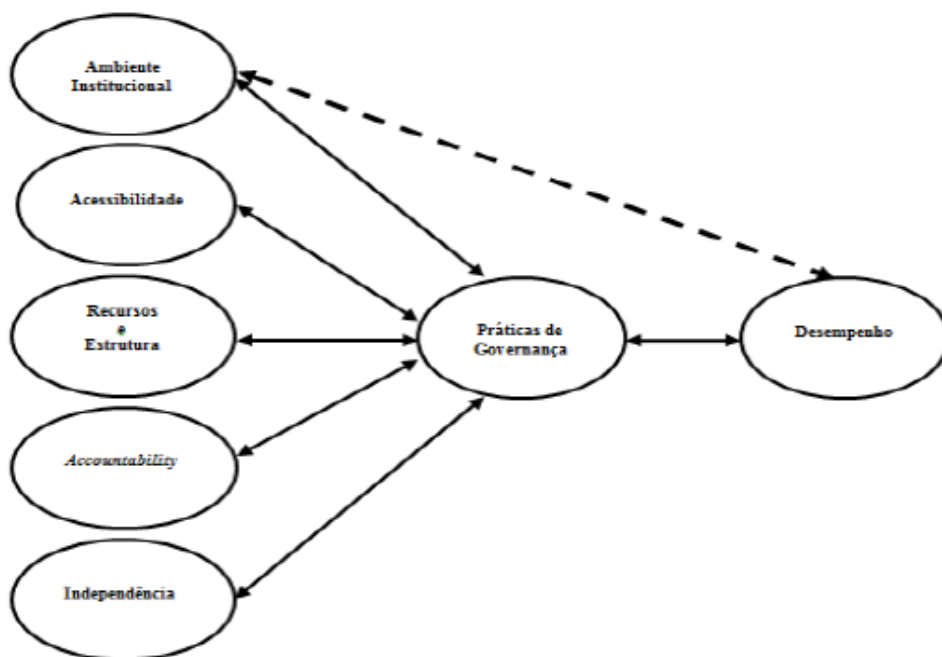
Tal assertiva está em consonância com o modelo proposto por Akutsu (2014), apresentado na Figura 4, confirmando que a Governança da Informação, enquanto prática de governança, pode de fato influenciar as oportunidades estratégicas traçadas pelo modelo de governança judicial, proporcionando mais valor ao desempenho dos órgãos do sistema de justiça. O referido modelo contempla sete construtos, com suas respectivas definições operacionais indicadas por Akutsu (2014):

- **Ambiente Institucional:** conjunto de práticas, princípios e regras constitucionais, leis, regulamentos, costumes, valores, políticas, processos e instituições que delimitam e influenciam a atuação e a interação de órgãos do Poder Judiciário com outros órgãos do próprio Poder Judiciário, com partes litigantes e com outros atores do sistema judicial.
- **Acessibilidade:** possibilidade oferecida aos cidadãos de recorrerem a todos os serviços judiciais oferecidos pelo Poder Judiciário, de contatarem magistrados e cortes judiciais, e de serem tratados da mesma forma, sem sofrerem ameaças de qualquer espécie, independentemente de sua renda, condição socioeconômica ou localização geográfica de seus domicílios.
- **Accountability:** responsabilidade, obrigação e responsabilização de quem ocupa um cargo ou função pública em dar publicidade e motivar seus atos administrativos, em prestar contas perante outras pessoas ou organizações, segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de sanção decorrente do não cumprimento dessa diretiva. No sistema judicial, a *accountability* se divide na motivação dos atos processuais e de sentenças proferidos pelos magistrados, no exercício de suas funções, e na transparência dos atos de gestão dos magistrados e servidores que exercem funções administrativas nos Tribunais.
- **Desempenho:** resultados alcançados por magistrados e Tribunais que indicam: (a) o nível de adoção de boas práticas de governança judicial relacionadas aos construtos Acessibilidade, *Accountability*, Independência e Recursos e Estrutura; e (b) a qualidade do sistema judicial em termos de tempo de julgamento, custo dos processos judiciais e qualidade das sentenças.
- **Independência:** capacidade dos magistrados de agirem em conformidade com os princípios e normas da Constituição e com os fatos apurados em cada caso concreto, de forma a salvaguardar os direitos dos cidadãos, protegendo-os de interesses e pressões que contrariem princípios e normas constitucionais, advindas de qualquer origem, inclusive de eventual abuso de autoridade de representantes dos poderes Executivo e Legislativo, de interesses e pressões ilegítimas oriundas daqueles que os nomearam ou da própria direção dos Tribunais, ou, ainda das partes litigantes e de eventuais pressões para adoção de decisões inconstitucionais de cunho populista.
- **Práticas de Governança:** conjunto de decisões, contratos e transações relacionados às políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessárias à solução de conflitos sociais, individuais e coletivos pelo Poder Judiciário, ancorados

por regras e princípios constitucionais, por leis, normas gerais e instituições, por recursos, capacidades e por práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades de organizações encarregadas da prestação de serviços judiciais.

- **Recursos e Estrutura:** conjunto de: (a) servidores e magistrados organizados em carreiras; (b) instalações e equipamentos para servidores e magistrados exercerem adequadamente suas funções; (c) sistemas de informação judicial e de (d) conhecimento acumulado pelas organizações do Poder Judiciário, que têm como características serem valiosos, raros, não substituíveis e difíceis de serem imitados.

**Figura 4 – Modelo teórico-metodológico de Governança Judicial**



Fonte: Akutsu (2014, p. 64).

Akutsu (2014) traz três argumentos sobre a análise do modelo: a) quanto mais favoráveis forem os valores das variáveis relacionadas aos construtos *Accountability*, *Acessibilidade*, *Independência*, e *Recursos e Estrutura*, melhores serão as *Práticas de Governança* desse órgão; (b) valores mais favoráveis de variáveis relacionadas ao construto *Desempenho* relacionam-se a valores mais favoráveis de variáveis relacionadas aos construtos *Práticas de Governança* e *Ambiente Institucional*; e (c) valores mais favoráveis de variáveis

relacionadas ao construto Ambiente Institucional relacionam-se a valores mais favoráveis de variáveis relacionadas ao construto Práticas de Governança.

Fica evidente, pelos construtos do Modelo de Governança Judicial, que a Governança da Informação está no ambiente das práticas de Governança, existindo políticas, práticas e métodos de gestão que estabelecem o gerenciamento, uso, melhoria, proteção e valor da informação que permeia o ambiente informacional do sistema de justiça. O que, para Datskovsky (2010), se faz necessário conhecer e compreender todas as normas, leis e regulações exigidas dos órgãos públicos e reguladores quanto à informação.

Nesse sentido, o referencial normativo quanto à informação é robusto, abundante e com reconhecimento de notória relevância. São publicações de atos normativos que tratam do acesso à informação, em especial os relacionados à transparência e divulgação de atos administrativos e feitos judiciais.

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2009, p. 35) estabelece que:

Cada Estado -parte deverá (...) tomar as medidas necessárias para aumentar a transparência em sua administração pública (...) procedimentos ou regulamentos que permitam aos membros do público em geral obter (...) informações sobre a organização, funcionamento e processos decisórios de sua administração pública (...). (arts. 10 e 13)

Segundo a Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão (2000, p. 14), também, “o acesso à informação mantida pelo Estado constitui um direito fundamental de todo indivíduo. Os Estados têm obrigações de garantir o pleno exercício desse direito” (item 4).

Além disso, de acordo com o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (1992, p. 15), “toda pessoa terá direito à liberdade de expressão; esse direito incluirá a liberdade de procurar, receber e difundir informações e ideias de qualquer natureza (...)” (art. 19).

No Brasil, a Constituição Federal (1988) expressa, entre os direitos fundamentais, que

“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”. (art. 5º, inc. XXXIII – CRFB) (BRASIL, 1988).

Ainda, prevê que

“A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especificamente o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art 5º, X e XXXIII” (art. 37, §3º, inc. II) (BRASIL, 1988).

Por fim, atribui “à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem” (art. 216, § 2º) (BRASIL, 1988).

A Lei Complementar nº 101/2000, a Lei da Responsabilidade Fiscal (LRF), que se constitui no principal instrumento regulador das contas públicas do País, com amparo no Capítulo II do Título VI da CRFB/1988. A partir desta Lei, o controle nas contas públicas passou a ser de notória divulgação, havendo maior rigor nos limites de gastos e endividamento público, favorecendo a fiscalização e transparência. Em 2011, foi publicada a Lei Complementar nº 131/2009, que acrescentou dispositivos à Lei Complementar nº 101/2000, determinando a disponibilização em tempo real de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Todos esses dispositivos constitucionais, fundamentados também em acordos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro, foram regulamentados na Lei de Acesso à Informação – LAI.

LAI é a abreviação para Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que é a norma que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas, criando mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades. Embora tenha sido publicada em 2011, passou a valer seis meses depois, em 16 de maio de 2012. A ela se submetem todos os órgãos e entidades públicas, dos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), de todos os níveis de governo (federal, estadual, distrital e municipal), inclusive Tribunais de Contas, Ministério Público, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente, pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios - art. 1º da Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011).

A Lei de Acesso a Informação é um marco na democratização do acesso à informação, possuindo duas regras de ouro: 1) o acesso é a regra e 2) o sigilo é a exceção. O princípio da publicidade e o dever de transparência impõem que a Administração Pública assegure o direito de acesso à informação pública de forma ampla, divulgando informações por iniciativa própria e de forma espontânea (transparência ativa) ou atendendo aos requerimentos de informação feitos pela sociedade (transparência passiva) (BRASIL, 2011).

A Lei nº 12.965/2014, que estabelece os princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil, designado como Marco Civil da Internet, é responsável por estabelecer os princípios e garantias normativas do convívio civil na rede mundial on-line de computadores. O principal objetivo do Marco Civil da Internet é prever práticas criminosas no contexto on-line (ciber crimes), além de prezar pelos ideais da neutralidade de rede, liberdade de expressão, da privacidade dos usuários e dos direitos humanos.

Quando se analisa, especificamente, o ambiente normativo de cada órgão do sistema de justiça, se observa instrumentos bem mais detalhistas, como é o caso das normativas do Poder Judiciário e do Ministério Público.

Na Resolução nº 102/2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu que os tribunais e os conselhos publicassem em seus sites, as 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 (CNJ, 2009). Em 2012, o CNJ, publicou a Resolução nº 151/2012, determinando a divulgação nominal da remuneração recebida por membros, servidores e colaboradores do Judiciário, no Portal da Transparência da instituição.

A Resolução nº 176/2013, que instituiu o Sistema Nacional de Segurança do Poder Judiciário (SINASP), passando ao Comitê Gestor do SINASPJ a tarefa de definir e submeter, ao plenário do CNJ, a política nacional de segurança do poder judiciário, estabelecendo diretrizes a serem seguidas por todos os tribunais e conselhos na área de segurança institucional, inclusive, segurança da informação (CNJ, 2013).

Em 2015, publicou a Resolução nº 215, que definiu diretrizes de acesso à informação e procedimentos específicos para essa esfera de poder (CNJ, 2015).

Já em 2016, publicou a Resolução nº 579/2016, do Supremo Tribunal Federal (STF), que vetou a classificação de qualquer pedido e feitos, novos ou já em tramitação no Tribunal, tidos anteriormente como ocultos. A medida atende aos princípios constitucionais da publicidade, do direito à informação, da transparência e aos tratados internacionais dos quais o Brasil figura como signatário. A partir daí 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, já que possibilita o tribunal ter maior controle sobre seu acervo de processos, inclusive para produção de dados estatísticos internos e para pesquisadores externos (STF, 2016).

Ainda em 2016, instituiu a Resolução nº 239/2016, estabelecendo a Política Nacional de Segurança do Poder Judiciário, inserindo novas atribuições ao Comitê Gestor do SINASPJ, tais como: a definição dos protocolos, as medidas e as rotinas de segurança que compõem a Política Nacional de Segurança.

A Política é bem abrangente e vai do estabelecimento de diretrizes a segurança pessoa dos magistrados e respectivos familiares, em situação de risco, bem como servidores e cidadãos que transitam nos órgãos da Justiça, a segurança da informação e a segurança patrimonial e das instalações do Poder Judiciário. Ainda prevê a definição de metodologia para a produção de conhecimentos de inteligência no âmbito da Segurança Institucional do Poder Judiciário (CFRB/1988, Art. 5º, inciso III), através do exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais aos ativos do Poder Judiciário, orientadas para a produção e salvaguarda de conhecimentos necessários ao processo decisório no âmbito da Segurança Institucional do Poder Judiciário.

O Ministério Público, que a rigor acompanha a estrutura do Poder Judiciário, também coleciona um acervo normativo de alta relevância, até pelo caráter de fiscalizador dos atos, enquanto o agente ativo do sistema de justiça.

Em 2009, o Conselho Nacional do Ministério Público, publicou a Resolução CNMP nº 38/2009, que instituiu o Portal da Transparência do Ministério Público, no intuito de cumprir com o seu princípio mandatário de zelar pela publicidade, não só de seus próprios atos, mas também dos atos administrativos praticados por todo o *Parquet*<sup>1</sup>, de forma integrada e padronizada, assegurando a autonomia e a unidade do Ministério Público brasileiro.

Em 2011, publicou a Resolução CNMP nº 66/2011, que revogou a Resolução nº 38/2009, trazendo mais detalhes na operacionalização dos dados que alimentariam o Portal da Transparência, pelos respectivos órgãos do Ministério Público nos estados. No mesmo ano, a Resolução CNMP nº 75/2011, alterou a Resolução nº 66/2011, inserindo um dispositivo que cada unidade do Ministério Público poderia conferir sigilo aos dados relacionados a operações especiais ou investigações que esteja procedendo, e que, caso expostos previamente, pudessem frustrar os objetivos, reservando o direito de não identificar eventuais beneficiários de pagamentos e restringir acesso a dados, quanto perdurarem as razões para o sigilo.

Entretanto, em 2012, esse dispositivo foi revogado pela Resolução CNMP nº 86, de 21 de março de 2012, regulamentando o Portal da Transparência do Ministério Público. Nessa

---

<sup>1</sup>Expressão originada do francês utilizada pelos operadores do Direito que significa o Ministério Público ou um representante do Ministério Público.



Resolução ficou definida a unificação das informações, sob gerenciamento do CNMP, tendo por finalidade veicular dados e informações detalhadas sobre a gestão administrativa e execução orçamentária e financeira das unidades do Ministério Público. Um link de acesso estaria disponível no sítio eletrônico do CNMP, dos Ministérios Públicos dos Estados, e dos ramos do Ministério Público da União. Ficou estabelecida uma Comissão de Controle Administrativo e Financeiro que verificaria periodicamente o cumprimento da Resolução.

Logo na sequência, foi instituída a Resolução nº 89, de 28 de agosto de 2012, regulamentando a LAI no âmbito do Ministério Público da União e dos Estados, incluindo também o CNMP. Nessa normativa ficou estabelecida toda a operacionalização para assegurar às pessoas naturais e jurídicas o direito ao acesso à informação. Estabelecendo diretrizes para garantir procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão, observados os princípios da administração pública, da inviolabilidade da vida privada e da intimidade e as diretrizes previstas na Lei nº 12.527, de 2011 (CNMP, 2012).

Em 2013, a Resolução nº 89/2012 foi alterada pela Resolução nº 100/2013, inserindo a condição que no âmbito de cada Ministério Público, das decisões sobre o que seria classificado, reclassificado e desclassificado como “informação sigilosa”, cabendo recursos ao Conselho Superior ou órgão superior.

Em 2015, com a instituição da Resolução CNMP nº 115/2014, a Resolução nº 89/2012, foi alterada novamente, passando a exigir que os Ministérios Públicos da União e dos Estados, adequassem seus sítios eletrônicos para incluir informações necessárias à divulgação nominal dos salários dos servidores públicos dos órgãos. Com essa exigência, a divulgação nominal deveria apresentar a remuneração e proventos percebidos por todos os membros e servidores ativos, inativos, pensionistas e colaboradores do órgão, incluindo-se as indenizações e outros valores pagos a qualquer título, bem como os descontos legais, com identificação individualizada e nominal do beneficiário e da unidade na qual efetivamente presta serviços (CNMP, 2014).

Para Fontana e Mezzaroba (2014), é óbvio que quanto mais oportunidade de inclusão da sociedade, de disponibilidade de informações ao cidadão, mesmo com todas as fragilidades que a *accountability* societal apresenta, como a influência da mídia, dos governantes, entre outros, maior será a possibilidade da presença da *accountability* democrática, como instrumento de democracia inclusiva nas atribuições do sistema de justiça.

### 2.3.1. A informação como elemento da atividade jurisdicional

A informação é um direito humano, reconhecido por importantes organismos da comunidade de todo o mundo, que estabeleceram princípios e padrões internacionais para o pleno exercício desse direito.

Está previsto no artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos Humanos que “todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e de expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras” (ONU, 2009, p. 10).

Como referenciado na sessão 2.2.2, a proposta da *International Federation of Accountants* –IFAC (2001), adaptado do *Cadbury Report*, estabelece que a Governança possui três dimensões: Transparência, Integridade e *Accountability* (dimensão prestação de contas). Em relação à transparência, isto é, muito mais do que acesso à informação pelo cidadão. O cidadão deve ficar mais opinativo e questionador a partir das informações que lhes são oportunizadas. Tal informação deverá ser o motor-chave para facilitação de seu entendimento sobre o processo decisório da Administração Pública (MEZZAROBÀ; BERNIERI; BIER, 2014).

No sistema de justiça, Miranda e Miranda (2017) frisam que é importante que os juristas tenham em mãos informações correntes e atualizadas, capazes de eliminar as suas incertezas, podendo auxiliá-los nas fundamentações de suas decisões. Suas necessidades de informação não se limitam apenas aos processos judiciais, mas, também a toda proliferação do panorama político-social, econômico, legislativo e jurisprudencial.

Nesse contexto, a informação na atividade jurisdicional é vista como “esclarecimento útil para o progresso e desenvolvimento da cidadania, e por meio dela, os profissionais do direito produzem conhecimentos nos quais fundamentam suas análises e adotam decisões que regularão a vida em sociedade” (MIRANDA; MIRANDA, 2017, p. 77).

A explosão informacional, que assola todas as organizações, é uma realidade também no ambiente jurídico. A produção da informação jurídica publicada nos últimos anos é crescente, haja vista a intensificação da elaboração de doutrinas, a publicação de leis e a geração de jurisprudências inerentes ao resultado da atividade jurisdicional. E, diante desse cenário de valorização da informação, muitos conceitos surgem para a definição da “informação”, o que neste estudo, tratar-se-á tão somente do contexto da informação jurídica.

Para Paiva e Pother (2012, p. 8 apud ALONSO, 1998), a informação jurídica pode ser conceituada sob dois aspectos:

Sob o aspecto genérico, pode ser conceituada como qualquer dado ou fato, extraído de toda e qualquer forma de conhecimento da área jurídica, obtido por todo e qualquer meio disponibilizado e que pode ser usado, transferido ou comunicado sem a preocupação de estar integrado a um contexto. É um dado ou qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação; e sob o aspecto de documentação organizada, é o produto da análise dos dados existentes em toda e qualquer forma de conhecimentos obtidos na área jurídica, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisões de forma otimizada. A disponibilidade desses dados, devidamente trabalhados, é feita a partir de meios manuais/mecânicos/magnéticos aos interessados.

Passos (1994, p. 363) conceitua informação jurídica como sendo:

Toda a unidade de conhecimento humano que tem a finalidade de embasar manifestações de pensamento de juriconsultos, tratadistas, escritores jurídicos, advogados, legisladores, desembargadores, juízes e todos aqueles que lidam com a matéria jurídica, quando procuram estudar (do ponto de vista legal) ou regulamentar situações, relações e comportamentos humanos, ou ainda quando interpretam e aplicam dispositivos legais.

Assim, o ambiente do sistema de justiça é responsável por um volume de informações que aumenta aceleradamente, em decorrência das diversas alterações na legislação, que leva a criação de novos normativos, bem como pelas inúmeras jurisprudências que decorrem dos resultados das atividades da matéria jurídica. Miranda e Miranda (2014) asseveram que os meios pelos quais a informação jurídica se manifesta acompanham as mudanças das evoluções tecnológicas, revestindo-se das mais variadas formas, tais como: *homepage*, correio eletrônico, periódicos eletrônicos, sites dos tribunais que disponibilizam suas jurisprudências, diários oficiais, livros, monografias, comunicação interpessoal, súmulas, coletânea de textos legais, base de dados, etc.

Para Passos (1994, p. 364), a produção de informação jurídica assume grandes proporções, pois "a pesquisa é a alma do trabalho do advogado, do jurista, do magistrado, do juiz e de todos aqueles que lidam com a matéria jurídica". Do resultado dessa pesquisa, surgem livros, artigos de periódicos, conferências, pareceres, normas jurídicas, decisões judiciais etc., seu universo parece inesgotável.

Pode-se observar o grande número de documentos publicado anualmente na área de direito. Toda essa massa documental de informação jurídica seria apenas o "caos documental jurídico", se não existissem mecanismos para controlar e recuperar a informação contida nos documentos (PASSOS, 1994, p. 368).

A informação jurídica é evidenciada em um esquema informacional triangular composto por: legislação, jurisprudência e doutrina, assim como menciona Passos (1994) comentando que a informação jurídica é gerada, registrada e recuperada, em três formas distintas: a normativa (legislação), a interpretativa (jurisprudência) e a descritiva (doutrina). Conceitualmente esse tripé informacional é definido da seguinte forma: Legislação é o conjunto de leis e atos normativos emanados de autoridades competentes, hierarquizada da seguinte forma: Constituição, Emendas Constitucionais, Lei Complementar, Lei Delegada, Lei ordinária, Medida Provisória, Decreto, Decreto Legislativo, Decreto Reservado, Decreto sem número, Resolução, Portaria, Código, Consolidação, Estatuto, Regulamento, Regimento, Ordem de Serviço, Circular, Despacho e Deliberação.

A jurisprudência é definida como a sábia interpretação e aplicação das leis a todos os casos concretos que se submetem a julgamento da justiça (PASSOS, 1994 apud SILVA, 1975). Ou seja, o hábito de interpretar e aplicar as leis aos fatos concretos, para que, assim, definam-se as causas. A doutrina é “a opinião particular admitida por um ou vários juristas sobre um ponto controvertido” (PASSOS, 1994, p. 365 apud NÁUFEL, 1988). Geralmente é apresentada na forma de livros, teses, artigos de periódicos, pareceres, conferências e seminários.

Uma tarefa que requer tempo e dedicação analítica, pois um jurista para chegar a uma decisão final, destinará muito tempo do seu trabalho para localizar a lei aplicável, a jurisprudência e o embasamento que levará à solução requerida. Entretanto, como já dito por Passos (1994, p. 366): “a multidão de leis afoga o jurista, esmaga o advogado, estonteia o cidadão, desnorteia o juiz”.

E, mesmo com todo suporte tecnológico que criou meios informacionais eletrônicos, as barreiras na recuperação da informação não foram resolvidas, especialmente no reconhecimento do valor do conteúdo contido em cada informação gerada e armazenada, no sistema de justiça.

O sistema de justiça é operador do direito e, segundo Castelar (2009), independente da qualidade da legislação existente, por si só, as leis não possuem condições de se sustentarem, requerendo um aparato institucional apto a atribuir-lhe eficácia, resolvendo as disputas de forma segura e eficiente. Nesse comentário, Castelar (2009), complementa sobre os impactos causados pela ineficiência do sistema de justiça, para ele, não reflete apenas na injustiça contra os menos favorecidos, mas também no desempenho econômico ao apresentar custos elevados.

## 2.4. MODELO DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE VALOR

Considerando que todo produto tem seu valor, há uma linha de pensamento que também considera o valor relacionado à informação. No que consideram Shapiro e Varian (1999, p. 15), “a informação em um sentido amplo, é um bem de consumo; ou seja, um bem informacional”. Assim, o valor atribuído a informação, está relacionado ao tipo e aplicação a que ela se propõe.

Valor da informação não está convencionado como um conceito estático, porém, de acordo com Zhao et al. (2008, p. 246), o valor da informação é importante de ser avaliado para “evitar a sobrecarga de informação e reter a informação certa para reuso”. Uma abordagem que é muito aplicada, nesse caso bem atinente ao contexto do sistema de justiça, é a de Cooney (1991), que relaciona o valor da informação a sua utilidade. Acreditando Wilson (2003, p. 268) que já há um consenso que o “valor da informação somente pode ser considerado no contexto de seu uso e, portanto, um conceito orientado ao usuário e não um conceito para o produtor”.

Sem dúvida, para qualquer aplicação que se faça uso da informação, de nada ela servirá se não tiver qualidade ou relevância para a aplicação. O que, de acordo com Otto (2011), o objetivo da Governança da Informação é maximizar o valor dos ativos de informação na organização.

O modelo HORUS, trazido por Donaldson e Walker (2004), pode ter inaugurado esta abordagem da Governança da Informação, no contexto de valor. O modelo compreende políticas e procedimentos de segurança e confidencialidade das informações eletronicamente armazenadas do NHS para a governança dos dados dos pacientes, e a sigla conhecida como ‘HORUS’ é acrônimo que representa os vários objetivos (DONALDSON; WALKER, 2004):

- a) *Holdíng* - guardar informação com segurança e confidencialidade;
- b) *Obtaíng* - obter informação correta e eficientemente;
- c) *Recordíng* - registrar informação com precisão e confiabilidade;
- d) *Usíng* - usar informação de forma eficaz e ética;
- e) *Sharíng* - compartilhar informação conforme a legislação e apropriadamente.

Nada obstante, outros conceitos apontam caminho nesta mesma abordagem do “valor” como elemento do modelo de GI. É o caso, do conceito trazido por Gianella e Gujer (2006, p. 1): “um modelo de políticas, procedimentos, padrões e orientações desenhados para assegurar que os ‘valores’ dos ativos de informação são identificados e explorados ao máximo”. Ou como

na abordagem de Blair e Murphy (2011, p. 6), como sendo “um programa abrangente de controle, processos e tecnologias desenhado para auxiliar organizações a maximizar o ‘valor’ dos ativos de informação, enquanto minimiza os riscos e custos”.

O modelo de Blair e Murphy (2011), estabelecido na página da Internet do *Information Governance Initiative*, funciona como um fórum, que eles denominam ser “um grupo de reflexão interdisciplinar e uma comunidade dedicada a promover a Governança da Informação”. A abordagem apresentada por eles é que a Governança da Informação “são as atividades e tecnologias que as organizações empregam para maximizar o valor de suas informações e, ao mesmo tempo, minimizar riscos e custos associados” (IGINITIATIVE.COM, 2018).

O mais recente, de Lajara (2013), estabeleceu um modelo de GI que validou como as organizações definem os fatores *compliance*, qualidade e valor, no ambiente informacional, no contexto de três segmentos organizacionais distintos: um banco, um hospital e uma indústria. O resultado da aplicação permitiu verificar que não se pode apresentar uma estrutura única envolvendo essas três dimensões, mas que elas estão presentes na Governança da Informação dos casos analisados, em níveis diferentes a cada realidade pesquisada.

Moresi (2000, p. 14) afirma “[...], portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação”. Para Davenport (1998), talvez o único caminho seguro para medir o valor da informação seja permitir que o usuário a defina. Afinal, é ele que avalia até que ponto determinado conhecimento lhe pode ser útil. É um desafio que requer o estabelecimento de práticas gerenciais, padrões e políticas bem definidas. E, nesse comentário, Kooper, Maes e Lindgreen (2011) também ressaltam a importância do valor da informação no sucesso do modelo de GI.

O desempenho das organizações parece passar também pela discussão de como as informações são tratadas, com o fim de satisfazer as demandas dos públicos interno e externo. Nesse comentário, Blair e Murphy (2011) indicam que, quanto maior o volume de informações 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).

Como consequência da ausência de um modelo de GI está a dificuldade para a migração a outras tecnologias mais modernas, além do custo mais elevado, além da falta de integração de bases de dados e sistemas, dificuldades no rastreamento, dentre outras, que oneram os custos do ambiente de TI (BLAIR, 2011). Como vantagem, na adoção do modelo de

GI, Blair (2011) destaca a garantia que a organização das informações reduzirá os desgastes com migrações e atualizações, permitindo maior foco no negócio e no valor da informação, facilitando a tomada de decisão.

Smallwood (2014) afirma que, nesse contexto, a identificação e a gestão de riscos relacionados ao gerenciamento das informações torna-se crítica. Nesse aspecto, 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.

De outra parte a transferência a agentes inteligentes – softwares capazes de executar tarefas sem a interferência direta de seres humanos – de atividades rotineiras até processamentos complexos, ainda em grande parte executados por agentes humanos, é outra possibilidade cada vez mais presente em organizações mais alinhadas com a atual ambiência. O que tem levado as organizações a investirem em softwares que oferecem essa estrutura de Governança da Informação. Soares (2011) dá ênfase a dois tipos dessas aplicações: as soluções centradas em informação, com destaque para o *Business Intelligence (BI)*, *Gestão da Performance*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Enterprise Asset Management (EAM)*; e as que oferecem suporte à GI, como, metadata, *Information Lifecycle Management (ILM)* e *Enterprise Content Management (ECM)*.

A efetiva governança das informações, não pode se dissociar das inovações tecnológicas, mas não devem ser o foco exclusivo, sem perder de vista que o valor e a utilidade das informações estão diretamente relacionadas ao desempenho operacional e a melhor prestação na atividade jurisdicional. Implica dizer, corroborando com Faria (2013), que os fatores que formam o modelo de Governança da Informação trabalham para que mais valor seja alcançado pela organização.

Exatamente por isso, que será tratada a abordagem de Governança da Informação no Banco Central do Brasil por ser o modelo de referência utilizado para o presente estudo.

#### **2.4.1. Modelo de Governança da Informação no Banco Central do Brasil – o modelo de referência**

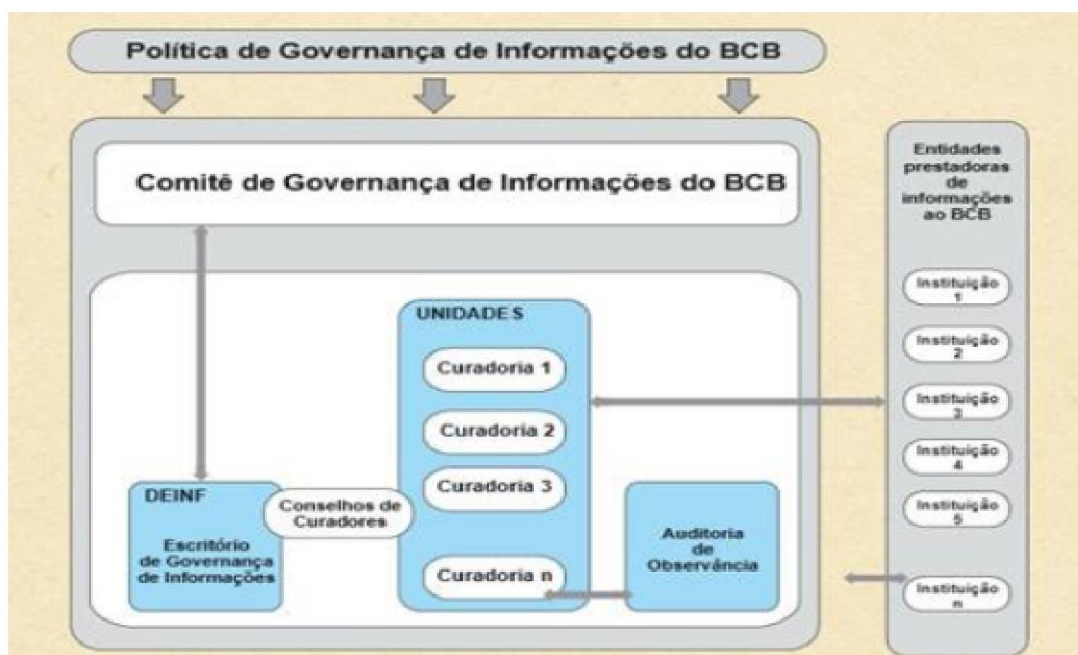
Em setembro de 2012, em linha com os preceitos da LAI e da Parceria para Governo Aberto (*Open Government Partnership – OGP*), o BCB instituiu a Área de Relacionamento Institucional e Cidadania (Direc), com a finalidade de consolidar práticas corporativas mais aderentes ao princípio de transparência e foco na maior participação social, como instrumentos voltados ao aprimoramento da gestão pública. Durante a implantação da LAI no Banco Central, várias providências alinhadas ao processo de promoção da transparência ativa foram adotadas sob a coordenação da Ouvidoria do BCB, tais como: (1) a definição de processo de trabalho para sua ampliação a partir da percepção de dados mais demandados pela sociedade nos canais de atendimento da Instituição – atendimento ao público, SIC e ouvidoria; (2) a criação da Área de Acesso à Informação na página do BCB na Internet; e (3) a divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão (BCB, 2018a).

Nesse contexto, a Política de Governança da Informação (PGI) do Banco Central – instituída pela Portaria nº 75.113, de 19 de fevereiro de 2013 – foi precursora de muitas das obrigações previstas no Decreto nº 8.777, de 2016, tal como a previsão de que as bases de dados da Instituição sejam inventariadas em um catálogo de informações e que sejam indicados formalmente os respectivos responsáveis, chamados de curadores (BCB, 2018a). Dentre os objetivos da Política de Governança da Informação (PGI) do BCB, consta o de assegurar a devida prestação de informações à sociedade, em especial as de interesse público, e o de compartilhar informações com outros órgãos públicos, sobre as quais não recaia vedação expressa de acesso.

A PGI abrange todas as fases do ciclo de vida da informação em meio digital: captação, geração, armazenamento, integração, utilização, compartilhamento, divulgação, retenção e descarte. Considera-se que as informações são ativos estratégicos da Instituição e que, portanto, cada base de dados deve ter uma unidade curadora, registrada em um inventário cujo resultado constitui o Catálogo de Informações do BCB. Na figura 5 está evidenciado o Modelo de GI do Banco Central do Brasil.



**Figura 5 – Modelo de Governança da Informação do BCB**



Fonte: BCB (2018a).

A estrutura possui o Conselho de Curadores, cujas atribuições são afetas a resolução das questões técnicas relativas à gestão de dados, buscar oportunidades de integração e de racionalização na gestão de informações e assessorar o Escritório de Governança e o CGI. As Curadorias possuem, entre outras obrigações: garantir e controlar a qualidade dos dados, prover auxílio quanto à análise de dados e à melhoria de sua qualidade; identificar e resolver eventuais problemas dos dados sob sua curadoria; e definir as regras de acesso aos dados, assegurando às demais unidades interessadas as consultas requeridas.

Além dos curadores, são componentes da PGI: o Comitê de Governança da Informação (CGI); o Escritório de Governança da Informação; e a Auditoria de Observância. O CGI dá direcionamento estratégico às ações da PGI, sendo formado por representantes de todas as áreas da Diretoria Colegiada do BCB e coordenado pelo Secretário Executivo. Questões técnicas e operacionais são discutidas pelo Conselho de Curadores, um comitê consultivo que visa a promover a atuação integrada dos curadores. O Escritório de Governança da Informação é o componente do Deinf que assessora e secretaria o CGI, coordena o Conselho de Curadores, mantém as principais plataformas que sustentam os processos da PGI e apoia a atuação dos curadores (BCB, 2018a).

A Auditoria de Observância, desempenhada pelo Departamento de Supervisão de Conduta (Decon), trata das ações a serem exercidas em relação às entidades fornecedoras de

informações para assegurar a tempestividade e a qualidade das informações a serem remetidas ao BCB, principalmente daquelas decorrentes de obrigação legal ou normativa.

Nesse compasso, o Banco Central do Brasil vem consolidando sua política de Governança da Informação, colhendo resultados de expressa notoriedade frente ao setor. Uma das evidências é a informação divulgada em seu sítio eletrônico, dando conhecimento que o BCB se estabeleceu, em fevereiro de 2018, como o órgão que mais disponibilizou bases de dados para o Portal de Dados Abertos Nacional: são cerca de três mil conjuntos de informações com indicadores financeiros, monetários, fiscais, administrativos e que detalham a inclusão financeira no Brasil (BCB, 2018b). O que, para a chefe do Escritório de Governança da Informação do BC, Gabriela Ruberg, é o caminho para um ecossistema de utilização de dados abertos:

Quando trabalhadas em parceria com a sociedade, as informações retornam para os órgãos públicos mais qualificadas, mais robustas e mais integradas. Queremos promover um ecossistema de utilização de dados abertos. É fundamental que os desenvolvedores da área de tecnologia se engajem nesse processo e comecem a produzir serviços e aplicativos com dados disponibilizados pelo governo. As informações mantidas pelo Banco Central têm um potencial inestimável, mas na prática a sociedade não tem conseguido chegar aos dados governamentais. Isso é um problema não apenas no Brasil, mas em todo o mundo (BCB, 2018b, p. 1).

Não há dúvidas que a política de Governança da Informação no Banco Central do Brasil está efetivada, já colhendo resultados exitosos. E, mesmo assim, em evolução contínua de aperfeiçoamento e melhoria, sem perder de vista os prementes desafios que não podem ser ignorados.

## 2.5.MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

A informação se transforma em conhecimento quando alguém a aplica para alguma coisa útil. A informação é vista como um produto ou mesmo como um recurso. No entanto, a informação é um recurso único, de natureza específica e características muito próprias. Por tudo que até agora se viu, a Governança da Informação é uma abordagem capaz de maximizar o valor da informação, facilitando sua disponibilidade e gerando resultados mais efetivos para a organização.

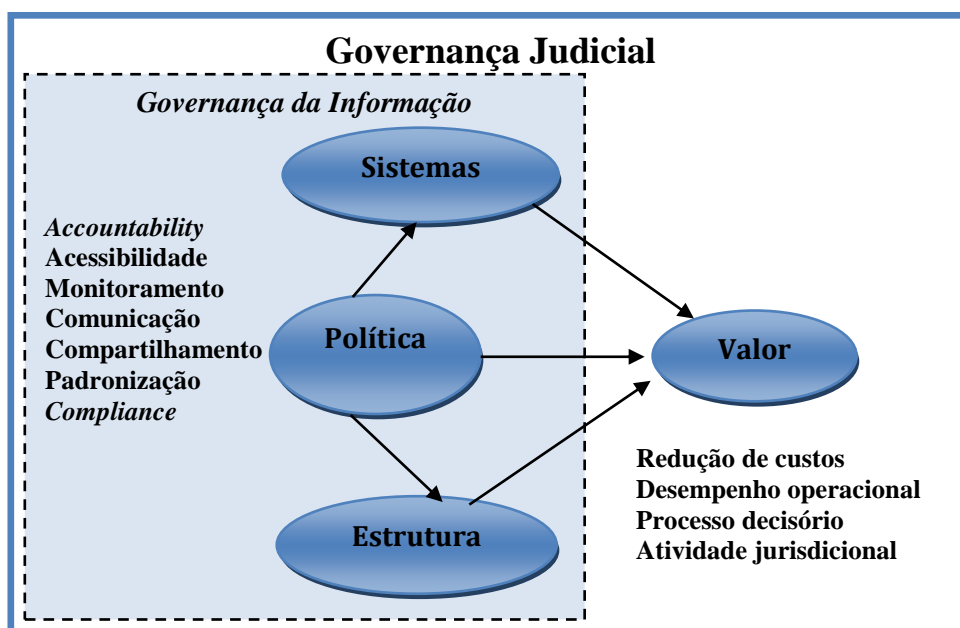
Para o sistema de justiça, que atravessa um momento de intensa transformação, na busca pela modernização de sua cultura organizacional, com reflexos no desempenho da atividade jurisdicional e diante de uma configuração social mais inclusiva, a Governança da Informação se apresenta como mecanismo capaz de auxiliar na seletividade do conhecimento,

facilitar o processo decisório e melhorar a efetividade da atividade jurisdicional. A atividade jurisdicional deve primar pela agilidade e efetividade da justiça, ampliando seu acesso e tornando as decisões de efeitos mais práticos para a sociedade.

Desse modo, considerando que o objetivo geral do estudo é analisar como a Governança da Informação se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça, partiu-se de um modelo teórico que ancorasse a pesquisa e que alcançasse de forma geral as estruturas presentes no modelo de Governança Judicial. Em atendimento ao que recomenda Hill (2010), quando orienta que um modelo de GI deve alcançar toda a organização, considerando pessoas, processos, políticas e sistemas, de forma a assegurar a preservação, disponibilidade, segurança, confidencialidade e usabilidade das informações da empresa.

Norteadas, com isso, por essas recomendações, o modelo conceitual adotado nesta pesquisa baseia-se nos fatores políticas, sistemas e estrutura, proposto e validado por Faria (2013), na indústria bancária. Na figura 6 está refletido o modelo conceitual para a presente pesquisa.

**Figura 6 – Modelo Conceitual da Pesquisa**



Fonte: adaptado de Faria (2013, p. 80).

Dentre os quatro fatores presentes no Modelo, o fator Políticas é central no relacionamento com os demais fatores. É o fator que está mediado pelos fatores Sistemas e Estrutura, que tem relação direta com o fator Valor. Assim, analisar-se-ão cada um dos fatores presentes na proposta do Modelo conceitual da pesquisa.

### 2.5.1. Fator Política

Para Faria (2013, p. 76), o fator Políticas “representa o cerne do modelo e engloba todas as políticas e práticas relativas à Governança da Informação que devem ser adotadas pela organização para que seus benefícios sejam alcançados”. Alinhado ao que preceitua o construto Ambiente Institucional do modelo de Governança Judicial, que representa o conjunto de práticas e políticas que norteia o sistema de justiça para sua finalidade constitucional, incluindo todas as partes interessadas.

No fator Política estão presentes sete elementos: *Accountability*, Acessibilidade, Monitoramento, Comunicação, Compartilhamento, Padronização e *Compliance*. Elementos presentes no modelo de Governança Judicial, que também elencou o construto Independência, contemplando a proteção dos interesses e evitando as pressões que contrariem os princípios e normas constitucionais do sistema de justiça. Nesse contexto, o Quadro 2 apresenta a descrição de cada um dos sete elementos identificados no modelo de GI, para a composição do fator Política, conforme estabeleceu Faria (2013), na proposta final do MGI.

**Quadro 2 – Elementos do Fator Política**

Item	Descrição	Referência indicada por Faria (2013)
<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 é feito para aumentar a quantidade de informações disponível para os acionistas e pode aliviar os problemas de agência quando a ‘ <i>insider ownership</i> ’ é baixa.	Anderson, Melanson e Maly (2007); Becher e Frye (2011)
Comunicação	Refere-se a 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	Metadados ou dados sobre dados é o DNA da informação. A consistência aqui vai pagar dividendos e fazer com que auditoria e <i>compliance</i> menos dolorosos. Ao padronizar os componentes fundamentais, você se torna mais ágil.	Anderson, Melanson e Maly (2007); Becher e Frye (2011)
<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, p. 71).

Como estabelecido, o Modelo de Governança Judicial implementa um conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao controle de organizações do Poder Judiciário. É evidente que o sistema de justiça não está alheio às mudanças que emergem em seu contexto organizacional, os esforços estão pautados em aliar mecanismos de gestão inovadores, facilitando e melhorando as atividades operacionais, definindo meios e formas de aumentar a segurança das decisões judiciais, com informações mais eficientes e resolutivas.

Observa-se, assim, um profícuo período de definição e implementação de políticas judiciárias que se operam a partir da identificação, análise e diagnóstico dos problemas que afetam a função jurisdicional do Estado e que, de acordo com Silva e Florêncio (2011), podem abranger, dentre outros aspectos: a definição de normas; a articulação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos; a fixação de metas, diretrizes e estratégias para o tratamento da litigiosidade; a implementação de soluções e filtros pré-processuais; a modernização da gestão judicial; a coleta sistemática de dados estatísticos; a avaliação permanente do desempenho judicial; a efetivação racional do acesso à justiça; e a análise e o estudo de propostas de reformas e modificações processuais para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

Com a criação dos Conselhos (CNJ e CNMP), se propiciou maior grau de *accountability* e legitimidade às suas políticas e decisões, pelo próprio caráter colegiado desses Conselhos, ajudando na identificação mais rápida de problemas e na construção de alternativas de solução.

Para Williams (2008), em ambientes fortemente apoiados em confiança, a responsabilidade pela segurança da informação é de todos os membros da organização e não mais somente da organização. Com base nesse pensamento, os ambientes do sistema judicial podem ser caracterizados como tal, por todo legado normativo que se encontra vigente nos órgãos, devido à confiança necessária na transmissão de informações sigilosas de partes envolvidas nos termos e processos, entre réus, vítimas e os próprios agentes operadores do Direito. Não apenas é importante proteger as informações, mas garantir a sua disponibilidade

quando e onde seja necessário fornecer, consistente com ética, profissionalismo e nos padrões legais (WILLIAMS, 2008).

Fica evidente que, pela própria natureza do sistema de justiça, os elementos de acessibilidade, monitoramento e comunicação são ativos essenciais na informação jurídica, visto que a geração, o registro e a recuperação ocorrem de forma descritiva, através das doutrinas, de forma normativa (pela legislação) e interpretativa, com a geração da jurisprudência, o que torna as decisões mais uniformes. Sendo, portanto, de grande relevância que os repositórios de informações estejam adequados para facilitar o trabalho da atividade jurisdicional.

### **2.5.2. Fator Sistemas**

O fator Sistema no Modelo de GI, para Faria (2013), está formado pela combinação de hardware, software, dados e comunicação. Sendo o fator Política central no modelo de GI, ele direciona o fator Sistema, que viabiliza as políticas de Governança da Informação através das ferramentas de TI.

Contudo, apesar do ambiente fortemente voltado aos aspectos da tecnologia, como a solução para o controle da explosão informacional do sistema de justiça, os resultados ainda estão em descompasso com o que efetivamente se esperava e que, de acordo com Duarte (2003, p. 4), “a complexidade da informação jurídica é tão grande, que a tecnologia, por si só, ainda não garante a efetividade do acesso à mesma”. O desafio é aliar, para garantir que os investimentos em soluções tecnológicas respondam aos desafios das políticas de Governança da Informação, gerando mais valor à atividade jurisdicional.

### **2.5.3. Fator Estrutura**

O fator Estrutura refere-se aos grupos de governança, que são responsáveis pela criação e acompanhamento das estratégias, políticas e procedimentos em torno da distribuição e uso das informações dentro e fora da empresa (FARIA, 2013). No modelo de GI do Banco Central do Brasil, existe a figura clara do Comitê e dos Curadores que implementam as políticas de Governança da Informação, conforme o modelo estabelece.

No sistema de justiça já se percebe um movimento nesse sentido, como no caso do Tribunal de Justiça e do Ministério Público que possuem corpos formais consultivos e deliberativos. Entretanto, ainda é muito focado nos mecanismos da governança de TI.

Para Faria (2013), para o campo da GI, o fator Estrutura é relevante por garantir o apoio do nível estratégico à consecução das políticas, funcionando como o espaço propício ao ambiente de soluções para a Governança da Informação, já que contempla as instâncias estratégicas da organização, facilitando a tomada de decisão e sua implementação ao longo da organização.

Nesse sentido, Weill e Ross (2005) propõem um modelo para relacionar a Governança Corporativa e a Governança de TI, no qual a estratégia e os comportamentos desejados são direcionados pelo alto escalão para estabelecer a governança dos ativos fundamentais.

#### **2.5.4. Fator Valor**

O fator Valor é um construto mensurado pelos benefícios a serem alcançados com a implementação das políticas de Governança da Informação (FARIA, 2013). Com a implementação exitosa dos fatores que formam o Modelo de GI: Políticas, Sistemas e Estrutura mais Valor será alcançado pelo sistema de justiça, aumentando sua capacidade de governança judicial e melhorando a atividade jurisdicional.

Enfatizando novamente Blair (2011), quando 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. Afinal, 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 (FARIA; MAÇADA; KUMAR 2017).

No modelo adaptado para o sistema de justiça do estado do Acre (vide Figura 18), foram adotados quatro elementos relacionados aos valores que resultam de um Programa de Governança da Informação. Foram os elementos que direcionaram aos resultados identificados no contexto do sistema de justiça pesquisado (Quadro 3).

**Quadro 3 – Elementos do Fator Valor**

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referência indicada por Faria (2013)</b>
<b>Redução de Custos</b>	A redução de custos implica na facilitação para a migração a outras tecnologias mais modernas, com melhor, possibilitando a integração de bases de dados e sistemas, melhorando o rastreamento, dentre outras, que desoneram os custos do ambiente de TI	Adaptado de Blair (2011, p. 5)
<b>Desempenho Operacional</b>	As informações são melhor tratadas, com o fim de satisfazer as demandas dos públicos interno e externo. O volume de informações mantida será aquela necessária à atividade jurisdicional, estando atualizada e relevante, reduzindo o esforço para encontrar, revisar e produzir informação, diminuindo os custos de <i>e-discovery</i> (busca ou recuperação).	Adaptado de Blair; Murphy (2011, p. 5)
<b>Processo Decisório</b>	O sistema de justiça terá a garantia que a organização das informações reduzirá os desgastes com migrações e atualizações, permitindo maior foco no negócio e no valor da informação, facilitando a tomada de decisão.	Adaptado de Blair (2011, p. 5)
<b>Atividade Jurisdicional</b>	Os benefícios resultantes dos demais elementos, alinhados a governança judicial geram mais valor à atividade jurisdicional	Autora

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse comento, a Atividade Jurisdicional é impactada pelo modelo de Governança da Informação, resultando em uma gestão mais eficiente dos custos envolvidos na estrutura de sistemas e ativos do ambiente informacional, melhorando o desempenho operacional dos agentes envolvidos na operacionalização e tramitação dos processos, refletindo em um processo decisório mais inteligente e efetivo para o sistema de justiça.



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os métodos e técnicas adotados nessa pesquisa, fundamentando as opções metodológicas. Está estruturado em quatro seções: na primeira seção (3.1) encontra-se a caracterização da pesquisa e o detalhamento da estratégia metodológica escolhida. A opção pelo método do Estudo de Caso e sua configuração para esta pesquisa será retratada na seção 3.2. Já na seção 3.3 está a caracterização das unidades de análise do estudo de caso. Na seção 3.4 está descrito o planejamento detalhado da pesquisa de campo, com suas etapas e atividades.

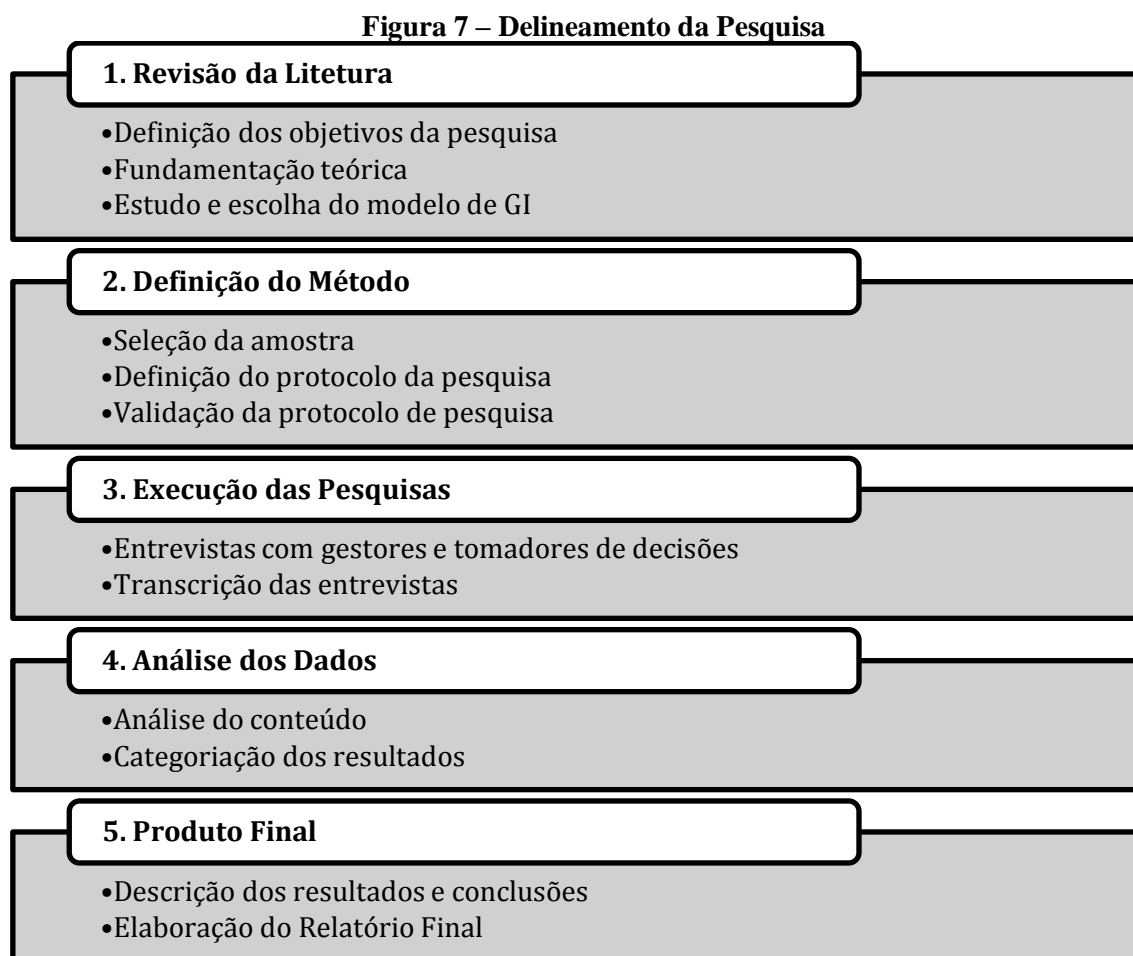
#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA

Diante da diversidade dos métodos específicos às ciências sociais, o procedimento metodológico adotado no presente estudo caracteriza-se quanto à natureza como uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos como pesquisa exploratória, quanto à abordagem, como qualitativa, e teve como estratégia de pesquisa o estudo de caso único.

No que consiste a escolha da abordagem qualitativa, Laville e Dionne (1999, p. 43) lembram que é inegável o debate entre a escolha de pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa, ainda muito presente nas ciências humanas e estudos organizacionais, o que para os autores “parece frequentemente inútil e até falso”. A partir do momento em que a pesquisa se centra em um problema específico, é em virtude desse problema específico que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto, para chegar à compreensão visada.

De acordo com Michel (2015), os fenômenos da área de ciências sociais aplicadas se manifestam de forma mais qualitativa que quantitativa. O objeto do estudo, em ciências sociais, é o próprio homem (a si mesmo) e o seu meio ambiente, seu comportamento e existência dentro de um contexto social, tornando o estudo complexo e em constante transformação, o que faz com que a análise qualitativa seja ideal para uma avaliação mais consistente, frente a teoria, ao invés de apenas uma comprovação estatística. O essencial prevalecerá: “que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto de pesquisa, e não o contrário, com o objetivo de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 43). E assim, para Pinheiro et al. (2005, p. 125), a pesquisa qualitativa “se propõe a entender, interpretar motivos e significados de um grupo de pessoas em relação a uma questão especificamente determinada”.

Considerando as características estabelecidas no método, apresenta-se o delineamento da pesquisa (Figura 7), com as etapas e fases, que foram adotadas para a consecução dos resultados apresentados.



Fonte: Elaborado pela autora.

A etapa 1, denominada Revisão da Literatura, refere-se à parte inicial da pesquisa, a busca e revisão bibliográfica sobre o tema pesquisado, definição do objeto da pesquisa e a partir dele, a definição da questão que norteou o estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos. Na etapa 2, Definição do Método, teve como foco a exploração do contexto da pesquisa. Aqui foi selecionada a amostra, a partir da população de gestores do sistema de justiça do estado do Acre. Também nesta etapa, foi elaborado e validado o protocolo de pesquisa.

Para a etapa 3, Execução da Pesquisa, o delineamento ficou efetivamente na execução da pesquisa de campo, com a realização das entrevistas com os gestores em nível estratégico, nas unidades do sistema de justiça do estado do Acre, envolvendo Ministério Público, Tribunal de Justiça e Defensoria Pública. Na etapa 4, quando da Análise dos Dados, os resultados coletados nas entrevistas foram transcritos, organizados e analisados. Também nessa etapa

foram organizados e analisados dados oriundos das observações diretas e dos documentos obtidos.

Na etapa 5, Produto Final, foi a etapa que definiu as conclusões, demonstrando resultados observados na pesquisa, que culminou com a presente dissertação.

### 3.2.MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

O trabalho de campo está baseado na realização de estudo de caso único, por ser um contexto organizacional, o sistema de justiça. Assim, ele está classificado como estudo de caso descritivo e exploratório e busca o desenvolvimento de “proposições pertinentes a inquisições adicionais” e, em conjunto, “descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno” na organização (YIN, 2010, p. 25-26). A pesquisa endereça um olhar aprofundado sobre programa de GI no contexto do sistema de justiça, analisando unidades do Ministério Público, Tribunal de Justiça e Defensoria Pública, cujas conclusões podem ilustrar a teoria e fornecer “*insights*” e lições para os gestores frente ao desafio de melhor governar as informações no ambiente da governança judicial.

Entre os direcionadores para a escolha do método estão a familiaridade com o mesmo, o embasamento na literatura, o tempo e os recursos disponíveis (LAVILLE; DIONNE, 1999). Entretanto, nada é tão importante quanto a adequação do método ao objetivo da pesquisa, para “atender à questão de pesquisa no sentido de proporcionar um caminho para respondê-la” (MIGUEL, 2007, p. 221).

De acordo com Laville e Dionne (1999, p. 155) a denominação “estudo de caso” refere-se:

Evidentemente ao estudo de um caso, talvez o de uma pessoa, mas também o de um grupo, de uma comunidade, de um meio, ou então fará referência a um acontecimento especial, uma mudança política, um conflito...

Em face disso, a presente dissertação replicou o estudo realizado por Faria (2013), visto que o modelo de Governança da Informação e o protocolo de pesquisa foram baseados na pesquisa original, alterando-se tão somente o contexto da aplicação da pesquisa, que teve como fonte de inspiração a estrutura do trabalho realizado por Reis (2017), que analisou como a GI contribuiu para melhorar a prestação jurisdicional no Tribunal na Justiça Estadual de Goiás.

Replicar significa pesquisar de novo, com o objetivo de investigar e comparar resultados, definir e/ou validar teorias. Há vários tipos de replicação, algumas se caracterizam pela reprodução total dos procedimentos metodológicos de um estudo e outras são parciais,

dado que introduzem mudanças deliberadas em alguns aspectos do estudo original, visando a generalização e ampliação do escopo da pesquisa (MORRISON; MATUSZEK; SELF, 2010; BERTHON et al., 2002). Os autores Easley, Madden e Dunn (2000) propõem quatro tipologias para a replicação, porém apenas três são aplicáveis às ciências sociais: Replicação tipo i – cópia fiel da pesquisa original; Replicação tipo ii – cópia aproximada da pesquisa original; Replicação tipo iii – alteração deliberada da pesquisa original. De acordo com os autores, o propósito da Replicação do tipo i é reproduzir o estudo original da forma mais fidedigna possível. Na Replicação do tipo ii, busca-se repetir de modo aproximado a pesquisa original com a alteração controlada de um aspecto da pesquisa, como, por exemplo, testar o mesmo fenômeno em outro contexto. Já na Replicação do tipo iii, os autores da nova pesquisa efetuam modificação deliberada em relação à pesquisa base. Esta alteração pode ser metodológica e/ou conceitual.

Portanto, a presente dissertação está enquadrada no tipo ii, considerada uma extensão do estudo original, por manter a base teórica, o procedimento metodológico e o modelo conceitual de Faria (2013), alterando, tão somente, o contexto em que a pesquisa foi realizada.

### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Na seleção das unidades de análise considerou-se, primordialmente, a conexão delas com o objetivo e o escopo da pesquisa, dentro do contexto do sistema de justiça. Foram adotados os seguintes critérios:

- 1) Órgãos do sistema de justiça localizados no estado do Acre, submetidas a regulamentações e normatizações do sistema de justiça brasileiro, permitindo comparabilidade de condições a outras unidades localizadas em outros estados, por comporem um sistema integrado de justiça brasileiro;
- 2) Unidades do sistema de justiça com nível avançado de virtualização dos processos judiciais e alta utilização de informações na atividade jurisdicional;
- 3) Unidades do sistema de justiça que apresentam práticas de implantação de Governança da Informação para viabilizar a análise do estudo de caso.

As unidades selecionadas para o estudo de caso foram os órgãos do sistema de justiça do estado do Acre, no Ministério Público, Tribunal de Justiça e Defensoria Pública, que estão na linha de poder decisório, em nível estratégico (pelo modelo de Governança Judicial), ou atuam diretamente, em nível tático, dentro do contexto de Governança da Informação, totalizando dezenove gestores (vide Quadro 4).

**Quadro 4 – Unidades do Sistema de Justiça selecionadas**

<b>Ministério Público do Estado do Acre</b>	<b>Tribunal de Justiça do Estado do Acre</b>	<b>Defensoria Pública do Estado do Acre</b>
Procuradoria-Geral de Justiça	Presidência	Presidência
Ouvidoria-Geral	Corregedoria-Geral	Corregedoria-Geral
Secretaria-Geral	Diretoria de Gestão Estratégica	Núcleo de Cidadania
Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Jurídicos	Diretoria de Tecnologia da Informação	Centro de Estudos e Informações Jurídicas
Diretoria de Tecnologia da Informação	Diretoria de Informação Institucional	Secretaria de Gestão Estratégica
Diretoria de Comunicação Social	Diretoria Judiciária	Secretaria de Tecnologia da Informação
Comitê Gestor de TII	Comitê de Governança de Tecnologia da Informação	

Fonte: Elaborado pela autora.

Os referidos órgãos do sistema de justiça do estado do Acre foram selecionados, por já se encontrarem em avançado estágio de virtualização (100% dos processos, desde 2015) e tramitação integrada dos processos judiciais, entre suas unidades, em uma estratégia que envolve tanto aspectos de estrutura organizacional, quanto tecnológico, atendendo ao que preceitua a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial. Apesar dessa característica de integração, vale destacar que, pelo contexto histórico de formação, eles não foram instituídos ao mesmo tempo, apresentando, portanto, níveis diferenciados quanto a estrutura organizacional. Para tanto, faz-se necessário uma breve caracterização das unidades selecionadas.

### **3.3.1. Poder Judiciário do Estado do Acre**

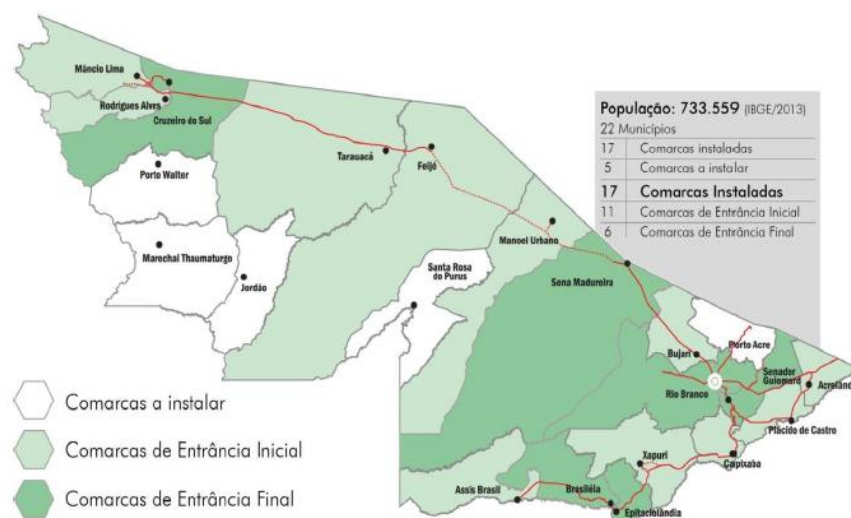
São órgãos do Poder Judiciário do Estado do Acre: I - o Tribunal de Justiça; II - os Juízes de Direito; III - os Tribunais do Júri; IV - os Juizados Especiais, as Turmas Recursais e a Turma de Uniformização de Jurisprudência; e V - a Auditoria e os Conselhos de Justiça Militar (TJAC, 2018c).

O Tribunal de Justiça é composto por: (i) os órgãos jurisdicionais: Tribunal Pleno Jurisdicional e as Câmaras; (ii) órgãos administrativos: Tribunal Pleno Administrativo, Conselho da Justiça Estadual, Presidência, Vice-Presidência, Corregedoria-Geral da Justiça, Escola do Poder Judiciário; Comissões Permanentes e Ouvidoria.

Possui um limite orçamentário de 8% (oito por cento), do orçamento do estado do Acre, conforme a Lei 3.276/2017 (ACRE, 2018). Em 2017, o orçamento do Tribunal de Justiça Acreano representou 4,10% (quatro, dez décimos por cento) da despesa do Estado do Acre (CNJ, 2017). Por seu caráter de autonomia e independência administrativa e financeira, cabe ao Tribunal Estadual tornar o orçamento mais eficiente e melhor aproveitado dentro das diretrizes e prioridades que são estabelecidas anualmente. Contudo, é fato que a maior parcela do orçamento é destinada às despesas com Pessoal. Pelo dado colhido no Relatório de Gestão 2015/2016, as despesas com pessoal e os limites estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal, o percentual de despesa total com pessoal foi de 4,53% (quatro, cinquenta e três décimos por cento), abaixo do limite de 5,7% (cinco, sete décimos por centos) (TJAC, 2015).

Tribunal de Justiça do Estado do Acre possui 17 (dezessete) comarcas instaladas e 05 (cinco) a instalar, o que representa, territorialmente, uma comarca por município. Das 17 (dezessete) comarcas, 11 (onze) são de Entrância Inicial e 06 (seis) de Entrância Final (vide Figura 8).

**Figura 8 – Organização Judiciária do TJAC**



Fonte: TJAC (2015, p. 9).

Entre essas 17 (dezessete) comarcas, estão distribuídas 49 (quarenta e nove) varas, sendo: 12 Varas Cíveis; 03 de Família; 11 Criminais; 09 Varas únicas; 03 Infância e Juventude;

03 Fazendo Pública; 01 Órfãos e Sucessões; 01 Execução Penal; 01 Registros Públicos; 01 de Delitos de Tóxico e Acidentes de Trânsito; 01 da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; 01 do Tribunal do Júri; 01 do Tribunal do Júri e Auditoria Militar; 01 Execuções e Medidas (TJAC, 2015).

Ainda possui 03 Câmaras, sendo 02 Cíveis e 01 Criminal. Na atuação do Juizado Especial, totaliza 07 unidades, sendo 04 Cíveis; 02 Criminais e 01 de Fazenda Pública. Bem como 17 Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC, 01 Sala de Audiência de Custódia e 02 Turmas Recursais (TJAC, 2015. p. 11).

Sua composição da Força de Trabalho é formada por 1.766 servidores, entre magistrados, servidores efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados e estagiários, conforme o Quadro 5, indicado abaixo.

**Quadro 5 – Força de Trabalho do TJAC**

<b>Magistrados</b>		<b>68</b>
Desembargadores		12
Juizes		56
<b>Servidores</b>		<b>1.396</b>
1º Grau	815	58,4%
Juizados	114	8,2%
2º Grau	110	7,9%
Turmas	16	1,1%
<b>Total de Serv. área</b>		
Judicial	1.055	75,6%
Área Administrativa	341	24,4%
<b>Estagiários</b>		<b>302</b>

Fonte: TJAC (2015, p. 10).

O Conselho Nacional de Justiça classifica os tribunais por portes, com o objetivo de criar agrupamentos que respeitem as características distintas no interior do mesmo ramo de Justiça, separando em três grupos: grande, médio e pequeno porte (CNJ, 2017). Por essa perspectiva metodológica, o TJAC é considerado de pequeno porte.

Em 2016, de acordo com o Índice de Desempenho da Justiça (IDJus), o Tribunal de Justiça do Estado do Acre foi a quinta corte mais produtiva do Brasil dentre o grupo de pequeno porte, com 78% (setenta e oito por cento) de eficiência, considerando 1º, 2º graus e área administrativa, ficando à frente de Tribunais Estaduais do Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Norte (CNJ, 2017). Contudo, quando se analisa o Relatório do CNJ do ano anterior, percebe-se que foi inferior ao desempenho de 2015, quando atingiu a marca de 86%, só na instância de 1º Grau (CNJ, 2016).

Em relação à produtividade o IPC-Jus (Índice de Produtividade Comparada da Justiça), visa estimar quanto os tribunais deveriam ter baixado de processos para que pudessem alcançar a eficiência máxima, ou seja, 100% no IPC-Jus. O índice utiliza o IPM (Índice de Produtividade dos Magistrados), o IPS (Índice de Produtividade dos Servidores) e a Taxa de Congestionamento (TC), para realizar as simulações e estabelecer um ranking, de acordo com o porte da Corte (CNJ, 2017).

Em 2016, o TJAC obteve um IPM (Índice de Produtividade por Magistrado), de 1.017, frente aos 1.304 que haviam sido estimados para o período. Quanto ao IPS (Índice de Produtividade por Servidor), realizou 47, frente a estimativa de 60 que havia sido estabelecida. Esse resultado do IPS deixou o TJAC no final do ranking das Cortes de pequeno porte (CNJ, 2017).

Quanto à Taxa de Congestionamento (TC), o TJAC ficou entre as três Cortes de pequeno porte com maior TC, atingindo a 62% (CNJ, 2017). São resultados expressivos e que demonstram um zelo pelo Conselho Nacional de Justiça quanto ao acompanhamento dos resultados da Justiça Estadual, garantindo que a prestação jurisdicional seja efetiva, em especial na instância de 1º grau que detém maior demanda no Poder Judiciário. Algumas iniciativas são firmadas para priorizar a instância de 1º Grau, garantindo resultados mais eficientes. É o caso da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição que foi instituída pela Resolução CNJ nº 194/2014, com o objetivo de desenvolver, em caráter permanente, iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento da qualidade, da celeridade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços judiciários da primeira instância dos tribunais brasileiros (CNJ, 2018a).

O Planejamento Estratégico do TJAC está alinhado às diretrizes estratégicas nacionais, implementando seus programas, projetos, iniciativas e metas priorizando a área de atuação da primeira instância, dentro das condições estabelecidas pelas limitações orçamentárias.

Desde 2009, com a publicação da Resolução nº 70/2009, que o CNJ institui a elaboração dos planejamentos estratégicos nos órgãos do poder judiciário estadual. Entretanto, em 2014, com a publicação da Resolução nº 198/2014, o CNJ estabeleceu novas diretrizes de alcance nacional sobre o planejamento e gestão estratégica, instituindo a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período 2015-2020 (CNJ, 2018b), que está em consonância com o Plano Estratégico do TJAC 2015-2020, conforme verificados em suas diretrizes estratégicas disponibilizadas pelo órgão, no Quadro 6 abaixo:



### Quadro 6 – Diretrizes Estratégicas do TJAC – 2015 a 2020.

<b>Missão:</b> “Garantir os direitos do jurisdicionado no Estado do Acre, com justiça, agilidade e ética, promovendo o bem de toda a sociedade.”
<b>Visão:</b> “Ser reconhecido até 2020 pela agilidade e qualidade na prestação de serviços judiciários e sociais para o Estado do Acre”.
<b>Valores Institucionais:</b> Justiça; Respeito; Celeridade; Transparência; Honestidade; Compromisso; Ética; Moralidade; Independência; Responsabilidade Social e Ambiental.

Fonte: TJAC (2015, p. 4-6)

Vale destacar que o TJAC, em novembro de 2017, recebeu o Selo Ouro Justiça em Números 2017, que se trata de título concedido pelo CNJ, aos tribunais estaduais, como reconhecimento ao investimento na gestão da informação e no cumprimento de normas de transparência. O Tribunal de Justiça do Acre foi congratulado na categoria Ouro com 485 pontos na avaliação do Selo Justiça em Números 2017 (TJAC, 2017).

O Selo Justiça em Números visa ao reconhecimento dos Tribunais que investem na excelência da produção, gestão, organização e disseminação de suas informações administrativas e processuais. Além do requisito básico de encaminhamento adequado das informações constantes no Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), com atenção aos prazos de preenchimento e à consistência dos dados, também são avaliados outros itens, tais como: nível de informatização do Tribunal, uso de relatórios estatísticos para o planejamento estratégico e cumprimento de resoluções do CNJ alinhadas à gestão da informação, conforme estabelece a Portaria CNJ nº 46/2017 (TJAC, 2017).

Uma prática que demonstra o potencial a ser alcançado pelo TJAC para que as informações gerem valor à atividade jurisdicional do órgão. Apenas a gestão das informações, neste cenário crescente de dados do poder judiciário, não será suficiente para atingir as diretrizes estratégicas que foram estabelecidas em seu horizonte de planejamento, até o ano de 2020.

#### 3.3.2. Ministério Público do Estado do Acre

O Ministério Público é dividido em Ministério Público da União e Ministério Público dos Estados, ou seja, cada estado brasileiro tem um órgão fiscalizador próprio, cuja missão é defender os interesses da sociedade e garantir os direitos dos cidadãos e cidadãs. De uma forma geral, o MP Estadual é responsável por manter a ordem jurídica de seu estado de origem e

garantir a aplicação da lei em diversas áreas. Por isso, deve estar em constante harmonia com a sociedade, já que atua em seu favor em diversas áreas, como saúde, educação, direitos humanos, consumidor, crime, patrimônio público, meio ambiente, entre várias outras (CNMP, 2018a).

No estado do Acre, o Ministério Público estadual é composto por: (i) Administração Superior: Conselho Superior; Colégio de Procuradores; Procuradoria-Geral de Justiça; Corregedoria- Geral de Justiça; Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Jurídicos; Procuradoria-Geral para Assuntos Administrativos e Institucionais; Secretaria-Geral e Ouvidoria-Geral; (ii) Procuradorias de Justiça; (iii) Centros de Apoio Operacional e Coordenadoria; (iv) Promotorias de Justiça; (v) Centro de Estudo e Aperfeiçoamento Funcional.

O Ministério Público deve promover a ação penal pública e a ação civil pública, nos termos da lei. A execução dessas ações é dividida em:

- primeira instância – na qual atuam os promotores de justiça. Nesse grau, o promotor pode iniciar uma ação ou dar continuidade a uma, que será julgada por um juiz de primeiro grau;
- segunda instância – quando alguma das partes do processo recorre à decisão tomada pelo juiz de primeiro grau, quem “cuida” do processo são os procuradores de justiça ou o Procurador-Geral de Justiça. A decisão sobre o processo é tomada pelos desembargadores, que são os juízes de segundo grau.

O Ministério Público do Estado do Acre possui um limite orçamentário de 4% (quatro por cento) do orçamento do estado do Acre, destinado à garantia da estrutura e das atividades no exercício de 2018, conforme a Lei nº 3.276/2017 (ACRE, 2018). Esse percentual representa a metade do percentual destinado ao TJAC, sendo que a estrutura do MPAC deve seguir a organização judicial em cobertura territorial e estrutura de serviços. Dessas receitas, a maior parcela, assim como no Poder Judiciário, também é destinada às despesas com Pessoal.

O MPAC faz uma divisão das comarcas, que são como as sedes da instituição em cada cidade (unidades Ministeriais), onde ficam os gabinetes de cada *promotor de justiça*. As Unidades Ministeriais podem atender a uma só cidade ou a várias cidades numa determinada região e são divididas de acordo com a demanda de atendimento e necessidade daquela comunidade. Possui, atualmente, 18 Procuradorias de Justiça e 67 Promotorias de Justiça (22 no interior do Estado e 44 na Capital), distribuídas conforme Quadro 7 a seguir.

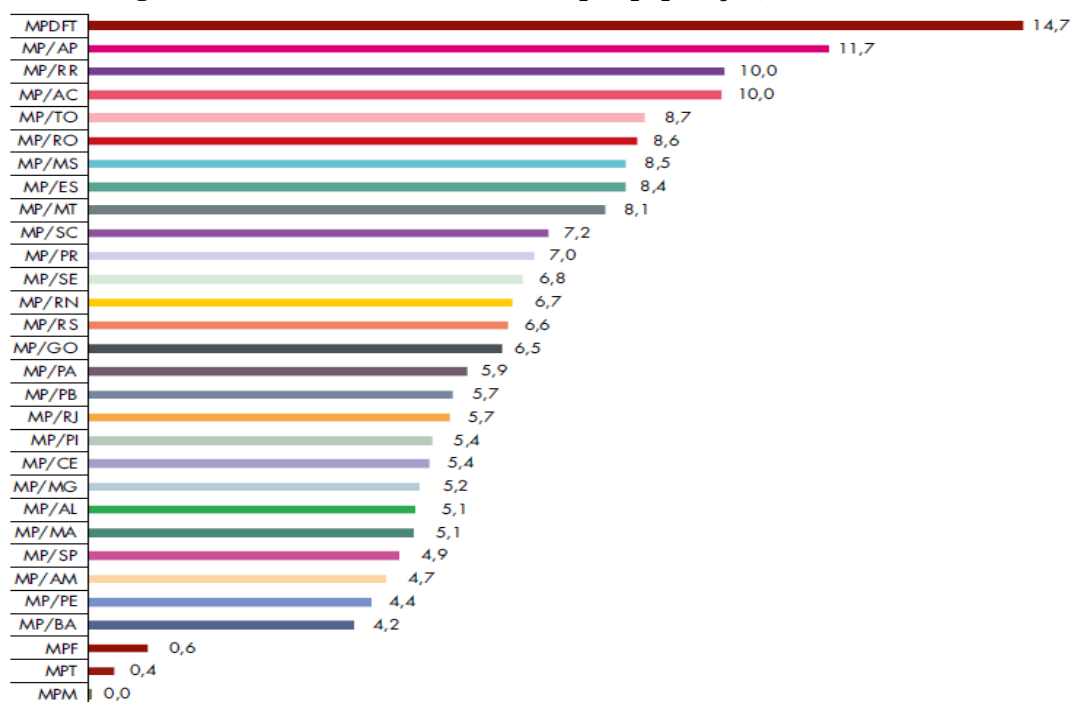
### Quadro 7 – Distribuição da estrutura do MPAC

<b>Capital – Rio Branco</b>
<p><b>18</b> Procuradorias de Justiça;</p> <p><b>16</b> Promotorias de Justiça Criminal;</p> <p><b>09</b> Promotorias de Justiça Cíveis;</p> <p><b>19</b> Promotorias de Justiça Especializadas, destas: 01 de Defesa do Meio Ambiente da Bacia Hidrográfica do Baixo Acre, com atribuições em Rio Branco, Senador Guiomard, Capixaba, Plácido de Castro, Acrelândia, Bujari e Porto Acre; 01 Especializada de Habitação e Urbanismo; 01 Especializada de Conflitos Agrários; 01 Especializada de Combate à Evasão Fiscal; 01 Especializada de Defesa do Patrimônio Público e Fisc. das Fundações e Entidades de Interesse Social; 01 Especializada de Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa e Pessoa com Deficiência; 01 Especializada de Defesa da Saúde; 03 Especializadas de Defesa de Infância e Juventude; 02 Especializadas de Defesa do Consumidor; 01 Especializada de Controle Externo da Atividade Policial e Fiscalização dos Presídios; 01 Especializada de Defesa dos Direitos Humanos; 01 Especializada de Defesa da Educação; 01 Especializada de Execução de Medidas Socioeducativas; e 01 Especializada de Tutela do Direito Difuso à Segurança Pública.</p>
<b>Interior do Estado</b>
<p><b>06</b> Promotorias de Justiça na cidade de Cruzeiro do Sul. Sendo: 03 Criminais; 01 Cível; 01 Especializada na Def. Direitos da Criança e Adolescente; e 01 Especializada na Defesa do Meio Ambiente da Bacia Hidrográfica do Juruá;</p> <p><b>02</b> Promotorias de Justiça em Brasiléia, sendo: 01 Criminal e 01 Cível;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça (cumulativa) em Epitaciolândia;</p> <p><b>02</b> Promotorias de Justiça em Sena Madureira, sendo: 01 Criminal e 01 Cível;</p> <p><b>02</b> Promotorias de Justiça em Senador Guiomard: 01 Criminal e 01 Cível;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça em Xapuri;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça (cumulativa) em Mâncio Lima;</p> <p><b>02</b> Promotorias de Justiça em Tarauacá, sendo 01 Criminal e 01 Cível;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça (cumulativa) em Bujari;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça em Plácido de Castro;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça em Acrelândia;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça em Feijó;</p> <p><b>01</b> Promotoria de Justiça (cumulativa) em Manoel Urbano.</p>

Fonte: MPAC (2018c)

Sua composição da Força de Trabalho é formada por 73 membros (entre procuradores e promotores de justiça) e 150 cargos de servidores de carreira providos, representando um índice de 2,1 servidores por Membro, de acordo com os dados fornecidos até 2016 (CNMP, 2017). Pelo Quadro da distribuição da estrutura do MPAC, observa-se uma cobertura territorial no Estado, quase que totalitária. Um indicador de relevância é o índice de Membros por população (100 mil habitantes), onde o MPAC figura em quarta posição no atendimento a este indicador, demonstrando uma representatividade equânime para o tamanho da população do Estado (vide Figura 9).

**Figura 9 - Índice de membros do MP por população, em 100 mil hab.**



Fonte: CNMP (2017, p. 37).

Quanto a sua Gestão Estrutural, identificou-se que o MPAC está instalado fisicamente em 24 (vinte e quatro) Unidades Ministeriais (CNMP, 2017). Na Gestão da Tecnologia da Informação, possui 45 (quarenta e cinco) Ativos de Redes e 75 (setenta e cinco) Certificados Digitais. Dos equipamentos tecnológicos, utilizados diretamente na atividade do MPAC, possuem: 270 microcomputadores com mais de 4 anos de uso; e 208, com menos de 04 anos de uso (CNMP, 2017).

O CNMP também adota, para fins metodológicos, um agrupamento dos Ministérios Públicos Estaduais, que obedece às regiões territoriais do Brasil. Nesse sentido, o MPAC compõe o agrupamento dos Ministérios Públicos da Região Norte, como parâmetro que estabelece as características distintas para as Unidades de cada Estado.

Em 2016, de acordo com o CNMPInd, a atuação funcional do Ministério Público do Estado do Acre, da matéria extrajudicial obteve um Índice de Atendimento à Demanda de 160,7%, ou que significa dizer que a quantidade de Inquéritos Cíveis e Procedimentos Preparatórios finalizados, no período, foi maior que o número dos instaurados (CNMP, 2017).

**Quadro 8 – Atuação do MPAC (10 principais assuntos processuais dos procedimentos instaurados na região por unidade. MP Estadual e do DFT, Região Norte, 2016).**

Unidade	Indicador	Improbidade Administrativa	Saúde	Direito da Criança e do Adolescente	Meio Ambiente	Educação	Direito Eleitoral	Ordem Urbanística	Direito do Consumidor	Pessoa Idosa	Outros Assuntos	Total de Assuntos Instaurados
MP/AC	Nº	68	15	81	12	11	4	18	25	11	154	399
	%	17,0%	3,8%	20,3%	3,0%	2,8%	1,0%	4,5%	6,3%	2,8%	38,6%	100,0%
MP/AM	Nº	557	192	10	146	64	26	75	55	3	242	1.370
	%	40,7%	14,0%	0,7%	10,7%	4,7%	1,9%	5,5%	4,0%	0,2%	17,7%	100,0%
MP/AP	Nº	615	56	164	1.060	58	65	195	156	9	402	2.780
	%	22,1%	2,0%	5,9%	38,1%	2,1%	2,3%	7,0%	5,6%	0,3%	14,5%	100,0%
MP/PA	Nº	436	61	155	77	68	53	65	93	97	273	1.378
	%	31,6%	4,4%	11,2%	5,6%	4,9%	3,8%	4,7%	6,7%	7,0%	19,8%	100,0%
MP/RO	Nº	2.508	2.990	2.155	759	1.436	1.520	516	478	700	4.792	17.854
	%	14,0%	16,7%	12,1%	4,3%	8,0%	8,5%	2,9%	2,7%	3,9%	26,8%	100,0%
MP/RR	Nº	104	92	0	47	45	8	0	20	6	246	568
	%	18,3%	16,2%	0,0%	8,3%	7,9%	1,4%	0,0%	3,5%	1,1%	43,3%	100,0%
MP/TO	Nº	643	213	211	196	53	20	100	85	13	651	2.185
	%	29,4%	9,7%	9,7%	9,0%	2,4%	0,9%	4,6%	3,9%	0,6%	29,8%	100,0%
Norte	Nº	<b>4.931</b>	<b>3.619</b>	<b>2.776</b>	<b>2.297</b>	<b>1.735</b>	<b>1.698</b>	<b>969</b>	<b>912</b>	<b>839</b>	<b>6.760</b>	<b>26.534</b>
	%	<b>18,6%</b>	<b>13,6%</b>	<b>10,5%</b>	<b>8,7%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,4%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>25,5%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: CNMP (2017, p. 164).

Pelo Quadro 8 acima, observa-se que o MPAC teve como destaque nos assuntos identificados, a área do Direito da Criança e Adolescente (20,3%) e Improbidade Administrativa (17%). Quanto aos Procedimentos Investigatórios do MP (Peças de Informação – PIC), o MPAC teve um índice de atendimento à demanda de 66,7%, superando estados como Amazonas, Amapá e Tocantins (CNMP, 2017).

Em matéria Cível, o MPAC recebeu 12.309 Processos, distribuídos entre os assuntos de Direito Processual do Trabalho, Saúde, Improbidade Administrativa, Servidor Público/Civil, Atos Administrativos (exceto Improbidade Administrativa), Patrimônio Público, Garantias Constitucionais, Meio Ambiente, Direito do Consumidor e Outros Assuntos (CNMP, 2017).

Da matéria de Infância e Juventude – Ato Infracional, os destaques foram: 1.935 recebidos e 2.562 devolvidos; 02 Requerimentos de Medida Protetiva; 385 Representações por Ato Infracional e 44 Audiências de Apresentação de Adolescente Infrator (CNMP, 2017).

O MPAC está alinhado às diretrizes estratégicas nacionais, como garantia ao que preceitua o Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP), que tem por objetivo promover o debate, o estudo, a análise, a discussão, a harmonização, a articulação e a

implementação de melhores práticas de gestão para suporte à atividade-fim do Ministério Público brasileiro.

Criado pela Portaria CNMP/Presi nº 25, de 23 de março de 2012, o Fórum Nacional de Gestão (FNG) foi reestruturado em 2014, através das Portarias CNMP/Presi nº 70 e 144, passando a se constituir como instância superior de deliberação coletiva dos Comitês de Políticas de Tecnologia da Informação do Ministério Público (CPTI-MP); de Políticas de Comunicação Social do Ministério Público (CPCOM-MP); de Políticas de Gestão Administrativa do Ministério Público (CPGA-MP); de Políticas de Gestão Orçamentária do Ministério Público (CPGO-MP); e de Políticas de Gestão de Pessoas do Ministério Público (CPGP-MP).

Desde 2010, o MPAC estabeleceu seu modelo de Planejamento Estratégico, em consonância com o Plano Estratégico Nacional do Ministério Público, que visa o fortalecimento do Ministério Público no Brasil, com base na construção de uma agenda estratégica capaz de alinhar aos ramos do MP em torno de objetivos comuns, com foco na melhoria dos serviços prestados à sociedade (CNMP, 2018a). As diretrizes estratégicas do MPAC, para o período de 2016 a 2021 estão dispostas no Quadro 9 abaixo:

**Quadro 9 – Diretrizes Estratégicas do MPAC 2016 a 2021**

<b>Missão:</b> “O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais individuais indisponíveis”
<b>Visão:</b> “Ser referência na defesa dos direitos da sociedade acreana”
<b>Valores Institucionais:</b> Compromisso; Qualidade; Credibilidade; Transparência. Integração Interna e Externa; Orientação para Resultado

Fonte: MPAC (2018, b)

A efetividade da atividade jurisdicional está permeada em todo esforço empreendido para melhorar a eficiência operacional e ampliar a produtividade, com o melhor uso dos recursos disponibilizados. O CNMP também instituiu iniciativa que permite reconhecer as melhores práticas de gestão no âmbito dos Ministérios Públicos estaduais, o Prêmio CNMP. Esse Prêmio foi criado para dar visibilidade aos programas e projetos do Ministério Público brasileiro que mais se destacaram na concretização e alinhamento do Planejamento Estratégico Nacional. O Prêmio é concedido anualmente e tem por objetivo identificar, premiar e difundir projetos já executados ou em atividade, em âmbito local, regional ou nacional (CNMP, 2018b).

A ideia é criar uma rede de disseminação das práticas, possibilitando o fortalecimento e o aperfeiçoamento institucional, bem como o reconhecimento de que uma atuação integrada de todo o Ministério Público será mais efetivo.

O Ministério Público do Estado do Acre, participou efetivamente de todas as edições do Prêmio, tendo sido premiado em todas elas, desde 2013. O MPAC se destaca nas iniciativas relacionadas à Tecnologia da Informação, como é o caso do projeto premiado no ano de 2014 (1º lugar), pelo desenvolvimento do Sistema Natera - criado para prestar atendimento à pessoa com dependência química, realizar estudos e pesquisas para subsidiar membros e, ainda, realizar ações preventivas junto à rede de atendimento e em espaços coletivos (CNMP, 2018b). Bem como em 2016, com o 3º Lugar, pelo projeto do Software do Centro de Atendimento ao Cidadão, um sistema de acompanhamento de atendimento aos cidadãos utilizado em todas as unidades do Ministério Público do Estado do Acre. O sistema possibilita armazenar o histórico de cada cidadão que entra nas unidades do Ministério Público, seja para receber atendimento, seja para visitar algum setor. Isto resulta em maior segurança para os servidores e membros e também agilidade no atendimento aos cidadãos.

São iniciativas que estão sendo desenvolvidas para preencher as lacunas que surgem a partir das rotinas das áreas de atuação do MPAC e que ainda não puderam ser supridas pelo Sistema de Automação Judicial.

### **3.3.3. A Defensoria Pública do Estado do Acre**

A Defensoria Pública do Estado do Acre é regida pela Lei Complementar nº 158/2006 que foi alterada pela Lei Complementar nº 216/2010, a qual dispõe sobre a sua Lei Orgânica. Quanto ao seu âmbito de atuação, é importante mencionar que a Defensoria além de patrocinar causas relativas a direitos individuais também é legitimada à defesa dos direitos coletivos em sentido amplo (difusos, coletivos e individuais homogêneos), através do manejo de ações civis públicas ou outras de natureza coletiva.

Sua composição é formada pelos seguintes órgãos: (i) Administração Superior: na qual se vinculam o Conselho Superior; A Defensoria Pública Geral; A Sub-Defensoria Pública Geral; A Corregedoria Geral e a Ouvidoria Geral; (ii) Defensores Públicos Estaduais; (iii) Núcleos de Atendimentos (DPEAC, 2018a).

Para a Defensoria Pública do Estado do Acre, foi destinado 0,9% (nove décimos por cento), do orçamento do estado do Acre, para as finalidades de manutenção da estrutura e das

atividades no exercício de 2018, conforme a Lei nº 3.276/2017 (ACRE, 2018). Esse orçamento é a receita principal da instituição, para garantir as atividades operacionais e os investimentos de melhoria da estrutura em todo o estado. Assim como em outros estados, a DPEAC possui Fundo Próprio de Recurso, que são reservas monetárias utilizadas tanto para custear o funcionamento da instituição a nível estadual, como também para realizar atividades complementares ao ofício da Defensoria Pública e investimentos necessários à manutenção e expansão organizacional.

Os fundos próprios podem ser compostos por diversos elementos, dentre os quais a totalidade dos honorários de sucumbência (procedimento no qual a parte perdedora arca com os custos de honorários da parte vencedora em um processo jurídico) é particularmente importante. De acordo com os dados coletados, em 2009, esse item foi apontado como uma fonte de composição dos fundos próprio em 45% das Defensorias Públicas que possuíam fundos próprios, e em 2014 este percentual passou para 62% (BRASIL, 2015).

Mesmo com orçamento bem inferior aos demais órgãos do sistema de justiça, vale destacar que em 2014, a DPEAC foi o estado com menor gasto por indivíduo da população-alvo, R\$6,28 (seis reais e vinte e oito centavos), seguido pelo Paraná, com R\$7,44 (sete reais e quarenta e quatro centavos) e Piauí com gasto per capita de R\$9,99 (nove reais e noventa e nove centavos) por indivíduo componente da população-alvo (BRASIL, 2015).

Quanto a distribuição de estrutura de atendimento, a DPEAC está presente na capital e no interior do Estado, compreendendo as Comarcas e Núcleos de Atendimento, conforme demonstrado no Quadro 10.

**Quadro 10 - Distribuição de Comarcas da DPEAC (a partir de agosto de 2013)**

<b>Capital:</b>
01 Sede Principal – que responde por Rio Branco, Bujari e Porto Acre. 04 Núcleos de Atendimentos Descentralizados
<b>Interior:</b>
01 DPE em Cruzeiro do Sul, que atende também: Mâncio Lima, Rodrigues Alves, Marechal Thaumaturgo e Porto Valter. 01 DPE em Feijó 01 DPE em Tarauacá que atende também o município de Jordão 01 DPE em Brasília 01 DPE em Eptaciolândia que atende ao município de Assis Brasil 01 DPE em Acrelândia 01 DPE em Plácido de Castro 01 DPE em Senador Guimard que também atende ao município de Capixaba

Fonte: DPEAC (2018a)



A Defensoria é um órgão público que presta assistência jurídica gratuita e integral a pessoas que não tenham condições financeiras de pagar por este serviço, atuando em casos da Justiça Estadual. No Acre, as principais áreas de atuação da Defensoria Pública são:

- a) **Área Cível:** compreende ações na área do Direito Civil, Direito de Família e de Sucessões, Direito do Consumidor, Direito Urbanístico, Direito Ambiental, Direito à Saúde, Garantias Constitucionais, entre outras;
- b) **Tutela Coletiva:** a Defensoria Pública possui a prerrogativa legal de propor ações civis públicas na defesa coletiva de cidadãos carentes. Esse instrumento pode ser manejado em diversas áreas do Direito – tais como Habitação, Urbanismo, Saúde, Meio-Ambiente e Defesa do Consumidor. A lei prevê também que a Defensoria Pública promova termos de ajustamento de conduta (acordos extrajudiciais com força legal) para garantir que as demandas dessa natureza sejam resolvidas rapidamente e sem necessidade de um processo judicial;
- c) **Área Criminal:** a atuação na área criminal corresponde essencialmente à defesa de pessoas acusadas da prática de crimes de forma ampla e abrangente. A Defensoria promove não apenas a defesa em primeira instância, mas maneja todos os recursos cabíveis, tendo atuação marcante perante o STJ e o STF. Também é possível a atuação em defesa da vítima, especialmente nas hipóteses de Juizados Especiais ou de aplicação da Lei Maria da Penha (proteção contra mulheres vítimas de violência doméstica);
- d) **Área da Infância e Juventude:** a atuação perante as Varas da Infância e Juventude, abrange a área infracional, atuando na defesa de adolescentes acusados da prática de atos infracionais e que cumprem medidas socioeducativas (internação, liberdade assistida, serviços comunitários, entre outras). E também a área não infracional, incluindo pedidos de adoção ou de guarda, defesa em processos de destituição de pátrio poder, entre outras;
- e) **Área de Execução Criminal:** a atuação abrange a defesa de cidadãos que estejam cumprindo pena de reclusão, detenção ou penas alternativas após condenação judicial pelo cometimento de um crime. Inclui a formulação de diversos pedidos, tais como: progressão de regime, liberdade condicional, indulto, defesa em faltas disciplinares, além de outros relativos aos tratamentos dispensados dentro do sistema penitenciário (DPEAC, 2018a).

Sua Força de Trabalho é formada por 165 servidores, entre defensores públicos, servidores efetivos, comissionados e estagiários, conforme o Quadro 11, indicado abaixo.

**Quadro 11 – Força de Trabalho da DPEAC**

<b>Defensores Públicos</b>	<b>46</b>
Capital	41
Interior	05
<b>Servidores</b>	<b>119</b>
Efetivos	34
CECS/Outros	85

Fonte: DPEAC (2018b)

Pelos dados levantados, de 2005 a 2014, a média de atendimentos por Defensor Público do Estado do Acre saltou de 1.315 para 1.914 atendimentos/ano. Já, quando se avalia a média de ações ajuizadas, esse número saiu de 266 no ano de 2004, para 340 no ano de 2008 (BRASIL, 2015).

A Defensoria Pública do Estado do Acre não possui Planejamento Estratégico. Foi formulado, para a gestão vigente, um Plano de Atuação, devidamente aprovado pelo Conselho Superior, que estabelece as prioridades de atuação das áreas contempladas pela atual gestão. Entretanto, não foi observada a existência de instância de monitoramento/gestão dos projetos e ações estratégicas. Contudo, possuem diretrizes estratégicas estabelecidas (Quadro 12), sem a evidência de desdobramento destas em objetivos estratégicos ou projetos.

**Quadro 12 – Diretrizes Estratégicas da DPEAC.**

<p><b>Missão:</b>  “A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados na forma do inciso LXXIV, do art. 5º da Constituição Federal (art. 1º da Lei Complementar 80/94)”</p>
<p><b>Visão:</b>  “Seremos a melhor Defensoria Pública da Região Norte, garantindo a todos os necessitados pleno acesso à Justiça e o exercício dos seus direitos”</p>
<p><b>Valores Institucionais:</b>  Ética; Qualidade; Comprometimento; Conciliação</p>

Fonte: DPEAC (2018a)

Cabe destacar que a Defensoria Pública do Estado do Acre vem experimentando, nos últimos dois anos, uma nova dinâmica em seu modelo de gestão. O que se percebe, a partir das visitas realizadas e durante as entrevistas, é um novo olhar para a profissionalização da gestão, com vistas a melhorar sua imagem perante a sociedade, garantindo melhor estrutura de trabalho, inclusive em infraestrutura física, tecnológica e humana. Os resultados são percebidos pelo entusiasmo da equipe de Defensores e Servidores, bem como da população, que já se sente mais acolhida e melhor assistida.

Entretanto, dentre os órgãos do sistema de justiça acreano, a DPEAC é a que está em nível inicial da gestão das informações, o que implica dizer que, quanto às iniciativas para a Governança da Informação, o cenário ainda é de muito mais esforço para atingir o nível requerido e por consequência tornar a atividade jurisdicional mais efetiva.

### 3.4. PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

No planejamento e execução da pesquisa de campo adotou-se todos os requisitos necessários a garantir a qualidade dos dados e conexão com o escopo da pesquisa, seguindo as etapas descritas abaixo.

#### 3.4.1. Protocolo do Estudo de Caso

De acordo com Chizotti (2006, p. 139), o protocolo do estudo de caso é o “ritual” que norteará a condução da pesquisa, deve conter em linhas gerais, as questões relevantes, os procedimentos e instrumento de pesquisa. Essa etapa sempre figurará nas pesquisas que envolvem estudo de caso.

Assim, considerando que este estudo é uma extensão do estudo original de Faria (2013), o protocolo do estudo de caso foi adaptado, para atender ao objetivo da pesquisa, utilizando apenas os itens com maiores cargas apurados no modelo de regressão estrutural (Anexo A), de acordo com a realidade do contexto ora pesquisado, optando por excluir aqueles que apresentaram menor carga (vide Apêndice A). Assim, os itens de cada construto do Modelo de GI foram distribuídos da seguinte forma: oito questões para o fator Política, desconsiderando o PL7; três para o fator Sistemas, desconsiderando o item SI4; três itens para o fator Estrutura, integralidade do modelo original; e, para o fator Valor, foram mantidos os quatro itens do modelo original. Realizados os ajustes no instrumento, foi acrescida uma pergunta aberta para levantar a opinião dos entrevistados e avaliar como o modelo de GI, presente na GJ, se relaciona

com a atividade jurisdicional do sistema de justiça. A intenção, da inserção dessa questão, foi que os entrevistados respondessem, efetivamente, ao segundo objetivo específico desta pesquisa.

Na sequência, o protocolo do estudo de caso foi submetido à validade de face e conteúdo. Essa etapa garantiu verificar o quanto o estudo é consistente e replicável, independentemente do período, do pesquisador e dos métodos (MILES; HUBERMAN, 1994). A validade de face e conteúdo do modelo de GI e do protocolo do estudo de caso, bem como do instrumento das entrevistas, foi obtida através da revisão realizada por três especialistas na área. Dentre esses especialistas, um é doutorando, outro acadêmico (mestre), que atuam na área finalística do Ministério Público, e o terceiro que atua na área de TI do Ministério Público, com especialização na área de tecnologia da informação.

Nessa fase, o protocolo foi ajustado para contemplar as sugestões dos especialistas, realizando a revisão de redação das questões, permitindo melhor adaptação dos termos do instrumento, ao que usualmente é utilizado no ambiente do sistema de justiça (vide Apêndice B).

### **3.4.2. Coleta dos Dados**

Para a coleta de dados, adotou-se a entrevista, com o apoio de um roteiro semiestruturado, a observação direta com acesso a dados secundários e a análise documental de procedimentos internos, atos normativos e informações dos órgãos do sistema de justiça. Para Laville e Dionne (1999), o pesquisador pode, para assegurar os progressos do saber, apoiar-se em várias fontes, o vasto leque de todos os tipos de documentos, de uma parte, e as próprias pessoas que vivem as situações, fenômenos ou acontecimentos.

Para a realização das entrevistas um planejamento foi elaborado, garantindo que o período estabelecido para esta etapa fosse suficiente, visto que unidades selecionadas na amostra se localizam em regiões distintas da cidade. Para tanto, a partir do planejamento, procedeu-se com o envio de mensagens por e-mail a cada gestor selecionado. No corpo da mensagem continha um texto introdutório sobre o tema da pesquisa, uma sugestão de interstício de datas, reforçando o tempo de duração necessário para a entrevista, bem como da necessidade de ser o entrevistado, tão somente, o titular da unidade ou seu substituto imediato, finalizando a mensagem com o compromisso da confidencialidade, pela não identificação dos entrevistados, anexando o roteiro da entrevista, para fins de acompanhamento da unidade a ser

pesquisada. A cada e-mail enviado, um contato telefônico foi realizado, para garantir a anuência da unidade e confirmação da sugestão de data, compondo um cronograma distinto para cada órgão selecionado.

Confirmada a agenda, as entrevistas foram realizadas de forma individual, ocorrendo apenas em duas situações, onde o titular do setor estava acompanhado de um assessor especial, por este trabalhar diretamente com o titular, na temática pesquisada, e, em ambos os casos, as intervenções foram mínimas e, quando ocorreram, foram tão somente complementar ao que o titular já havia respondido.

Todas as entrevistas foram realizadas com o uso de aparelho para gravação de voz, mediante pedido formal de autorização e reafirmação do compromisso de confidencialidade. As perguntas foram realizadas seguindo a ordem estabelecida no roteiro semiestruturado, permitindo complementações, sempre que julgasse necessário. A importância dessa etapa foi a percepção da realidade pela pesquisadora. A flexibilidade do instrumento possibilitou um contato mais íntimo com o entrevistado e, por consequência, uma exploração com mais profundidade do conhecimento e da prática no contexto investigado (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Além das entrevistas, também foram realizadas as observações, classificadas como diretas, o que para Yin (2010) é a forma que se observa o fenômeno sem interferência no ambiente. Complementada pela coleta de documentos fornecidos pelas unidades entrevistadas ou localizadas em meios de informação como revistas, publicações institucionais, artigos e Internet. O que se espera com o uso de múltiplos métodos na obtenção de dados sobre o campo da pesquisa – chamado de triangulação é a convergência das fontes de dados, é a corroboração do fenômeno. Além disso, para Yin (2010), apoiar-se em várias fontes, podem ajudar o pesquisador a fazer frente ao problema de estabelecer a validade do construto e a confiabilidade de um estudo de caso.

### **3.4.3. Fonte dos Dados**

As entrevistas foram realizadas no período de 17/04/2018 a 12/05/2018, conforme demonstrado no Quadro 13.

**Quadro 13 – Unidades do Sistema de Justiça do Est. do Acre entrevistadas**

Órgão	Grupo	Unidade	Formação Acadêmica	Tempo no Órgão	Data	Duração
<b>Ministério Público do Estado do Acre</b>	M1	Procuradoria-Geral de Justiça	Especialização em Gestão Pública	22 anos	30/04/18	16:13
	M2	Ouvidoria-Geral	Especialização em Gestão Empresarial	15 anos	30/04/18	29:39
	M3	Secretaria-Geral	Especialização em Dir. Adm. Pública	15 anos	23/04/18	23:08
	M7	Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Jurídicos	Mestrado em Direito	22 anos	30/04/18	1:10:08
	M4	Diretoria de Tecnologia da Informação	Especialização Banco de Dados	3 anos	24/04/18	18:39
	M6	Diretoria de Comunicação Social	Graduação em Jornalismo	07 anos	03/05/18	12:52
	M5	Comitê Gestor de TI	Especialização em Dir. Adm. Pública	22 anos	23/04/18	23:08
<b>Tribunal de Justiça</b>	T1	Corregedoria-Geral	Doutorando em Direito	23 anos	07/05/18	41:03
	T4	Diretoria de Gestão Estratégica	Graduação em Direito	21 anos	02/05/18	24:30
	T3	Diretoria de Tecnologia da Informação	Graduação em Matemática	21 anos	04/05/18	29:51
	T5	Diretoria de Informação Institucional	Especialização Gestão Pública	20 anos	02/05/18	16:23
	T6	Diretoria Judiciária	Especialização em Processo Penal	06 anos	07/05/18	13:25
	T2	Comissão Permanente de Governança de Tecnologia da Informação	Mestre Direito Constitucional	23 anos	07/05/18	39:56
<b>Defensoria Pública do Estado do Acre</b>	D1	Defensoria Pública Geral	Especialização em Gestão Pública	11 anos	20/04/18	41:01
	D4	Sub-Defensoria Pública Geral	Mestrado em Direito	16 anos	18/04/18	36:14
	D6	Corregedoria-Geral	Especialização Processo Civil	16 anos	17/04/18	17:50
	D5	Secretaria de Tecnologia da Informação	Graduação em Redes Computadores	1 ano 3 meses	17/04/18	23:18
	D2	Núcleo da Cidadania	Graduação Direito	11 anos	18/04/18	17:20
	D3	Centro de Estudos e Informações Jurídicas	Graduação Direito	11 anos	18/04/18	18:20

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale destaca que, entre os entrevistados, seis foram do sexo feminino e quatorze do sexo masculino. A entrevista mais longa foi concedida na Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Jurídicos do Ministério Público, visto que o entrevistado demonstrou muito interesse pelo tema, o que já havia contribuído desde que participou da etapa de validade de face e conteúdo. Nas demais, o tempo médio de duração foi de aproximadamente 23 minutos, considerando tão somente o tempo de execução do roteiro da entrevista, sem contar a contextualização inicial e as conversas posteriores, que sempre ocorreram. Observou-se, em quatro entrevistas, a preparação prévia dos entrevistados em relação ao roteiro encaminhado na mensagem de e-mail. A vantagem, nessas quatro entrevistas, foi maior fluidez na conversa e a coleta de atos normativos, que já haviam levantado previamente para subsidiar as respostas. Também foi adotada a categorização – coluna Grupo – que divide os entrevistados por seu perfil de atuação nos órgãos do sistema de justiça, facilitando a análise realizada na sessão dos resultados, constante do capítulo 4.

Em virtude do compromisso assumido pelo pesquisador, para manutenção da confidencialidade nas respostas das entrevistas, não se identificou o nome, nem o cargo do entrevistado, padronizando a identificação, tão somente, pelo nome da Unidade/Setor. Em cada entrevista foi utilizada uma cópia do instrumento, que servia para registrar detalhes das observações ou algum ponto adicional que pudesse contribuir na etapa de análise. A observação sistemática foi um recurso complementar a técnica desta pesquisa, permitindo ampliar a compreensão dos fatos. Efetuada na forma direta, estas observações foram passivas, sem a interferência da pesquisadora no ambiente (SANTOS, 20015).

Para complementar as entrevistas, também foram utilizados documentos como fontes de evidência. Sempre que algum documento era citado, sejam: portarias, atos institucionais, leis ou regulamentos das unidades, fez-se a solicitação de cópia documental ou indicação da localização de acesso. Também foram realizadas buscas nos sites institucionais, coletando documentos mais relevantes. Os documentos foram analisados e foram utilizados aqueles que apresentavam comunicação com o objetivo da pesquisa, corroborando com as evidências das entrevistas.

As observações foram realizadas durante as visitas as Unidades, identificando a existência de ambientes citados nas entrevistas, tais como: ambientes de armazenamento de dados, repositórios virtuais de documentos e salas de uso dos comitês. Também foi possível verificar diagramas e *workflows* fixados em paredes de alguns ambientes visitados, evidenciando as práticas de governança, citadas nas entrevistas.

#### **3.4.4. Preparação, análise e interpretação dos dados**

Colhido os dados, nem por isso a pesquisa está completa. Resta, então, a etapa que consistiu na análise do material acumulado, sua interpretação e a obtenção das conclusões. De acordo com Laville e Dionne (1999), os dados coletados precisam ser preparados para se tornarem utilizáveis na construção dos saberes.

E, para a etapa de tratamento dos dados de um estudo de caso, diversos modelos de organização e análise também são apresentados. Nisso, Laville e Dionne (1999) corroboram que o pesquisador deve organizar os dados, podendo descrevê-los, transcrevê-los, ordená-los, codificá-los ou agrupá-los em categorias. Somente ele poderá proceder às análises e interpretações que o levarão às suas conclusões.

Com isso, na presente pesquisa, admitindo-se que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa, requereu atenção redobrada na interpretação das informações obtidas, possibilitando conclusões bem fundamentadas. O que para Gil (2009) não se pode falar em um esquema rígido de análise e interpretação. Assim como admite Vergara (2009), que os dados podem ser tratados de forma qualitativa, codificando-os e apresentando-os de forma mais estruturada para análise dos mesmos. É considerada a primeira operação na organização do material e facilita a tabulação dos dados.

Também, de acordo com Silverman (2013), existe a possibilidade do uso das medidas quantitativas para demonstrar dados qualitativos, os estudos multimétodos e as tabulações simples. Para Gil (2009), a tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise, o que foi perfeitamente aplicável ao estudo em comento, visto que o terceiro objetivo específico da pesquisa visava analisar o grau de aderência do modelo de GI no modelo de GJ do sistema de justiça.

Com uso do Software MS Excel, foi realizada a tabulação dos dados, permitindo atribuir valor as respostas objetivas de cada item do instrumento da pesquisa e ao final quantificá-las, o que possibilitou o cálculo do grau de aderência do modelo GI no modelo de GJ do sistema de justiça do estado do Acre.

Quanto a análise dos dados, a modalidade adotada foi a análise de conteúdo. Essa é uma dentre as diversas formas de interpretar o conteúdo de um texto que se desenvolveu, adotando normas sistemáticas de extrair os significados temáticos ou os significantes lexicais, por meio dos elementos mais simples de um texto (CHIZZOTTI, 2006). Contudo, como dito por Laville e Dionne (1999), não se trata de um método rígido, no sentido de uma receita com



etapas bem circunscritas que basta transpor em uma ordem determinada para ver surgirem belas conclusões.

Diversas são as formas de fazer a análise de conteúdo, mas em sua maioria, convergem por ser uma abordagem estruturada, que possibilita explorar o material, onde o pesquisador completa-o e se inteira dele, decidindo a maneira como vai decompô-lo a fim de melhor fazer surgir sua significação. Assim, para este trabalho, adotou-se a classificação das etapas de análise de conteúdo proposta por Bardin (2000), que consistem na pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise procedeu-se com a organização de todo material colhido e produzido. De posse de todo material, selecionou-se os que, analisados, serviram de base para a interpretação dos dados, afinal trata-se de três órgãos que compõem o sistema de justiça, havendo, em alguns momentos, a repetição de documentos ou normativas, que foram fornecidos no ato das entrevistas. Na sequência, foram transcritas as entrevistas que se encontravam em meio digital no drive de “cloud”, conferindo e ajustando todo conteúdo colhido nas gravações, recorrendo às anotações feitas em cada instrumento e rememorando as situações que foram observadas em cada entrevista. Concluída a organização em um banco de dados denominado “pesquisa de campo”, foi realizada a leitura geral de todo material colhido e das transcrições, para melhor assimilação das observações.

Assim com, no trabalho de Reis (2017), também foi realizada a etapa de categorização previamente, com base na revisão de literatura, a partir da identificação dos fatores de GI presentes no modelo de GJ. O que Laville e Dionne (1999, p. 221) chama de categorização “*a priori*” das unidades de análise, que trata de considerar uma a uma as unidades à luz dos critérios da grade de análise (neste caso, os fatores do modelo GI), para escolher a categoria que convém melhor a cada uma. Sendo esta antecipação de estabelecimento das categorias assegurada pela revisão teórica do trabalho.

Para a organização das respostas de cada entrevistado, o que Bardin (2000) estabelece como exploração do material, procedeu-se com a etapa de codificação das unidades de contexto, utilizando a escolha por tema – análise temática com a identificação das ideias constituintes (núcleos de sentido), e que apresentavam relação convergente e divergente aos itens pesquisados, presentes ou não nas unidades entrevistadas.

Para Bardin (2000), fazer a 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. Diante disso, a partir do momento em que a

análise de conteúdo decide codificar o material, deve produzir um sistema de categorias (BARDIN, 2000). Como dito acima, a categorização desta pesquisa foi previamente realizada com base nos construtos de Governança da Informação, presentes no modelo que resultou nas ideias centrais identificadas para cada fator, com base no referencial teórico utilizado. É fato que, em nenhum momento da execução desta etapa, se percebeu a necessidade de alterar ou inserir categorias *à priori* fundadas pelos conhecimentos estabelecidos na revisão de literatura. Nisso também corrobora Laville e Dionne (1999), que o recurso de grade fechada é frequentemente recomendado por ser um modo de análise que se revela seguro para o pesquisador, que não precisa inventar seu instrumento de análise à medida dos progressos desta.

Como fase final, a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação foi amparada pela organização lógica das etapas anteriores, permitindo associar os dados recolhidos ao modelo teórico proposto (modelo GI), com a finalidade de compará-los. Esse é o modo denominado “emparelhamento”, que, de acordo com Laville e Dionne (1999), pressupõe a existência de uma teoria sobre o qual o pesquisador apoia-se para imaginar um modelo do fenômeno ou da situação em estudo.

O conteúdo das entrevistas, as situações observadas, os materiais e informações colhidos nas unidades selecionadas foram primordiais para a interpretação dos resultados, garantindo verdadeira correspondência entre a construção teórica e o fenômeno observado, possibilitando a comparação do modelo lógico ao que aparece nos conteúdos gerados pela análise.

### **3.4.5. Confiabilidade e validade da pesquisa**

Julgar a qualidade de qualquer trabalho precede de certos testes lógicos; em se tratando de pesquisa científica, a preocupação é essencial; e sendo pesquisas que se utilizam de estudo de caso, de análise qualitativa, os cuidados são mais específicos.

Para Yin (2010), o projeto de pesquisa representa um conjunto lógico de proposições, o que permite julgar a qualidade de qualquer projeto dado de acordo com certos testes lógicos. Contudo, em se tratando de estudos de casos, uma revelação importante é que as várias táticas a serem utilizadas, ao lidar com esses testes, devem ser aplicadas ao longo da realização de cada fase do estudo de caso, e não apenas no começo (YIN, 2010). Implica dizer que uma pesquisa qualitativa pode ser avaliada pela qualidade de seu processo e análise, o que leva à aceitação dos resultados como evidência científica, sendo a avaliação realizada de forma interna

(confiabilidade) e externa (validade) (KRIPPENDORFF, 1980). Ou seja, como corrobora Creswell (2007), para garantir maior confiabilidade ao trabalho, os processos e métodos do estudo devem ser relatados em detalhe, permitindo, assim, a um futuro pesquisador, repetir o trabalho, sem necessariamente obter os mesmos resultados.

Para Yin (2010), a maneira geral de se aproximar do problema da confiabilidade é tornar as etapas do processo o mais operacional possível e conduzir a pesquisa como se alguém estivesse sempre olhando por cima do seu ombro. Aqui, infere-se que o autor faz uma analogia com uma espécie de auditoria, onde, a cada etapa executada, o auditor realiza a verificação de confiabilidade e deve ser capaz de produzir os mesmos resultados, se seguidos os mesmos procedimentos.

Desse modo, confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo (YIN, 2010). O que permite afirmar que a própria padronização da pesquisa, com uso do protocolo do estudo de caso (ritual da pesquisa de campo), teve a finalidade de ampliar a confiabilidade dos dados coletados. Nesse comentário, Flick (2009) estabelece que o uso de convenções para uso notas de campos, consiste em uma abordagem para ampliar sua confiabilidade. Assim como o estabelecimento de regras para a transcrição de conversas tem função semelhante, o que foi adotado no presente estudo, quando se executou as etapas para preparação, análise e interpretação dos dados. Podendo, a qualquer tempo, ser repetido por outro pesquisador, para daí gerar novos resultados.

Ainda, pela adoção da crítica exaustiva do roteiro de pesquisa, que teve sua validação realizada por três profissionais especialistas na área e no contexto da pesquisa, possibilitando ajustes que o tornaram mais realista e exequível, gerando as versões iniciais e finais do instrumento utilizado. A mesma preocupação para a etapa de preparação, coleta, organização e análise de conteúdo, onde todos os procedimentos aplicados levaram a total isenção dos relatos obtidos nas entrevistas, sem haver interferência do pesquisador. Dessa maneira, como base de confiabilidade, todo material das observações, entrevistas, registros, procedimentos e apontamentos estão armazenados em um formato de banco de dados, podendo ser consultado e utilizado, sempre que for necessário.

Nas discussões sobre o embasamento da pesquisa qualitativa, a validade recebe maior atenção do que a confiabilidade (FLICK, 2009). Para o autor, a questão da validade pode ser resumida na questão de definir “se os pesquisadores veem aquilo que eles acham que veem” (FLICK, 2009, p. 345). A preocupação maior nessa etapa foi garantir que a construção da pesquisa estivesse embasada no referencial teórico. O que foi garantido a medida que o modelo

de GI selecionado para a pesquisa teve total capacidade de ajuste ao contexto ora pesquisado. Para Creswell (2007), a validade, por outro lado, é vista como um ponto forte da pesquisa qualitativa, no entanto é usada para determinar se os resultados são acurados do ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores de um relato.

Assim, seguindo as etapas propostas por Flick (2009), foi possível verificar a validade das entrevistas e dos procedimentos no tratamento das informações. Vale ressaltar que, por se tratar de órgãos com cultura fortemente hierarquizada, todas as abordagens foram precedidas de solicitação de autorização prévia, não havendo óbice por parte de nenhuma unidade, facilitando o trânsito do pesquisador nas unidades selecionadas.

Nas entrevistas foram adotados os cuidados quanto a elaboração do protocolo do estudo de caso, com a adoção de roteiro de entrevista semiestruturado, realização da validação de face e conteúdo do protocolo, por especialistas no tema; procedeu-se com a escolha de participantes, que estavam ocupando os cargos estratégicos e com poder decisório sobre o tema pesquisado; definição das unidades estratégicas e da quantidade de entrevistados que representassem o universo do contexto; o local das entrevistas sempre foi nas instalações das unidades, permitindo as observações diretas e coleta de material complementar; utilizou-se equipamento para gravação das entrevistas, atendendo aos preceitos legais e éticos inerentes a esta abordagem, o que facilitou a transcrição, armazenamento e análise do conteúdo obtido, confirmando a exatidão aos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, que fez uso de entrevistas e análise de conteúdo, com gestores do sistema de justiça do Estado do Acre, compreendendo as unidades do Ministério Público, do Tribunal de Justiça e da Defensoria Pública. A análise dos resultados está dividida em três seções principais, que expõem: as práticas de Governança da Informação no sistema de justiça, separados por cada fator do Modelo de GI adotado; as opiniões dos gestores entrevistados sobre a relação da GI na atividade jurisdicional do sistema de justiça; e o grau de aderência do Modelo GI na estrutura do modelo de governança judicial do sistema de justiça. Os resultados demonstram análises comparativas das percepções colhidas dos entrevistados, em uma visualização por órgão.

### 4.1. AS PRÁTICAS DE GI NO MODELO GJ DO SISTEMA DE JUSTIÇA

Para responder a questão de pesquisa proposta neste trabalho: “*Como a Governança da Informação se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional, no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça?*”, foi realizada uma contextualização aos entrevistados, apresentando a eles os objetivos da pesquisa e o modelo referencial com os fatores da Governança da Informação (vide Apêndice B).

Para identificação das práticas de GI presentes no modelo de governança judicial do sistema de justiça, foram selecionadas as ideias principais de cada item abordado durante as entrevistas individuais. Todas as respostas foram agrupadas por assunto, organizadas e conferidas. Na sequência foram analisadas, identificando os pontos convergentes e divergentes, que comporão os destaques na análise dos resultados.

Como visto, o modelo de GI está ancorado nos fatores políticas, sistemas e estrutura, culminando no fator valor (FARIA, 2013). De forma geral, o que se percebe é que o tema Governança da Informação, da forma como estabelece o referencial analisado e debatido, encontra-se em estágio inicial, com demonstrações incipientes de práticas relacionadas ao atendimento de normativas supralegais, ante as implicações da Lei de Acesso à Informação, que exige mais transparência dos dados, com cognoscibilidade, confiabilidade e aplicabilidade, ou perante as exigências do processo judicial eletrônico, que integrou a atuação dos órgãos, conferindo a necessidade de ativos e fluxo informacional uniforme e eficiente.

#### 4.1.1. Fator Políticas

O Fator Políticas, que trata dos elementos: *accountability*, acessibilidade, monitoramento, comunicação, compartilhamento, padronização e *compliance*, forma o cerne principal do Modelo de GI.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores, foram identificadas as evidências que levaram ao resultado exposto. Todas as respostas foram organizadas a permitir que os aspectos convergentes e os divergentes fossem identificados, para compor a análise.

Observa-se, a partir do resultado das análises, que existem regras de responsabilização sobre o uso correto das informações, de forma bem estabelecida no TJAC e no MPAC, a DPEAC ainda não possui, mas se coloca na condição de cumprir as regras estabelecidas pelos demais órgãos, quando está vinculada aos atos de processos judiciais. Inclusive, normativas que acompanharam as normas legais desde sua promulgação, como é o caso da Resolução CONAD-TJAC 05/2006, que foi instituída a partir da necessidade de maior controle de acesso às informações, logo que a Lei nº 11.419/2016 instituiu a informatização do processo judicial.

Tais evidências coadunam com o que estabelece Smallwood (2014), que devem existir políticas para o acesso e uso das informações, e as políticas devem ser regularmente atualizadas e divulgadas aos colaboradores e parceiros da organização. Sendo uma condicionante para que a Governança da Informação esteja estabelecida na governança institucional

Entretanto, essa afirmativa não garante que, mesmo havendo normatização das regras, elas sejam de amplo conhecimento e que sua implementação esteja a contento. Na percepção dos entrevistados, ainda há que se melhorar neste aspecto. É o que se verifica nas respostas dos gestores.

A normatização está disponível e é do conhecimento das chefias, que deveria ser de conhecimento pelo menos das chefias. Agora, é certo que há muitas carências de treinamento, um dado que já identificamos, falhas que precisamos corrigir, temos manuais de serviços e nem sempre o conhecimento da rotina chegou até a pessoa que executa a rotina, mas isso é treinamento (informação verbal) - Entrevistado T2.

A grande maioria tem conhecimento, diferentemente de outros tribunais do país, o TJAC ele tem os processos judiciais virtuais, e nem tudo é público, e tudo é facilitado. Os administrativos, a partir de 2017 estão virtualizados, podemos dizer que aqui no TJAC 100% dos processos em trâmite são virtualizados, por isso precisam de regras de acesso (informação verbal) - Entrevistado T5.

Ainda temos uma lacuna muito grande do conhecimento do usuário, tanto por nossos servidores, como membros, dessa política institucional. Porque assim, existe o nosso Sistema de Automação Judicial - SAJ onde todos foram instados a aprender essa

ferramenta, que foi uma decisão por uma ferramenta que conversasse com o sistema do TJAC, mas isso aí apesar que ainda precisamos avançar, há uma compreensão geral que esse sistema existe e precisa ser tratado dessa forma (informação verbal) - Entrevistado M1.

Nas Promotorias dependem de quem é o Promotor, ele deve fazer o encaminhamento de acordo com a necessidade como segue na Normativa, a autonomia funcional, fica a critério dele e ainda, acompanhamos, se acontece algum problema (informação verbal) - Entrevistado M3.

Tal situação tem relação direta na atividade jurisdicional, o desconhecimento das regras de acesso às informações impacta na governança delas. Como dito por Weill e Ross (2004), quanto mais a organização comunica os mecanismos de governança e seu funcionamento, mais eficaz será sua governança. Para Smallwood (2014, p. 25), programas bem-sucedidos de Governança da Informação têm como base o princípio da comunicação dessas políticas:

Princípio da comunicação – devem existir políticas para o acesso e uso das informações, e as políticas devem ser regularmente atualizadas e divulgadas aos colaboradores e parceiros da organização. As políticas devem prever os casos de correio eletrônico, mensageria, mídias sociais, dispositivos móveis, computação em nuvem, e esclarecer inclusive quanto aos impactos e consequências de violação.

Quanto ao controle de acesso, verificou-se conjuntamente a acessibilidade e o compartilhamento. A distribuição da informação aos vários interessados precisa considerar estratégias e políticas de acesso aos dados da organização. A utilização permite aos indivíduos o acesso às informações e a tomada de decisão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). No sistema de justiça as regras de acesso e compartilhamento estão diretamente relacionadas à função da atividade jurisdicional. A necessidade de prover informações certas, no local adequado, no tempo ideal, tem sido o desafio. O ativo de informação deve ser preciso e acessível para garantir agilidade e segurança nas decisões.

O que de acordo com os entrevistados ainda é um desafio em constante melhoria. Percebeu-se um grau de convergência nas repostas dos entrevistados, em especial pelo conhecimento da aplicação das normas legais que estabelecem o regramento do compartilhamento de informações por instituições públicas, como a LAI (Lei Federal 12.572/2011). É o que se verificou nas respostas dos gestores.

A Lei de Acesso a Informação e a normativa do MPAC, o Portal da Transparência é muito acessado, e o Site do MPAC é bem acessado. A Ouvidoria também é um canal” (informação verbal) - Entrevistado M1. “Além da nossa 005/2006, tem a Resolução CNJ 121, normatiza tudo isso. E tem a parte da área administrativa que é regulado pela LAI. Qualquer pessoa tem acesso a informação, de acordo com o perfil de acesso, nem toda informação é de consulta pública (informação verbal) - Entrevistado T3.

Tem normativa e já está em fase de revisão. Os órgãos públicos, como DPEAC, MPAC, advogados, já temos as balizas que são a própria lei processual. Mas, algum outro órgão que quer ter acesso para outras finalidades estamos fazendo ajustes dele, que nível de acesso, que tipo de informação podem acessar. Isso está pautado pelo Comitê (informação verbal) - Entrevistado T2.

Entretanto, mesmo se tratando do sistema de justiça, ainda fica evidente que cada instituição se preocupa em atender aos controles de forma individualizada, não tendo sido observada nenhuma iniciativa de cunho integrado entre os três órgãos. A considerar que, assim como não foi evidenciado no contexto das políticas de responsabilização regulamentação sobre o uso correto das informações, a DPEAC também não apresentou, de forma regulamentada, normativas de controle e compartilhamento das suas informações. O que, nesse aspecto, corrobora a pesquisa da *The Economist Intelligence Unit (The Economist, 2008)*, que um dos maiores benefícios advindos da Governança da Informação nas instituições está no compartilhamento de informações entre as áreas, permitindo melhor tomada de decisões, de forma integrada.

Mesmo de forma incipiente, as normativas conseguem atender as exigências formais dos aspectos regulatórios. Contudo, quando verificado se essas políticas estão sendo garantidas por práticas de monitoramento e acompanhamento que garanta sua efetividade, o cenário foi dispersivo. Um fato interessante, que interfere na consecução da Governança da Informação do sistema de justiça acreano, é o princípio da integridade, que garante consistência no conjunto de métodos utilizados para criar, reter, preservar, distribuir e rastrear as informações, mediante técnicas e tecnologias apropriadas para garantir qualidade dos dados (SMALLWOOD, 2014). Para William (2008), a Governança da Informação tem como componentes a segurança da informação e privacidade.

Os gestores reconhecem a existência de ferramentas que controlam o uso da informação, pelo aspecto da segurança, como evidenciado em alguns relatos dos entrevistados.

No SAJ já chegamos a inclusive monitorar um membro ou servidor que alegava que trabalhava o dia inteiro, então fomos verificar se realmente o acesso era para trabalho ou para acessar outros sites que não guardava relação com o trabalho (informação verbal) - Entrevistado M1.

Inclusive é um parâmetro analisado anualmente pelo CNJ, com o objetivo de saber o Índice de Governança de TIC nos Tribunais. 2016 e 2017 foi Selo Ouro no atendimento aos requisitos na política de informação. A Tecnologia da Informação é o peso maior nestas métricas” (informação verbal) - Entrevistado T3. “[.]totalmente, quem acessou, de onde acessou e o que fez, fica o registro para controle (informação verbal) - Entrevistado T2;



Para Smallwood (2014), a segurança também é um princípio a ser perseguido pelas organizações que desejam ter sucesso na Governança da Informação. A segurança envolve a definição de medidas de proteção para as informações que estejam ou não sendo usadas, em relação a roubos, dados, alterações maliciosas ou acidentais.

No entanto, ficou bem evidente, nos órgãos do sistema de justiça acriano, que essa prática de segurança está fortemente direcionada para as ferramentas tecnológicas, como lembrado neste relato: “temos como derrubar sistemas, controlar ataques de hackers” (informação verbal) - Entrevistado T1.

Porém, há que se destacar que, entre os respondentes, 53% não reconhecem a existência de métricas para avaliar os resultados das políticas de informação, incluindo o efetivo cumprimento das normativas supralegais, bem como não foi identificada, nos Portais da Internet e documentos acessados, a existência de indicadores que especificassem esse acompanhamento. Essa questão tem um impacto no custo de armazenamento das informações, o que implica dizer que sem o acompanhamento do que é relevante ser armazenado e disponibilizado, leva a aumentar seus repositórios e dispositivos de dados.

Este cenário é lembrado por Tallon, Short e Harkins (2013), quando enfatizam que o enorme volume e a variedade de dados que estão sendo armazenados agora são conhecidos como Big Data. O que passou a ser mais uma preocupação para os gestores, que precisam enfrentar uma inundação em rápida expansão de novos dados de fontes RFID, transações na web de mídias sociais. Assim, percebe-se que um fator que impacta fortemente nesse cenário, no contexto do sistema de justiça, é a jurisprudência. Tallon et al. (2013) afirma que, em alguns casos, a jurisprudência levou as organizações a manter todos os registros eletrônicos indefinidamente.

O autor enfatiza que, assim sendo, as organizações devem evoluir em duas necessidades potencialmente conflitantes: a necessidade de proteger os dados contra vários riscos técnicos e organizacionais e a necessidade de permitir um maior uso dos dados como meio de geração de valor (TALLON et al., 2013).

Nesse conflito, então, vem a Transparência como a necessidade de prestação de contas, por meio do compartilhamento das informações. É notória a existência do Portal da Transparência, nos sítios institucionais dos órgãos do sistema de justiça, até pelo cumprimento compulsório das exigências da Lei Complementar nº 131 (BRASIL, 2009b), seguida da Lei de Acesso à Informação, nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Como bem lembram Barret (2002) e Marques (2007), a transparência é essencial para ajudar a assegurar que os corpos

dirigentes são verdadeiramente responsáveis. A informação deve ser exibida e não detida por qualquer entidade particular – ela é um recurso público, assim como o dinheiro público ou os ativos.

Foi unânime entre os entrevistados a confirmação da existência do Portal da Transparência como instrumento para cumprir as diretrizes de divulgação, disponibilização e prestação de contas à sociedade. O que também está explicitamente declarado nas Diretrizes Estratégicas do TJAC e MPAC, como valor institucional, a “transparência”. Nas consultas aos sítios institucionais do TJAC, MPAC e DPEAC verificou-se a disponibilização do link do portal da transparência, onde constam informações sobre execução orçamentária, despesas com pessoal, licitações e contratos, estrutura física, frota de veículos, dentre outras informações passíveis de publicidade.

Vale lembrar que o CNJ e o CNMP realizam periodicamente avaliações dos Portais da Transparência dos órgãos estaduais. O MPAC foi destaque no ano de 2017 figurando o índice de 95,44% na avaliação dos Portais da Transparência do MP brasileiro. Trata-se do “Transparentrômetro” relativo ao segundo trimestre de 2017 (MPAC, 2018d), e o TJAC foi Selo Ouro nos anos de 2016 e 2017, por reconhecimento ao cumprimento dos requisitos de divulgação e normas de transparência (TJAC, 2018c).

No que consiste a padronização das informações, 84% dos gestores entrevistados consideram existir regras. Entretanto, apenas 04 entrevistados citaram as regras de Taxonomia vigente.

Esse é um exemplo de iniciativa integrativa do sistema de justiça. Desde 2006, o CNJ estabeleceu procedimentos a serem adotados por todo Judiciário para a uniformização das tabelas básicas de classificação processual, movimentação e fases processuais, assuntos e partes, fazendo com que cada novo processo receba nomenclatura padrão para o procedimento utilizado. São as Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário que visam a uniformização taxonômica e terminológica, instituídas pela Resolução CNJ nº 12/2006 e Resolução CNJ nº 46/2007 (CNJ, 2018c)

Nessa mesma linha, em dezembro de 2010, através de resolução CNMP 63/2010, o Plenário do Conselho Nacional do Ministério Público tornou obrigatória a adoção das tabelas unificadas para todo o MP brasileiro – o que inclui os MPs Estaduais e os quatro ramos do Ministério Público da União (os MPs Federal, do Trabalho, Militar e do Distrito Federal e Territórios) (CNMP, 2018c).

Ficou constatada uma evolução na área finalística do sistema de justiça frente a área meio, como evidenciado em alguns relatos.

Apesar de ser muito criticado, hoje eu conheço a realidade de outros estados e digo, sem sombra de dúvidas é a melhor ferramenta para gerenciar processos judiciais e extrajudiciais. No que corresponde a área meio, tivemos uma grande promessa, que é o e-MPAC, uma plataforma pública, gratuita e você vai configurando ele em razão das demandas. Só que infelizmente não temos as mesmas respostas que na área finalística (informação verbal) - Entrevistado M5.

As regras de Taxonomia que surgiram pelo CNMP, fizeram a área atividade jurisdicional bem mais avançada. Já na área administrativa, ainda enfrentamos problemas (informação verbal) - Entrevistado M2.

Analisando documentos e outras informações, identificou-se que o MPAC e TJAC já estão em fase de implementação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, um sistema de produção e gestão de documentos e processos eletrônicos desenvolvido pelo TRF da 4ª Região e cedido gratuitamente à administração pública. O SEI contempla processos administrativos e possibilita uma mudança significativa do uso do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. Além disso, é um sistema de gestão de processos com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho. Promove, ainda, economia de dinheiro público, transparência administrativa, bem como a sustentabilidade (CNMP, 2018d).

Quanto à DPEAC, os problemas enfrentados na padronização de processos e informações estão relacionados ao fato de dependerem de plataformas e sistemas do Governo do Estado do Acre, por não possuírem Sistemas próprios ainda. Mas, de acordo com os relatos esse problema, será solucionado com a aquisição de um software que já está em fase de testes para implantação na instituição. É o que se verifica conforme os relatos das entrevistas.

Enfrentamos dificuldades, mas o sistema Solar trará melhoria” (informação verbal) - Entrevistado D4.

Ainda não temos um sistema de informação adequado, que faça essa padronização. Tipo, a DPE já está investindo nisso, a ideia é implantar ainda esse ano (informação verbal) - Entrevistado D3.

A padronização de processos e dados é inerente aos modelos de governança. Esse estabelecimento padronizado de estrutura orienta melhor as capacidades de TI. O que implica dizer que essa padronização contribuiria para um melhor processamento das informações no sistema de justiça, inclusive no custo de processamento. Smallwood (2014) estabeleceu como princípio da classificação e organização, onde a organização que deseja obter êxito na Governança da Informação deve estabelecer padronização de formatos, a categorização das

informações, e a ligação semântica entre as informações relacionadas. Também envolve a classificação dos documentos e informações de acordo com uma taxonomia corporativa, considerando as funções de negócio e os proprietários dos dados.

Está evidenciado que o conjunto de políticas provê a ligação entre a estratégia definida e sua execução. As políticas de Governança da Informação oferecem direcionamento formal e estável para que gestores possam tomar suas decisões. A ausência ou a baixa efetividade dessas políticas implicará em decisões arbitrárias ou de seus próprios interesses, aumentando o risco e baixa capacidade de manutenção das iniciativas exitosas. Assim, depreende-se, a partir das análises, que para o modelo de Governança Judicial, com regras, normas, padrões de conduta socialmente construídos e legitimados, o fator Políticas pode melhorar as práticas de *accountability*, acessibilidade, compartilhamento, monitoramento, comunicação, compartilhamento, padronização e *compliance*, gerando mais valor para a atividade jurisdicional do sistema de justiça.

#### **4.1.2. Fator Sistemas**

O Fator Sistema, composto pelos recursos de TI do sistema de justiça, envolvendo os hardwares, os softwares e os sistemas que participam da atividade jurisdicional. E que, na realidade estadual, dividem-se em sistemas de suporte à atividade finalística e de suporte à atividade meio.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores, foram identificadas as evidências acerca do fator Sistemas, organizando as respostas de forma a permitir que os aspectos convergentes e os divergentes fossem identificados, para compor a análise dos resultados.

Ficou patenteado nesse Fator, a ênfase no aspecto tecnológico. Com isso, uma forte preocupação dos gestores quanto a necessidade destes sistemas estarem mais preparados, para atender a realidade dos órgãos.

No cenário analisado, 79% dos gestores entrevistados afirmaram que os atuais sistemas ainda não estão preparados para adaptarem-se rapidamente às mudanças da instituição. É o que verificamos a partir dos relatos dos gestores entrevistados.

Ela tem uma interoperabilidade com vários outros sistemas, algumas alterações, principalmente processuais, elas demandam um tempo, geralmente para nós está entre 15 dias a 30 dias, mas tem alterações que são mais rápidas, que as vezes são disponibilizadas entre uma versão e outra. Geralmente temos uma versão nova a cada 3 meses (informação verbal) – Entrevistado T1.

Ainda precisamos aguardar as versões submetidas a eles. Como o caso do SEI, que depende das demandas de todos os estados, um sistema meio fechado, e que tivemos que nos adequar a ele” (informação verbal) – Entrevistado T4. “Acredito que a partir dos momentos que há a demanda, de uma modificação ou outra, nós demandamos e de certa forma deveriam atender, não é a contento, não é tão rápido (informação verbal) – Entrevistado M1.

Contudo, esse olhar centralizado no aspecto tecnológico interfere na efetividade do modelo de Governança da Informação do sistema de justiça, por descolar ativos informacionais como aspecto fundamental do próprio modelo de governança judicial. Como bem lembra Smallwood (2014), tanto a Governança de TI quanto a Governança de Dados são parte da Governança da Informação, pois eles são um subconjunto da governança corporativa. Nesse aspecto, Weill e Ross (2004b) chamam pela responsabilidade da alta gestão, pois os ativos fundamentais permitem que a organização viabilize sua estratégia e gere valor. Dessa maneira, a estratégia e os comportamentos desejados são direcionados pelo alto escalão para estabelecer a governança dos ativos fundamentais, inclusive os ativos informacionais.

Cabe salientar que os padrões de mudanças no sistema de justiça são diferentes de outras estruturas organizacionais. Como bem lembra Silva e Ximenes (S/D), o padrão de mudança nas instituições judiciais tem ocorrido, sobretudo a partir de alterações e criações legislativas e que são, na maioria das vezes, voltadas para aspectos processuais.

Não por menos, a capacidade dos Sistemas em disponibilizar informações para usuários e para a tomada de decisões, também teve avaliação baixa. Esses problemas informacionais ocorrem em todos os tipos de empresas, incluindo as empresas exemplares e instituições sofisticadas. Como cita Davenport e Prusak (1998, p. 16):

Na maioria delas, os ambientes informacionais são estarrecedores. Ninguém sabe o que sabe, ou o que precisa saber. Há pouca informação acessível sobre funcionários, clientes e até mesmo sobre os próprios produtos. Mesmo as empresas famosas pela aplicação de sistemas de informação específicos costumam contar com ambientes informacionais internos pobres.

A evidências desses problemas informacionais no sistema de justiça acreano foi reconhecido por 74% dos gestores entrevistados. Vide alguns relatos.

Algumas informações ainda precisam ser tabuladas. Mas, quando temos uma necessidade a TI é acionada e já faz os ajustes necessários” (informação verbal) - Entrevistado T5. “No momento em que se quer uma informação mais ágil e mais segura, não se consegue, precisa parar tudo para fazer, e muitas ainda são manuais, as próprias demandas do CNMP ainda são realizadas de forma manual, os levantamentos, ainda temos muito o que fazer (informação verbal) - Entrevistado M1.

Temos problemas de todas as ordens, temos uma Ferrari com um problema, no interior tivemos que contratar link dedicado de Internet para que eles trabalhem no interior. As empresas têm seu prazo para retornar as melhorias. Hoje podemos dizer que melhorou, mas não está às mil maravilhas, há problemas ainda (informação verbal) - Entrevistado M2.

A necessidade de ter um Sistema alimentado para que você possa extrair com fidelidade as informações lá de dentro, hoje eu tenho um sistema que apesar de todas as críticas, ainda temos poucos usuários que alimentam corretamente, não conseguimos ainda, uma frustração enorme, por ainda não termos conseguido abolir a tabela do Excel” (informação verbal) - Entrevistado M3. “Mas ainda não temos uma visão mais próxima da realidade possível, porque o problema não é o sistema é quem está na frente do computador, estamos trabalhando muito forte nisso (informação verbal) - Entrevistado M5.

Nesta linha, reforça-se a abordagem de Beijer e Kooper (2010, p. 13), quando afirmam que a Governança da Informação possibilita que a informação seja um fator a ser governado, independentemente da tecnologia a ser utilizada na organização e fornecida a empresa, “não somente, para melhor antecipar desenvolvimentos informativos futuros, mas também para estimular conceitos inovadores em torno do uso da informação”. Nessa mesma abordagem, corrobora Tom Peters (2004 apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 224) quando lembra que “o sucesso, no gerenciamento da informação, é composto de cinco por cento de tecnologia e 95 por cento de psicologia”.

Entretanto, enquanto a DPEAC ainda inicia sua caminhada na implantação dos Sistemas para gerenciar as informações, o TJAC e o MPAC já se colocam em cenários mais avançados da economia digital. Como as evidências de utilização do *Business Intelligence* (BI), *Business Analytics* (BA) e até Inteligência Artificial (AI) para auxiliar no tratamento e análise de dados, conforme se evidencia pelos relatos colhidos.

Estamos trabalhando com a adoção de um BI e um BA para análise dessa informação. Essa implantação será iniciada já este mês de maio, se não tiver nenhum atraso faremos a implantação para melhor uso das informações, não só a análise preditiva, precisamos ter capacidade de verificar para onde estamos indo (informação verbal) - Entrevistado T2.

E qual a tendência que estamos identificando hoje no judiciário é o uso da Inteligência Artificial, já vamos fazer um teste em agosto de 2018 (informação verbal) - Entrevistado T2.

Uma das ferramentas é de Inteligência Artificial a três anos no Brasil isso já uma realidade, com isso toda essa burocracia que saiu do Cartório foi para o gabinete no magistrado e precisamos ajudar lá (informação verbal) - Entrevistado T3.

Tínhamos um monte de informação, as informações estavam lá só que não sabíamos como tratar elas, agora temos um BI, que auxilia bastante neste sentido. Fruto da necessidade, e fomos até premiados no Prêmio CNMP em 2017, pela relevância nesta iniciativa (informação verbal) - Entrevistado M2.

Temos uma ferramenta de BI que veio no pacote da Microsoft que é o Power BI e uma terceira que estamos adquirindo agora (informação verbal) - Entrevistado M3.

Não deixando de lembrar que, um dificultador citado nesse aspecto é custo inerente às contratações para tornar os Sistemas mais efetivos: “[...] hoje ainda estamos pedalando, mas isso demanda investimentos. E estamos enfrentando porque queremos ter esse modelo de governança” (Entrevistado M3); “[...] tudo isso envolve investimentos. E vivemos com muita dificuldade nesta relação” (Entrevista M2). Além, da nova configuração da conjuntura social que o Brasil vive. Que na visão dos gestores, já se chegou ao limite da capacidade instalada:

[...] temos uma curva perversa: se temos uma maior demanda social, teremos menos recurso público, porque há menos tributos sendo recolhidos, então a medida que aumenta a demanda social, diminui a capacidade de atender, se você tem uma demanda social menor, tem uma maior capacidade de atender, mas não temos razão de existir, então se há um empobrecimento da sociedade brasileira, um agravamento das questões de segurança pública, do problema do cidadão, aumenta os litígios e aí o judiciário é demandado (informação verbal) - Entrevistado T2.

Todavia, uma observação importante diante do cenário brasileiro é a racionalidade dos órgãos do sistema de justiça acreano, quanto ao uso de sistemas. Em um levantamento feito pela Softplan (2016), até meados de 2016 existiam cerca de 40 sistemas de gestão processual com diferentes níveis de abrangência em uso, em maior ou menor grau pelas 91 Cortes de Justiça de todo o país, envolvendo assim, todos os atores do Sistema de Justiça.

Enquanto em outros estados, alguns órgãos fazem uso de diversos Sistemas Judiciais para tramitação dos Processos, a exemplo do TJGO, que até 2017 utilizava 13 sistemas de automação judicial e 16 sistemas de automação de processos administrativos (REIS, 2017), no Acre, os órgãos fazem uso de apenas um, o SAJ – Sistema de Automação Judicial. Essa constatação implica em um ponto favorável para integração do sistema de justiça acreano, e que com uma Governança da Informação mais efetiva, levaria o melhor direcionamento dos recursos para melhorar este fator que impacta decisivamente na atividade jurisdicional. Vale ressaltar que em relação aos sistemas de suporte a área meio, cada órgão faz uso de sistemas indistintamente.

Diante de tudo que foi constatado, alinha-se ao entendimento de Davenport e Prusak (1998), de quando a informação pode ser diretamente utilizada para equacionar problemas ou apoiar a decisão de negócios, sem que isso envolva mais análises e rearranjo de dados, ela se torna aplicável. Isso a torna, obviamente, relevante e valiosa para o usuário.

Assim, sendo a informação o principal elo entre a função da atividade jurisdicional e a tecnologia da informação e que, independente da Tecnologia, a informação continua a ser o

ativo principal do negócio do sistema de justiça, implica dizer que aprimorar a Governança da Informação no modelo de governança judicial pode gerar mais valor ao negócio “justiça”, e que decisões eficientes impactarão diretamente no desempenho operacional e na destinação dos investimentos, que são percebidos como solução para o problema.

#### **4.1.3. Fator Estrutura**

O Fator Estrutura, estabelece a existência de um corpo formal em nível estratégico da organização, que será responsável pela implementação das ações de Governança da Informação. É nessa estrutura formal que são criadas e monitoradas as políticas que deverão estabelecer a melhor governança das informações.

Assim, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os gestores, a partir das evidências acerca do fator Estrutura, organizando as respostas de forma a permitir que os aspectos convergentes e os divergentes fossem identificados, para compor a análise desta prática no sistema de justiça acreano.

Nesse Fator, a ideia foi verificar a percepção dos gestores quanto ao nível de envolvimento da Governança da Informação no modelo de governança judicial. Como bem lembram Davenport e Prusak (1998), é preciso ter em mente que o relacionamento entre o contexto organizacional de uma empresa e seu ambiente informacional são uma via de mão dupla, isto é, o ambiente organizacional pode orientar ou motivar um ambiente informacional específico, assim como este último pode capacitar ou restringir a empresa. Assim, “de que maneira a organização afeta o modo como se administra a informação? E Como é afetada por isso?” (DEVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 224).

Ficou evidenciado que o TJAC e o MPAC estão caminhando para o que é ideal no atendimento deste Fator. Tal assertiva foi verificada quando eles relacionam o item Governança da Informação a Estratégia Principal da instituição, citando que está presente no Planejamento Estratégico, como verificado nos relatos.

No planejamento estratégico, que até está alinhado ao CNMP, com diretrizes estabelecidas pelo CNMP, as Resoluções e até as nossas realidades são adaptadas (informação verbal) - Entrevistado M5.

Hoje 100% do PNTI está alinhado ao Planejamento Estratégico do MPAC. Uma exigência do CNMP, o Acre não consegue comparar com grandes MPS, mas dentro da perspectiva estamos bem, e melhorando, agora em meados de 2018 sairá uma avaliação e teremos dados mais concretos do CNMP (informação verbal) - Entrevistado M4.



Temos o Planejamento Estratégico e o Comitê de TI está trabalhando no planejamento da área de TI (informação verbal) - Entrevistado M1.

O planejamento estratégico define objetivos estratégicos específicos para a informação institucional (informação verbal) - Entrevistado T5.

O Planejamento Estratégico e os Planos da TI (informação verbal) - Entrevistado T1.

Na DPEAC, apesar de não ter apresentado um Planejamento Estratégico, como diretriz-macro da governança institucional, eles demonstram algumas práticas que facilitaram para esse alinhamento, quando assim decidirem.

Aqueles que estão fazendo parte da gestão. Os Defensores que participam da gestão são atuantes e participam. Não temos Planejamento Estratégico (informação verbal) - Entrevistado D3.

Não temos plano ainda, mas está em desenvolvimento, inclusive o PDTI (informação verbal) - Entrevistado D5.

Quanto ao item que verifica a participação das unidades administrativas nas decisões sobre GI, o cenário no TJAC e no MPAC foi quase unanimidade, apenas 1 resposta foi parcial, conforme relatos extraídos das entrevistas.

[..] no Comitê de Governança na composição participam todas as diretorias (informação verbal) - Entrevistado T4.

[..] o Comitê tem uma composição das áreas estratégicas e as Diretorias (informação verbal) - Entrevistado M1.

[..] na formação do Comitê tem unidades administrativas (informação verbal) - Entrevistado M2.

[..] o CETI tem formação com todas as áreas (informação verbal) - Entrevistado M7.

Mesmo na DPEAC, onde não se constatou uma Estrutura como uma prática efetiva da GI, 50% dos gestores entrevistados, reconheceram que em algum grau, quando necessário, as unidades administrativas participam das decisões sobre o uso da informação. É o que se depreende deste relato, afirmando que “quando necessário reunimos todas as unidades para as decisões. Não tomamos decisões centralizadas. Cada setor tem seu planejamento de execução. Uma vez por mês tem reunião do Conselho que delibera sobre pautas específicas” (informação verbal) - Entrevistado D4.

Todavia, conforme estabelece o *The Economist* (2008), é recomendável o estabelecimento de um corpo central de Governança da Informação com poder de decisão e com representação funcional e geográfica que alcance toda a organização.

No sistema de justiça essa estrutura visa facilitar o acompanhamento das ações de Governança da Informação, além de estabelecer as prioridades de forma mais ágil, sem a

necessidade de aguardar que a instância superior paute e decida, no tempo que lhe convier. Tanto no TJAC quanto no MPAC, existe uma estrutura formal, cujo cargo principal é ocupado por um gestor que compõe a alta administração das instituições. O que, nesse sentido, vigora o princípio do patrocínio, onde, para Smallwood (2014), o responsável maior deve ser o executivo de cargo mais alto, que deve direcionar os esforços, remover os maiores obstáculos, comunicar os objetivos e manter um canal de comunicação, como uma boa prática na implementação da Governança da Informação.

Todavia, quando da análise do teor das respectivas normativas de estabelecimento dessas estruturas, se percebeu a repetida ênfase no aspecto “tecnologia”. Vale frisar, que no âmbito do TJAC essa normatização é realizada através da Resolução TJAC nº 065/2006 que estabelece a política de gestão da tecnologia da informação do Poder Judiciário do Estado do Acre, em seu Art. 3º cita:

A gerência da política institucional de Tecnologia da Informação do Poder Judiciário do Estado do Acre ficará a cargo do Comitê Gestor da Tecnologia da Informação, que será subordinado ao Conselho de Administração. § 1.º O Comitê Gestor será constituído por um Desembargador, que o presidirá, por dois Juizes de Direito de Varas Ordinárias e um Juiz de Direito de Vara de Juizado Especial, pelo Diretor Executivo e pelo Coordenador de Informática. § 2.º Os membros do Comitê Gestor serão escolhidos pelo Conselho de Administração e designados pelo Presidente, pelo período de dois anos, permitida a recondução (TJAC, 2018c).

No MPAC, através do Ato PGJ nº 105/2017, que criou o Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI), atendendo à Resolução nº 171, de 2017, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) que instituiu a Política Nacional de Tecnologia da Informação do Ministério Público Brasileiro (PNTI).

Contudo, vale frisar que talvez esteja havendo um movimento interessante nas estruturas desses Comitês. Foi o que se depreendeu a partir desses dois relatos extraídos das entrevistas com os gestores do TJAC e do MPAC.

[..] foi pela Resolução nº 05/2006 e a Resolução 11/2014, que criou o Comitê de Governança é de nível estratégicos e temos o Comitê de Gestão da Informação, de nível tático, e temos o de nível Operacional, que é o Comitê de Segurança. Eles estão criados, agora estamos adotando as medidas para maior efetividade, como as normativas internas, em relação ao Comitê, que passará a ter a nomenclatura de Comitê de Governança de Informação e Tecnologia de Comunicação e Informação, este será o guardião, já a partir da próxima reunião do Conselho Superior, em junho/2018 (informação verbal) - Entrevistado T2.

[..] o CETI, que está retomando agora. O cenário ideal era vermos a informação mais aliada à tecnologia. Mas, hoje ainda não conseguimos condições que essa informação seja usada como tomada de decisão. Ainda trabalhamos os gestores ainda decidem muito por conta da área financeira, e ainda temos dificuldade para dar respostas, vontade temos, mas os investimentos ainda são escassos (informação verbal) - Entrevistado M4.

Nesse comento, é de se notar que o fator Estrutura está em uma fase embrionária, no sistema de justiça acreano. Muito preocupado com o aspecto da Tecnologia, mas com claros *insights* para maior envolvimento da Informação. O que implica dizer que, o modelo de governança judicial, já apresenta sinais de alinhamento ao modelo de Governança da Informação, numa estratégia *top-down*, com perspectivas de melhorar os ativos informacionais que impactam diretamente na atividade jurisdicional.

#### **4.1.4. Fator Valor**

O Fator Valor foi analisado a partir da percepção dos gestores, identificando a opinião dos entrevistados sobre os resultados da aplicação da Governança da Informação no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça. Esse é o Fator resultante da aplicação dos demais fatores (Políticas, Sistemas e Estrutura) do Modelo de GI. A partir dele é possível verificar a relação da Governança da Informação nos desafios da atividade jurisdicional no sistema de justiça.

Considerando que este Fator foi analisado sob a perspectiva de quatro elementos (vide Quadro 12), será feita uma separação lógica para melhor demonstração dos resultados. Nesta seção será demonstrado o resultado colhido nas entrevistas para os três primeiros: redução de custos; desempenho operacional; processo decisório. Quanto ao terceiro elemento: atividade jurisdicional – os resultados serão demonstrados na seção seguinte, apresentando as ideias captadas nas entrevistas.

Na opinião dos entrevistados, sobre a relação da Governança da Informação enquanto benefícios e desafios da atividade jurisdicional, presentes no fator Valor, eles foram unânimes, quando se referiram a melhoria do desempenho operacional, o aprimoramento do processo decisório e a redução do custo de armazenamento (*storage*). É notório o salto de produtividade e a ampliação das demandas, a partir de uma atividade jurisdicional mais eficiente. A verificar pelos relatos extraídos das entrevistas.

Acredito que tendo um sistema organizado, evita que sejam dados os jeitinhos, ele ajuda muito. No momento que você prioriza as demandas via Sistema, e que fica organizado, isso aí facilita muito, porque primeiro não se perde nada, é difícil perder documento, então você tem a ordem cronológica de chegada, então não tem muito que se dá jeito. Isso força a administração a andar nos prazos corretos (informação verbal)  
- Entrevistado M1.

O CNJ tem um projeto do SATJus, que ele funcionaria como uma operadora e ele interligaria todo o judiciário. A partir daí teríamos a Internet WIFI em todo território da região Norte, praticamente gratuito. Com essa sala de videoconferência reduziremos em muito a estrutura física. E a ideia é que o fluxo se torne uma linha de produção, todos os servidores trabalharão em todos os processos, de modo que, se algum sair de férias outros estarão aptos a continuar (informação verbal) - Entrevistado T1.

Eu consigo nessa gestão estratégica, acompanhar cumprimento de metas, pelo GPWeb. Dentro das nossas metas, pelo Justiça em Números tenho acesso, o que cada magistrado fez, consigo fazer isso por segmentos, por instância (Entrevistado T1).

[...] estamos bem avançados em relação ao acompanhamento da produtividade, como JUSPlan – acompanhamento das metas e produtividade, para acompanhamento prévio. Agora com o sistema é mês a mês o acompanhamento (informação verbal) - Entrevistado T1.

Quanto ao elemento de melhorar o direcionamento dos investimentos de TI, foram favoráveis a assertiva que a adoção das práticas de Governança da Informação favorece ao melhor direcionamento dos investimentos e otimiza os recursos orçamentários, para o que efetivamente é prioridade, como bem lembrado por este gestor: “os recursos são escassos e as decisões precisam ser priorizadas, com as informações corretas se estabelece melhor o direcionamento” (Entrevistado T5); “essa crise espelha automaticamente nos estados e principalmente nas instituições, que tiveram seus orçamentos, se não reduzidos, pelo menos estagnados. Então, cabe ao administrador ter criatividade na reorganização dos seus gastos e nas priorizações de suas ações (Entrevistado D1).

Não há que se negar que, a partir dessas interpelações às instituições do sistema de justiça, sobre Governança da Informação, se estabeleceu um ponto de inflexão da realidade posta. O que implica dizer que a adoção da Governança da Informação no modelo de governança judicial trará melhores resultados ao desempenho organizacional, em especial na melhor governança do ambiente informacional, colocando o ativo “informação”, no mesmo patamar de prioridade da “tecnologia”, para o efetivo cumprimento da função da atividade jurisdicional.

#### 4.2.A RELAÇÃO DA GI COM OS DESAFIOS DA ATIVIDADE JURISDICIONAL DO SISTEMA DE JUSTIÇA

Visando identificar como as práticas de Governança da Informação se relacionam com os desafios da atividade jurisdicional do sistema de justiça, foi estabelecida uma pergunta

específica para colher a percepção dos gestores. O Quadro 14 demonstra a percepção dos entrevistados quanto a relação da GI nos desafios da atividade jurisdicional.

**Quadro 14 – Percepção da relação da GI nos desafios da atividade jurisdicional**

<b>Percepção dos entrevistados</b>
“Se estivermos realmente com estrutura melhor, com melhor qualificação dos servidores, melhor gestão da informação, isso tudo espelha diretamente em nosso assistido” (informação verbal) - Entrevistado D1.
“Uma agilidade eficiência com a informatização... Estrutura física ideal para melhor trabalho. Centralizar naqueles serviços que são mais procurados” (informação verbal) - Entrevistado D2.
“Só em 2018 tivemos 88 mil atendimentos, só no Núcleo da Cidadania foram 10 mil atendimentos, com melhor gestão das informações poderemos ser mais eficientes” (informação verbal) - Entrevistado D3.
“Mudamos para a Sede nova, sentimos que a demanda aumentou, a procura aumentou, as pessoas acreditaram mais, até porque esse é o nosso objetivo, a gente vem fazendo uma gestão de divulgação da instituição, de valorização da instituição, de busca de qualidade para os assistidos” (informação verbal) - Entrevistado D4.
“O acesso às informações, sem ter necessidade de vir aqui, facilitou” (informação verbal) - Entrevistado D5.
“Há necessidade que a sociedade conheça seus objetivos e essa missão, até porque precisa saber de seus direitos, a necessidade de direitos, para se ter acesso ao direito, antes de tudo passa pelo acesso à informação” (informação verbal) - Entrevistado D6.
“Nos tornaremos mais eficientes e melhorar o atendimento da atividade jurisdicional a quem nos procura” (informação verbal) - Entrevistado T1.
“Estamos em transformação, saímos totalmente do papel para o ambiente digital. Primeiro no âmbito jurisdicional, agora no administrativo e agora já com outro viés que é da Informação em si” (informação verbal) - Entrevistado T2.
“Hoje o cidadão tem mais segurança nas informações, até na transparência dos atos dos advogados” (informação verbal) - Entrevistado T3.
“O fim precípua da atividade jurisdicional está sendo inovador, em relação ao tempo, se compararmos o quanto demorava e quanto hoje agilizou com o peticionamento eletrônico” (informação verbal) - Entrevistado T4.
“Foram 154 Habeas Corpus impetrados este ano, destes 93,3% foram negados, o que implica dizer que estamos sendo mais efetivos e a sensação de justiça é mantida” (informação verbal) - Entrevistado T5.
“Melhorou muito e estamos numa linha crescente para continuar a melhorar” (informação verbal) - Entrevistado T6.
“Isso facilitou demais e melhorou o atendimento da atividade jurisdicional” (informação verbal) - Entrevistado M1.
“Se pegarmos a quantidade de processos de hoje, em relação a 2004 aumentou muito, nossa produtividade é infinitamente maior” (informação verbal) - Entrevistado M2.
“Não tenho dúvida disso, desde a época que entrei até hoje, percebo uma preocupação e uma evolução, focado em prestar essa tutela jurisdicional, de forma mais eficiente com maior qualidade e um prazo mais reduzido” (informação verbal) - Entrevistado M3.
“Com o BI bem alimentado podemos fazer uma revolução” (informação verbal) - Entrevistado M4.
“Hoje o juiz toma uma decisão e já está enviado ao MP e ele tem cinco dias para se manifestar, estamos falando de agilidade, presteza e rapidez em termos de atividade jurisdicional” (informação verbal) - Entrevistado M6.
“Hoje eu posso fazer os processos em casa, levo a Promotoria em baixo do braço, isso é um avanço” (informação verbal) - Entrevistado M7.

Fonte: elaborado pela autora

Nessa análise, foram consideradas as respostas dos dezenove gestores entrevistados, quando se indagou a questão 19 do protocolo da pesquisa: No órgão, o valor percebido como

resultado da aplicação do modelo de Governança da Informação poderá contribuir para melhorar a atividade jurisdicional?

O resultado trouxe uma percepção unânime dos gestores. Vale ressaltar que o modelo de Governança da Informação utilizado para a presente pesquisa traz os fatores: Políticas, Sistemas e Estrutura. Sendo que, o fator Valor será o resultado da implementação destes outros três fatores da GI no sistema de justiça acreano.

O sistema de justiça está direcionando o enfoque de suas mudanças, quando toma para si maiores responsabilidades na busca por uma atividade jurisdicional de maior qualidade. Foi o que se percebeu até então. São iniciativas e diretrizes de amplo espectro voltadas a mudanças em seu modelo de governança judicial, são mecanismos de planejamento cada vez mais preditivos, utilização de ferramentas inovadoras para um ambiente marcadamente hierárquico e formal, com o desafio de gerenciar uma equação de demanda social crescente e recursos em decréscimo. Assim, há que se considerar, um aumento da consciência organizacional em relação ao uso da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nesse contexto, retoma-se a Blair (2011), quando apontou, em seu artigo *Justifying Investments in Information Governance*, que o grande erro em não investir em Governança da Informação é o conseqüente custo de não se evoluir. Se a Governança da Informação visa ajudar as organizações a maximizar o valor da informação, minimizar riscos e custos, por conseqüência, deixar de investir em GI implica em custos bem mais elevados. Conforme evidenciamos nas entrevistas e no levantamento documental, elencamos no Quadro 15, os ganhos obtidos com a adoção do modelo de Governança da Informação.

**Quadro 15 – Percepção das oportunidades de ganhos com a GI**

<b>Item</b>	<b>Oportunidade</b>
<b>Redução de Custos</b>	A redução de custos implica na facilitação para a migração a outras tecnologias mais modernas, possibilitando a integração de bases de dados e sistemas, melhorando o rastreamento, dentre outras, que desoneram os custos do ambiente de TI.
<b>Aumento da produtividade - e-discovery</b>	As informações são melhor tratadas, com o fim de satisfazer as demandas dos públicos interno e externo. O volume de informações mantida será aquela necessária à atividade jurisdicional, estando atualizada e relevante, reduzindo o esforço para encontrar, revisar e produzir informação, diminuindo os custos de <i>e-discovery</i> (busca ou recuperação), sem falar nos riscos jurídicos em se disseminar informação desatualizada ou impertinente.
<b>Orientação para Resultados e Produtividade</b>	A Governança da Informação oferece oportunidade para prestar um melhor serviço ao usuário, reduzir o tempo de espera por informação, diminui a sobrecarga para alguns trabalhadores que lidam com muita informação, tornando a atividade mais efetiva.
<b>Modelo Integrado de Governança</b>	A garantia que a organização das informações reduzirá os desgastes com migrações e atualizações, permitindo maior foco no negócio e no valor da informação, facilitando a tomada de decisão para investir melhor em TI.

Fonte: Adaptado de Blair (2011, p. 1-2)

. Para Blair (2011), investir em Governança da Informação exige um esforço de integração trans-multi-disciplinar. A avaliação dos dados envolvidos na Governança de Informação deve permitir políticas de retenção racionais baseados em relevância dos dados, idade e tema, provavelmente reduzindo o seu investimento em armazenamento. Assim, analisando os benefícios propostos por Blair (2011) e a relação com o Modelo de GI adotado para a presente pesquisa, é possível observar que, diante dos fatores Políticas, Sistemas e Estrutura, o sistema de justiça acreano possui uma oportunidade ideal aos desafios de melhor governar suas informações, reduzindo os riscos associados ao uso das informações, que já estejam obsoletas, tornando a atividade jurisdicional mais efetiva, com ganhos de produtividade.

Quanto ao fator Sistema, que consome maior parte da atenção do sistema de justiça atualmente, será beneficiado por um modelo integrado de governança, garantido maior ênfase no negócio “justiça”, valorizando a informação para facilitar a tomada de decisão e tornando os investimentos mais inteligentes para a busca de soluções em TI.

Por consequência, o fator Valor do Modelo de Governança da Informação está patenteado nas declarações dos gestores entrevistados, não só pelos benefícios de produtividade e cumprimento do fim precípuo, mas pela oportunidade de transformar seus mecanismos de gestão tradicionais, num modelo de governança que se relaciona melhor com a sociedade, colocando-se de forma mais atuante e responsiva nesta transformação social.

#### 4.3.ADERÊNCIA DO MODELO GI NO MODELO GJ DO SISTEMA DE JUSTIÇA

Até agora, a maioria das empresas tem feito pouco mais que isso em relação ao gerenciamento de informações: vem empreendendo duas 'coisas'. Aplicam tecnologia aos problemas informacionais e procuram usar os métodos de máquina/engenharia para transformar dados em algo útil. Infelizmente, nenhuma dessas abordagens constitui uma abordagem holística da informação (DAVENPORT, 1998). Assim, neste item, analisar-se-á, a partir da percepção dos gestores do sistema de justiça acreano, o grau de aderência do modelo de Governança da Informação no modelo de Governança Judicial. As análises permitiram identificar o nível de aderência em que se encontra o sistema de justiça acreano, de forma integrada e por órgão, gerando uma visão da relação do modelo nos desafios da atividade jurisdicional do sistema de justiça.

Recorrendo ao que estabeleceu Silverman (2013), existe a possibilidade do uso das medidas quantitativas para demonstrar dados qualitativos, os estudos multimétodos e as tabulações simples. O que foi perfeitamente aplicável ao estudo em comento.

Nesse sentido, para analisar o grau de aderência do modelo GI no modelo GJ do sistema de justiça acreano, foi utilizado o Sistema MS Excel para realizar a tabulação dos dados. Foram consideradas as respostas objetivas dos gestores entrevistados, atribuindo uma legenda a cada item do instrumento utilizado na entrevista. Para uma resposta ser considerada “Parcial” (P), cada resposta foi analisada, identificando-se o teor do conteúdo que trazia parcialidade ao que foi questionado na pergunta, ou em alguns casos, o entrevistado respondeu explicitamente. As respostas Sim (S) e Não (N), estavam declaradas na resposta ao item questionado.

Assim, a Tabela 1, apresenta os resultados objetivos convertidos nas respostas para item do instrumento utilizado na entrevista.

**Tabela 1 - Respostas - GI no Modelo de GJ no Sistema de Justiça**

Respostas: S - SIM; N - NÃO; P - PARCIAL																						
Fator	ID	D1	D2	D3	D4	D5	D6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7		
POLÍTICAS	1	P	N	N	P	P	P	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
	2	S	P	P	P	P	S	S	P	S	S	S	P	P	S	S	S	S	S	P	S	
	3	S	P	P	P	P	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
	4	P	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	P	S	P	S	S	S	
	5	S	S	S	S	N	P	S	S	S	S	S	S	S	S	P	S	P	S	S	S	
	6	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	P	S	S	S
	7	N	N	N	N	N	N	P	S	S	S	S	S	S	S	P	N	S	N	N	N	N
	8	S	S	S	P	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	P	S	P	S	S	S	S
SISTEMAS	9	P	P	P	N	N	N	P	S	S	P	S	N	P	P	N	P	N	S	P	P	
	10	P	N	N	N	S	P	S	S	S	P	S	N	N	P	P	P	P	P	P	P	
	11	P	P	P	P	S	P	S	S	S	P	S	P	P	S	P	P	P	P	P	P	
ESTRUTURA	12	P	P	P	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	P	S	P	S	P		
	13	P	N	N	S	S	S	S	P	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
	14	N	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
VALOR	15	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
	16	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
	17	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
	18	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
	19	S	S	S	S	S	S	S	S	S	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, adotou-se um peso que representasse o significado de cada resposta objetiva dos gestores entrevistados, resultando em: 0,1 (um décimo) para cada alternativa respondida como “Sim”; 0,05 (cinco centésimos), para as respostas atribuídas como “Parcial”; e 0 (zero) para as respostas “Não”.



Na sequência, cada resposta da Tabela 1 foi convertida em um valor correspondente, gerando então a Tabela 2, com o cálculo do grau de aderência.

Para calcular o Grau de cada Fator, somaram-se todos os pontos dos itens por respondente e a pontuação do fator dividido pelo grau de relevância do fator. Para identificar o Grau de Relevância de cada Fator, levou-se em consideração o peso de cada Fator no modelo, calculando: o número total de questões do Fator, pelo número de respondentes, em relação ao número total de questões do instrumento da entrevista. Dessa forma, o grau de importância de cada fator foi calculado considerando o número de questões totais do questionário.

Com isso, para calcular o grau do fator Política, dividiu-se o somatório da pontuação do fator, que resultou em 12 pontos e dividiu-se pelo grau de relevância do fator, que foi atribuído valor igual a 80%, esse cálculo resultou em 15%. No Fator Sistemas, o somatório das respostas resultou em 03 pontos, que diante do grau de relevância, que foi igual a 30%, atingiu 10%. Como resultado do fator Estrutura, o somatório das questões foi de 04 pontos para o grau de relevância de 30%, atingindo um grau de fator de 13% (vide Tabela 2).

**Tabela 2 – Aderência da GI no modelo de GJ do Sistema de Justiça**

Fator	PONTUAÇÃO																	SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS	GRAU DE RELEVÂNCIA	GRAU DO FATOR	GRAU DO MODELO					
	ID	D1	D2	D3	D4	D5	D6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	M1	M2	M3	M4					M5	M6	M7		
POLÍTICAS	1	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	12	80%	15%	14%	
	2	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05					0,05
	3	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1					0,1
	4	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1					0,1
	5	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1					0,1
	6	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1					0,1
	7	0	0	0	0	0	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0,1	0	0					0
	8	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1					0,1
SISTEMAS	9	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	3	30%	10%	14%		
	10	0,05	0	0	0	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05					0,05	
	11	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05					0,05	0,05
ESTRUTURA	12	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	4	30%	13%	14%		
	13	0,05	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1					0,1	
	14	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1					0,1	0,1

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando separadamente os Fatores, foi identificado, no fator Políticas, que das 152 respostas possíveis, 107 foram positivas aos questionamentos feitos e 29 com atendimento

parcial, indicando que 15% das diretrizes do fator Políticas do modelo de GI estão implantados no modelo GJ do sistema de justiça, na percepção dos entrevistados.

O fator Sistemas indicou um resultado de apenas 10% de aderência às diretrizes do modelo GI. Interessante frisar que, mesmo tendo sido observado nas respostas dos entrevistados, uma concentração no aspecto da tecnologia, este fator ainda demonstrou o menor grau de aderência das diretrizes do modelo de GI na GJ do sistema de justiça, o que merece maior atenção dos órgãos. O fator Estrutura, também apresentou baixa aderência às diretrizes do modelo GI, 13%, conforme a percepção colhida dos gestores entrevistados.

Quando se analisou o fator Valor, a percepção da aderência foi unânime. Implica dizer que para 100% dos gestores entrevistados, o modelo de Governança da Informação gera mais valor ao modelo de governança judicial, contribuindo para o desafio da atividade do sistema de justiça.

Também foi identificado o Grau de Aderência do modelo GI no Sistema de Justiça. Esse grau foi obtido através da média ponderada do grau de cada um Fatores: Políticas, Sistemas e Estrutura, tendo como peso o grau de relevância atribuído a eles, dentro do modelo. Como resultado, verificamos que o grau de aderência do modelo de GI no modelo de GJ é de 14%, de acordo com a percepção dos gestores entrevistados para esta pesquisa. Um resultado que demonstra o nível incipiente da aplicação do modelo de GI, conforme já se identificou ao longo das análises do conteúdo das entrevistas. É notório que os esforços dos órgãos do sistema de justiça para a modernização da sua gestão, já caminha para um melhor alinhamento da estratégia corporativa com os mecanismos de apoio às estruturas da organização, de forma integrada. Em seu favor, está a evolução do arcabouço normativo, que torna as diretrizes institucionalizadas e perenes.

Todavia, torna-se interessante desdobrar esse resultado para os órgãos selecionados nesta pesquisa, e que compuseram o campo do estudo. Conforme definido na seção 3.4, o Quadro 13 trouxe a identificação dos gestores entrevistados, categorizando de acordo com o órgão respondente. Desse modo, os respondentes com indicação “D” são os gestores entrevistados da DPEAC; os respondentes com indicação “T” são os gestores entrevistados no TJAC; e com indicação “M”, os gestores entrevistados no MPAC.

Iniciar-se-á esta análise pela Defensoria Pública do Estado do Acre, onde foram entrevistados 06 gestores, distribuídos na alta administração e áreas estratégicas ou táticas, incluindo TI (vide Tabela 3).

**Tabela 3 – Aderência do Modelo GI na DPEAC**

Fator	PONTUAÇÃO						SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS	GRAU DE RELEVÂNCIA	GRAU DO FATOR	GRAU DO MODELO	
	ID	D1	D2	D3	D4	D5					D6
POLÍTICAS	1	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	3	30%	10%	10,0%
	2	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1				
	3	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1				
	4	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0,1				
	5	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0,1				
	6	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1				
	7	0	0	0	0	0	0				
	8	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1				
SISTEMAS	9	0,05	0,05	0,05	0	0	0	1	10%	10%	
	10	0,05	0	0	0	0,1	0,05				
	11	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05				
ESTRUTURA	12	0,05	0,05	0,05	0	0	0	1	10%	10%	
	13	0,05	0	0	0,1	0,1	0,1				
	14	0,1	0	0	0	0	0				

Fonte: Elaborado pela autora

Na DPEAC, os resultados trouxeram um dado interessante, todos os fatores: Políticas, Sistemas e Estrutura, demonstraram um grau semelhante de atendimento às diretrizes do modelo de GI, com um nível de 10%. Sendo compatível com o resultado das análises dos conteúdos das entrevistas.

O que também refletiu no Grau do Modelo, ratificando o nível de 10% de aderência do modelo GI na DPEAC. Resultado que demonstra um caminho de oportunidades à Defensoria Pública do Estado Acre, visto que, diante da identificação das fragilidades em sua Governança da Informação, já tem um direcionamento das diretrizes que oportunizam melhorias em sua estratégia corporativa, agregando valor à função da atividade jurisdicional.

Para o Tribunal de Justiça do Estado do Acre, o cenário foi analisado pela visão de seis gestores, que atualmente compõem a administração superior, áreas estratégicas/táticas, incluindo os corpos de governança de TI (vide Tabela 4).

**Tabela 4 – Aderência do Modelo GI no TJAC**

Fator	PONTUAÇÃO						SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS	GRAU DE RELEVÂNCIA	GRAU DO FATOR	GRAU DO MODELO	
	ID	T1	T2	T3	T4	T5					T6
POLÍTICAS	1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	5	30%	17%	16,2%
	2	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05				
	3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				
	4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				
	5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				
	6	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1				
	7	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				
	8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				
SISTEMAS	9	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0	1	10%	10%	
	10	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0				
	11	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0				
ESTRUTURA	12	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	2	10%	20%	
	13	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1				
	14	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				

Fonte: Elaborado pela autora

No TJAC, como bem referenciado na seção anterior, o fator Estrutura está em um nível bem avançado frente ao cumprimento das diretrizes do modelo de GI, trazendo um resultado de 20% de aderência. Na sequência está o fator Políticas, com atendimento de 17% dos requisitos do modelo de GI, por todo referencial normativo que já está posto no ambiente organizacional do Tribunal estadual. Todavia, o fator Sistema ficou no menor nível, com apenas 10%, estando coerente com o grau geral demonstrado pelo sistema de justiça do estado do Acre.

Contudo, o Grau do Modelo demonstrou o melhor resultado diante dos demais órgãos, atingindo 16,2% de aderência do modelo GI no TJAC. Resultado que demonstra um cenário positivo nos esforços empreendidos pelo TJAC, haja vista que está na condição de órgão dinamizador das transformações do sistema de justiça. Implica, então, em um direcionamento mais assertivo nas diretrizes reconhecidamente frágeis, aproveitando mais os benefícios disponibilizados pela Governança da Informação, agregando valor à função da atividade jurisdicional.

No MPAC, as análises foram realizadas pela visão de sete gestores, que atualmente compõem a administração superior, áreas estratégicas/táticas, incluindo os corpos de governança de TI (vide Tabela 5).

**Tabela 5 – Aderência do Modelo GI no MPAC**

Fator	PONTUAÇÃO								SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS	GRAU DE RELEVÂNCIA	GRAU DO FATOR	GRAU DO MODELO
	ID	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7				
POLÍTICAS	1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	5	30%	16%	15,6%
	2	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05				
	3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				
	4	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1				
	5	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1				
	6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1				
	7	0,1	0,1	0,05	0	0,1	0	0				
	8	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1				
SISTEMAS	9	0,05	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	1	10%	10%	
	10	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05				
	11	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05				
ESTRUTURA	12	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	2	10%	20%	
	13	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				
	14	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1				

Fonte: Elaborado pela autora

O Ministério Público do Estado do Acre é o órgão do sistema que se encontra em maior nível de integração com o TJAC. Por isso, quando se analisa os fatores isoladamente, o destaque também fica para o fator Estrutura, com 20%, indicando um nível interessante de cumprimento das diretrizes do modelo de GI. Na sequência está o fator Políticas, com atendimento de 16% dos requisitos do modelo de GI, por todo referencial normativo que foi identificado no ambiente organizacional do MPAC. Entretanto, o fator Sistema ficou no menor nível, com apenas 10%, estando coerente com o grau geral demonstrado pelo sistema de justiça do estado do Acre, assemelhando-se ao nível do TJAC.

Da mesma forma, o Grau do Modelo demonstrou um resultado de 15.6%, sendo o segundo melhor nível de aderência do modelo GI no sistema de justiça acreano. O que implica dizer que o MPAC também está em um cenário positivo considerando os resultados já alcançados pela instituição. Ratifica-se, então, que mantenha um direcionamento mais assertivo das diretrizes identificadas como frágeis, permitindo alavancar o modelo de Governança da Informação no MPAC, garantindo mais efetividade nos esforços e investimentos, para que mais valor seja alcançado pela organização.

O desempenho das organizações é fortemente influenciado pela gestão das informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Smallwood (2014) mostra que a Governança da Informação tem como objetivos: 1) maximizar o valor das informações das organizações de forma a garantir que os dados sejam seguros, confiáveis e acessíveis para a tomada de decisão;

2) proteger as informações para assegurar que seu valor não seja reduzido por erros humanos ou tecnológicos, seja por acessos inapropriados, perdas, usos indevidos, ou sinistros; e 3) gerenciar e controlar os ativos informacionais para mitigar riscos.

Falhas na implantação e desenvolvimento da GI podem levar a vulnerabilidades, como roubo de informações e acessos indevidos, que podem ocasionar perdas financeiras e prejuízos a reputação significativos (SMALLWOOD, 2014). O vazamento de informações sigilosas é particularmente sensível neste contexto do sistema de justiça.

Como bem lembra Kanh e Blair (2004), essa nova era o Gerenciamento da Informação requer uma abordagem proativa. Abordagem que reconhece que a proteção legal e valor comercial resultarão de uma abordagem formal, disciplinada, visível, financiada e sustentada.

Diante de tudo que foi exposto, importante lembrar que em 2006 foi sancionada a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, tanto na esfera civil, como na penal e trabalhista, envolvendo não somente o processo em si, como a transmissão das peças processuais e a comunicação de atos, tais como a citação, intimação, notificação.

O que estabeleceu um novo paradigma para o sistema de justiça. De nada adianta transferir os repositórios físicos (em papel) para arquivos digitais (bits), se não se consegue promover efetivamente a celeridade nos trâmites e presteza na atividade jurisdicional para o benefício da sociedade.

É notório o avanço alcançado pelo sistema de justiça, inclusive com demonstrações de reconhecimento da importância dos requisitos da Governança da Informação. Contudo, ainda se faz necessário o estabelecimento de um modelo formal e estável de Governança da Informação, pois, pelo agravamento do crescente volume das informações, somente a evolução tecnológica será incapaz de absorver a crescente demanda da atividade jurisdicional, implicando na excessiva e danosa morosidade das decisões judiciais.

## 5 CONCLUSÕES

Fica evidente, nos estudos analisados, não serem mais suficientes as definições genéricas como: ser acessível a todos e promover uma solução justa, a baixo custo a toda sociedade, como características necessárias para que se conceba uma instituição que funciona eficientemente (CASTELAR, 2009), ou seja, para se avaliar o que é um sistema de justiça efetivo. Sherwood (1994) corrobora nesse sentido, quando sugere que um bom poder judiciário deve ser avaliado a partir de critérios como garantia de acesso, previsibilidade e presteza dos resultados, além de remédios adequados.

E, nesse aspecto, Ávila (2012) considera que um bom poder judiciário é aquele seguro, em termos de cognoscibilidade, confiabilidade e previsibilidade (relativa), eficiente, no sentido de, com a esperada qualidade de uma decisão judicial, solucionar de modo adequado a controvérsia, sem que se perca o objeto inicial da lide. A segurança jurídica exige a elevada capacidade do cidadão de compreender os sentidos possíveis de um texto normativo, a partir de núcleos de significação a serem reconstruídos por meio de processos argumentativos intersubjetivamente controláveis (ÁVILA, 2012). Configurando-se, assim, um contexto relevante a ser estudado, por ser pressuposto de uma boa estrutura de Governança da Informação, um fator de influência na atividade jurisdicional.

O modelo de Governança da Informação utilizado na presente pesquisa foi validado por Faria (2013) e está amparado pelos fatores: Políticas, Sistemas e Estrutura, que trabalham para que mais Valor seja alcançado pela organização.

Dessa maneira, a presente pesquisa teve como objetivo principal: *Analisar como a Governança da Informação se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça.*

Os órgãos do Sistema de justiça selecionados para o campo da pesquisa foram a Defensoria Pública do Estado do Acre, o Tribunal de Justiça do Estado do Acre e o Ministério Público do Estado do Acre, que se encontram interligados pela função da atividade jurisdicional e integrados num caminho de fluxos de trabalho que transcendeu do analógico (papel) para o eletrônico (desde 2015, 100% dos processos estão virtualizados), com foco na celeridade dos trâmites judiciais, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios estruturais inerentes à própria formação das instituições e distanciados pela forte demarcação das atribuições e a independência funcional.

O cenário enfrentado pelo sistema de justiça acreano, quanto ao desafio de melhor governar a imensidão dos repositórios informacionais, não difere da situação enfrentada pelo sistema brasileiro. A considerar pelas iniciativas que estão em curso pelos Conselhos Nacionais (CNJ e CNMP), refletindo no seu desdobramento aos estados.

De todo modo, esse é um dos problemas trazidos pela teoria da Agência e que, segundo Fama e Jensen (1983), pode ser controlado com o uso de sistemas decisórios que separem a gestão (iniciação e implementação) do controle (ratificação e monitoramento) das decisões importantes nos diversos níveis da organização.

Assim, ficou evidenciado nas análises da presente pesquisa que os três fatores do modelo de Governança da Informação: Políticas, Sistemas e Estrutura, se melhor aplicados atingirão o quarto fator: o Valor, e, por consequência, resultará em benefícios para a atividade jurisdicional, refletido na segurança, agilidade, presteza e efetividade das decisões. Para responder ao objetivo geral estabelecido, as evidências analisadas foram relacionadas a cada objetivo específico proposto, como veremos.

- i) Identificar as práticas de Governança da Informação presentes no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça

Para Faria (2013, p. 76), o fator Políticas “representa o cerne do modelo e engloba todas as políticas e práticas relativas à Governança da Informação que devem ser adotadas pela organização para que seus benefícios sejam alcançados”. Este fator é composto por: *Accountability*, Acessibilidade, Monitoramento, Comunicação, Compartilhamento, Padronização e *Compliance*. O fator Política está alinhado ao que preceitua o construto Ambiente Institucional do modelo de Governança Judicial, e que representa o conjunto de práticas e políticas que norteia o sistema de justiça para sua finalidade constitucional, incluindo todas as partes interessadas.

Hill (2010) orienta que um modelo de GI deve alcançar toda a organização considerando pessoas, processos, políticas e sistemas, de forma a assegurar a preservação, disponibilidade, segurança, confidencialidade e usabilidade das informações da empresa. E que, para Datskovsky (2010), em uma boa governança de GI é necessário conhecer e compreender todas as normas, leis e regulações exigidas dos órgãos públicos e reguladores quanto à informação. Ficou evidenciado que o sistema de justiça acreano tem intensivo referencial normativo supralegal, bem como é impactado pelo referencial normativo legal. Todavia, em



alguns casos são apenas desdobramentos regulamentando o funcionamento de determinada diretriz em âmbito estadual.

As regras institucionais nos ambientes do MPAC e do TJAC sobre o uso das informações estão fortemente relacionadas ao aspecto de segurança, com forte dedicação aos controles dos ativos tecnológicos e acesso de dados. Na DPEAC, a base normativa é quase inexistente, dependendo do atendimento quase que exclusivo das normas legais estabelecidas pelo sistema de justiça.

O que implica dizer que mesmo havendo normatização das regras, elas não são de amplo conhecimento e sua implementação ainda é incipiente. O que na percepção dos entrevistados, ainda há que se melhorar neste aspecto.

As regras de acesso e compartilhamento estão diretamente relacionadas à função da atividade jurisdicional, havendo a necessidade de prover informações certas, no local adequado, no tempo ideal. Além de estar o ativo “informação” provido de precisão e acessibilidade para garantir agilidade e segurança nas decisões. O que se verificou é que, mesmo reconhecendo essa necessidade que envolve os três órgãos, não se evidenciou qualquer iniciativa de cunho integrado.

Também ficou evidenciado que os órgãos não têm clareza sobre o cumprimento e funcionamento dessas normativas. Elas foram estabelecidas, mas não se monitora o cumprimento, nem tampouco se avalia o desempenho delas ao longo do tempo. O que se infere dizer que essa constatação pode estar impactando no fator Sistemas, por não ter direcionamento para criar, reter, preservar, distribuir e rastrear as informações, gerando alto custo de armazenamento e *e-discovery*.

No aspecto da segurança da informação, também é fortemente impactado pelo elemento tecnologia. Todas as normativas identificadas na análise documental e pelos relatos dos gestores, consideram como sendo a tecnologia o elemento responsável por esse aspecto de segurança. A transparência é um elemento forte no contexto do sistema de justiça, pela necessidade de prestação de contas, por meio do compartilhamento das informações. O sistema de justiça acreano cumpre esse aspecto legal, com algumas deficiências que são avaliadas periodicamente pelos Conselhos nacionais.

Quanto ao fator Sistema, a ênfase está no aspecto tecnológico. E, apesar disso, quase 80% dos gestores entrevistado afirmaram que os sistemas ainda não estão preparados para adaptarem-se rapidamente às mudanças da instituição. A destacar, o fato da DPEAC ser totalmente dependente dos sistemas disponibilizados pelo Governo do Estado do Acre, sem a

autonomia para os ajustes e adaptações. O que, de acordo com os gestores entrevistados, ainda este ano implantarão novo sistema de gestão da DPEAC, melhorando a gestão dos processos e gerindo melhor as informações.

Não por menos, 74% dos gestores entrevistados reconheceram a baixa capacidade dos Sistemas em disponibilizar informações, para usuários e para a tomada de decisões. Entretanto, enquanto a DPEAC ainda inicia sua caminhada na implantação dos Sistemas para gerenciar as informações, o TJAC e o MPAC já se colocam em cenários mais avançados da economia digital. Como as evidências de utilização do *Business Intelligence* (BI), *Business Analytics* (BA) e até Inteligência Artificial (AI) para auxiliar no tratamento e análise de dados.

Quanto ao fator Estrutura, ficou evidenciado que o TJAC e o MPAC estão caminhando para o que é ideal no atendimento deste Fator, quando demonstraram entendimento no relacionamento da Governança da Informação a Estratégia Principal da instituição, bem como na reestruturação do corpo formal de governança, que ainda está muito pautado para as questões de governança da Tecnologia da Informação e não para a Governança da Informação.

No que consiste ao fator Valor, as evidências levaram a confirmação unânime de que as diretrizes da GI geram mais Valor, quando se referiram a melhoria do desempenho operacional, o aprimoramento do processo decisório e a redução do custo de armazenamento (*storage*). Inclusive para o melhor direcionamento dos investimentos de TI, que oneram expressivamente o orçamento dos órgãos do sistema de justiça.

- ii) Analisar os principais benefícios e desafios para a atividade jurisdicional, oriundos da implantação do Modelo de Governança da Informação.

Para responder à questão, uma pergunta específica foi inserida no instrumento da entrevista, e o resultado demonstrou unanimidade na resposta dos gestores.

Para os entrevistados, atender as diretrizes estabelecidas nos fatores do modelo de GI traz oportunidade para que mais valor seja alcançado pelo sistema de justiça. Os benefícios propostos por Blair (2011) na adoção do Modelo de GI adotado para a presente pesquisa, coloca o sistema de justiça diante de uma oportunidade ideal aos desafios de melhor governar suas informações, reduzindo os riscos associados ao uso das informações, que já estejam obsoletas, tornando a atividade jurisdicional mais efetiva, com ganhos de produtividade

A considerar que o fator Sistema consome maior parte da atenção do sistema de justiça atualmente, inclusive orçamentária, será beneficiado por um modelo integrado de governança,

garantido integração com a estratégia corporativa, a governança judicial, valorizando a informação como elemento essencial na tomada de decisão e direcionando melhor os investimentos para a busca de soluções tecnológicas.

Ficando evidenciado que o fator Valor do Modelo de Governança da Informação não traz só benefícios de produtividade e cumprimento do fim precípua, “ofertar justiça”, mas pela oportunidade de transformar seus mecanismos de gestão tradicionais, em um modelo de governança que se relaciona melhor com a sociedade, atuando de forma mais célere, resolutiva e mais consentânea com o interesse público.

iii) Analisar o grau de aderência do modelo de Governança da Informação no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça.

A análise do grau de aderência do modelo de Governança da Informação no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça foi realizada sob dois enfoques: a análise integrada do sistema de justiça e a análise individualizada por órgão.

Como resultado da análise integrada, identificou-se que apenas 14% das diretrizes propostas pelos fatores política, sistemas e estrutura do modelo de GI são adotados pelo sistema de justiça acreano. Resultado ainda incipiente diante de todos os esforços já empreendidos no contexto organizacional. Mas, já se observa um alinhamento da estratégia corporativa com os mecanismos de apoio às estruturas da organização, o que pode levar a uma facilitação na adoção do modelo de GI. Em seu favor, está a evolução do arcabouço normativo, que torna as diretrizes institucionalizadas e perenes.

Na avaliação individualizada, o fator Sistema apresentou o menor grau de aderência, 10%, em relação aos demais fatores. Mesmo se evidenciando uma concentração no aspecto da tecnologia, este fator ainda demonstrou o menor grau de aderência das diretrizes do modelo de GI na GJ do sistema de justiça, o que merece maior atenção dos órgãos, que também atribuíram ser esse fator, muito impactado pela escassez dos recursos orçamentários. Merecendo, com isso, um direcionamento mais inteligente das aquisições.

O fator Estrutura apresentou tão somente 13% de aderência dos requisitos. O fator Valor foi analisado de forma separada, evidenciando em 100% das percepções que o modelo GI está relacionado com os desafios da atividade jurisdicional do modelo de governança judicial, tornando a atividade jurisdicional mais efetiva no sistema de justiça acreano.

Pela análise separada por órgão, foi possível verificar as diferenças de aderência existentes nos modelos da DPEAC, TJAC e MPAC.

A Defensoria Pública do Estado do Acre demonstrou um grau de aderência do modelo GI, em 10%. Demonstrando que ainda é baixa sua capacidade de governar as informações. Mas está diante de um caminho de oportunidades, visto que, com a identificação das fragilidades em sua Governança da Informação, já tem um direcionamento das diretrizes que oportunizam melhorias em sua estratégia corporativa, agregando valor à função da atividade jurisdicional. Implicando também no baixo fator de aderência nos demais fatores, apenas 10% no fator Política, 10% do fator Sistema e 10% no Fator Estrutura.

A DPEAC ainda não possui planejamento estratégico, o que dificulta o estabelecimento de diretrizes de longo prazo para ampliar ao contexto de Governança da Informação, como elemento estratégico.

No Tribunal de Justiça do Estado do Acre, o Grau do Modelo demonstrou o melhor resultado diante dos demais órgãos, atingindo 16,2% de aderência do modelo GI. Um resultado bem expressivo aos esforços empreendidos. Sendo o TJAC o órgão dinamizador das transformações do sistema de justiça, exige dele um direcionamento mais assertivo nas diretrizes reconhecidamente frágeis, aproveitando mais os benefícios disponibilizados pela Governança da Informação o cumprimento da função da atividade jurisdicional. O fator Sistema também apresentou nível de aderência baixo, apenas 10%, enquanto o fator Estrutura se apresentou com 20% de aderência dos requisitos, seguido do fator Políticas que apresentou 17% de aderência aos requisitos do modelo de Governança da Informação.

O Ministério Público do Estado do Acre apresentou o Grau do Modelo em 15.6%, sendo o segundo melhor nível de aderência do modelo GI no sistema de justiça acreano. O MPAC também está num cenário positivo considerando os resultados já alcançados pela instituição, havendo a necessidade de manter um direcionamento mais assertivo das diretrizes identificadas como frágeis, permitindo alavancar o modelo de Governança da Informação no MPAC. Assim como nos demais, o fator Sistema teve menor nível de aderência, 10%, seguido do fator Políticas com 16%. O fator Estrutura teve o melhor resultado, apresentando 20% de aderência dos requisitos do modelo de Governança da Informação.

Ressalta-se que o presente estudo não tem a intenção de definir critérios ou esgotar a discussão acerca do funcionamento eficiente do sistema de justiça, mas trazer à tona questões de inflexões debatidas e suscitadas. Entretanto, considera-se que a efetividade da atividade

jurisdicional é impactada diretamente pela eficiência operacional, cujo desafio é ampliar a produtividade, com o melhor uso dos recursos disponibilizados.

Fica evidente que o sistema de justiça vive uma “crise de crescimento”, dado o avolumamento das informações, que aumenta aceleradamente e que não transcorre no mesmo ritmo das interferências das alterações na legislação. E, mesmo com todo suporte tecnológico que criou meios informacionais eletrônicos, as barreiras na recuperação da informação não foram resolvidas, especialmente no reconhecimento do valor do conteúdo contido em cada informação gerada e armazenada, no sistema de justiça.

Contudo, observa-se que o sistema de justiça tem enfrentado um profícuo momento de definição e implementação de políticas judiciárias, que impactam diretamente na estruturação de uma nova modelagem de governança corporativa, a governança judicial. Essa nova estrutura de governança tem sido debatida como uma abordagem interdisciplinar ideal ao ambiente judicial, por estabelecer um caminho transversal pelas demais ciências do direito, da política, da economia e da administração, por considerar que o ponto de vista estritamente jurídico já não é suficiente para equacionar as novas exigências que igualaram o ambiente público ao ambiente corporativo.

Mais transparência, maior *accountability*, maior pressão social por demandas sociais emergentes, e que independente da qualidade da legislação ou dos normativos supralegais, já não sustentam uma estrutura ideal com efetividade na função jurisdicional. Governar melhor as informações atribuem eficácia às estruturas do sistema de justiça, permitindo estabelecer um círculo virtuoso na maximização do valor da informação, minimizando riscos e custos, tornando efetiva a atividade jurisdicional.

## 5.1.LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa impões algumas limitações que não deixaram ser observadas durante a realização do estudo, que para melhor tratamento foram segmentadas quanto os aspectos teóricos, metodológicos e operacionais.

Quanto às limitações no aspecto teórico destaca-se a delimitação do campo da pesquisa, no contexto do sistema de justiça acreano, que elegeu a Defensoria Pública, o Tribunal de Justiça e o Ministério Público, deixando outros elementos do sistema de justiça fora deste campo, entre eles: as Delegacias de Polícia e as Procuradorias Gerais Municipais. Destaca-se também o critério da amostra dos entrevistados, que ficou limitado aos gestores da alta

administração, cargos estratégicos/táticos e de TI, localizados na capital Rio Branco, não abrangendo juízes, promotores de justiça e defensores públicos nos demais municípios do estado.

Quanto às limitações de aspecto metodológico, pode-se incorrer em limitações por adotar um modelo de Governança da Informação validado na indústria bancária, por não existir um compatível com a estrutura puramente pública.

Quanto às limitações operacionais, destaca-se apenas a recorrente necessidade de ajustes do cronograma estabelecido para a fase de execução das entrevistas com a disponibilidade das agendas dos gestores selecionados.

Contudo, não se considera que as intercorrências elencadas tenham causado óbice nos resultados apresentados. E, por assim, serão apresentadas as contribuições deste estudo, bem como as recomendações futuras que poderão mitigar as limitações descritas.

## 5.2.CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Apesar das limitações apresentadas acima, o estudo se mostrou relevante por contribuir para o aprendizado sobre Governança da Informação, evoluindo na aplicação do conceito de forma mais integrada ao ambiente estratégico das organizações. Também se permitiu trazer luz para a problemática relacionada à gestão mais célere, ética e estratégica das informações.

Teoricamente, a pesquisa contribui para expandir conhecimentos sobre a relação que o modelo de Governança da Informação tem na atividade organizacional, analisando como os fatores e elementos presentes nas práticas da organização podem contribuir para os desafios do ambiente informacional.

Ademais, este estudo se apresenta e permite transpor os conceitos da Governança da Informação como uma resposta as pressões regulatórias do sistema de justiça (Lei de Acesso à Informação – LAI, nº 12.572/2011) e suas exigências por maior eficiência organizacional. O sistema de justiça demonstra grande dependência de TI e das informações para atender aos desafios inerentes da atividade jurisdicional.

Também se considera que, por tratar de um tema envolvido em todos os segmentos e tipos de organizações, o estudo contribui para os demais contextos organizacionais por trazer inflexões para a lacuna enfrentada em melhor governar as informações. Especialmente às organizações públicas que em toda medida, estão em um campo fértil para a discussão da governança na esfera pública, pelas exigências de maior equidade, transparência, *accountability*

e ética, tornando o Estado mais eficaz, eficiente e efetivo quanto ao que se propõe nas políticas estatais, entregando serviços públicos com maior qualidade à sociedade.

### 5.3.PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras considera-se que muito contribuiria envolver outros atores do sistema de justiça, como as Delegacias de Polícia e a Advocacia. Também a possibilidade de aplicar em outros Estados e órgãos jurisdicionais, como o CNMP e CNJ e Tribunais Federais. Bem como, a possibilidade de realizar em órgãos do poder executivo para efetividade das políticas públicas. Assim, como envolver os níveis mais operacionais que utilizam as informações, chegando até as comarcas municipais, com a adoção de abordagem quantitativa (*survey*).

## 6 REFERÊNCIAS

- ACRE. Assembléia Legislativa do Estado do Acre – ALEAC. **Lei 3.276, de 20 de julho de 2017, dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2018.** Disponível em: <http://www.al.ac.leg.br/leis/wp-content/uploads/2017/08/Lei3276.pdf>. Acessado em: 14 mai. 2018.
- AGHATHA. **O QUE É governança de TI?: a sua origem, história, conceitos e fundamentos básicos.** [S.l.]:, ago. 2011. pt. 1. Disponível em: <<https://aghatha.wordpress.com>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: Um modelo brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- AKUTSU, L. **Governança Judicial – proposta de modelo teórico-metodológico.** Tese (doutorado). Brasília: UNB, 2014.
- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Governança Judicial: proposta de modelo teórico-metodológico.** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 49(4):937-958, jul./ago. 2015.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.
- ÁVILA, Humberto. **Segurança Jurídica – Entre permanência, mudança e realização no Direito Tributário.** 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Plano de Dados Abertos do Banco Central do Brasil.** Brasília. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/acessoainformacao/Plano\\_Dados\\_Abertos\\_Banco\\_Central.pdf](https://www.bcb.gov.br/acessoainformacao/Plano_Dados_Abertos_Banco_Central.pdf). Acessado em: 14 mai. 2018a.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Notícias. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/noticias/221>. Acessado em: 14. mai. 2018b.
- BANCO MUNDIAL (WORLD BANK). **Governance and development.** Washington, 1992. Disponível em: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/09/17/000178830\\_98101911081228/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/09/17/000178830_98101911081228/Rendered/PDF/multi_page.pdf). Acesso em: 21 abr. 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa/Portugal: Edições 70, 2000.



BARRET, P. *Achieving better practice corporate governance in the public sector*. Melbourne: AM Auditor General for Australia, 2002. Disponível em: <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>. Acessado em: 15 abr. 2018.

BEIJER, P.; KOOPER, M. N. *Information Governance: beyond risk and compliance*. In: European Conference on Management Leadership and Governance, 6., Wroclaw, 2010. Proceedings... Wroclaw: Academic Pub., 2010, p. 10-34.

BERTIN, Patrícia Rocha. B. *Information Governance: towards a conceptual framework for the integrative management of information and knowledge in organizations*. In: International Conference on Information Systems and Technology Management - Contecsi, 11., São Paulo, 2014. Anais. São Paulo: FEA/USP, 2014.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; GUIMARÃES JÚNIOR, Ernani de Souza; PEREIRA, José Roberto. **Governança Corporativa: uma Análise da Aplicabilidade dos seus Conceitos na Administração Pública**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013

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.

BLAIR, Barclay; MURPHY, Barry. *Defining information governance: Theory or action? Results of the 2011 Information Governance Survey*. *eDiscovery Journal*, Sep 2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2492>. Acesso em: 19/06/2017.

BRASIL. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. **Lei de acesso à informação**. Disponível em: <http://www.acaoainformacao.gov.br/acaoainformacaogov/acaoainformacao-brasil/legislacao-integra-completa.asp>. Acesso em: 19 de junho de 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 05 de maio de 2017.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Brasília, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm). Acessado em: 12 mar. 2018.

BRASIL. Revista do Serviço Público Brasília 59 (1): 05-21 Jan/Mar 2008. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/137/142>. Acessado em: 14 mai. 2018b.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Presidência da República, Brasília, DF, 18 nov. 2011a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acessado em: 14 mai. 2018d.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.**

Promulgado em 5 de outubro de 1988 e consolidado até a Emenda Constitucional nº 88, de 7 de maio de 2015. Brasília, 2018f. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_07.05.2015/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_07.05.2015/CON1988.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2018f.

BRASIL. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006.** Presidência da República, Brasília, DF, 19 dez. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm) Acesso em: 14 mai. 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário. Organizadoras: Gabriella Vieira Oliveira Gonçalves, Lany Cristina Silva Brito, Yasmin von Glehn Santos Filgueira. **IV diagnóstico da Defensoria Pública no Brasil.** Brasília, 2015. 138 p. : il. color. -- (Diálogos da justiça).

BRASIL. **Lei Complementar nº 132, de 7 de outubro de 2009.** Presidência da República, Brasília, DF, 07 out. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp132.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp132.htm). Acessado em: 14 mai. 2018i.

BROOKES, Bertram. C. *The Foundations of Information Science. Part I. Philosophical Aspects.* North-Holland Publishing Company. Journal of Information Science, 2, (1980) p. 125-133, 1980.

CASTELAR, Armando. **Judiciário e Economia no Brasil.** Rio de Janeiro: Centro Edlestein de Pesquisas Sociais, 2009. p. 3.

CASTRO JÚNIOR, Antônio Pires; FRANCO, Beatriz Figueiredo; CALIXTO, Wesley Pacheco. **Gestão da informação em grandes volumes de dados no Poder Judiciário**— Coletânea Luso-Brasileira V – Gestão da Informação, Cooperação em Redes e Competitividade, 2014.

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY. International Federation of Accountants. *The international framework: good governance in the public sector.* London: [s.n.], July, 2014. Supplement. Disponível em: <http://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>. Acessado em: 27 abr. 2018.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHOO, Chun Wei. *Social Use of Information in Organizational Groups*. Information Management: Setting the Scene Copyright r 2007 by Elsevier Ltd. All rights of reproduction in any form reserved. ISBN: 978-0-08-046326-1

*COMMITTEE ON STANDARDS IN PUBLIC LIFE. Standards in public life: first report of the committee on standards in public life*. London, 1995. v. 1. Disponível em: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/336919/1stInquiryReport.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/336919/1stInquiryReport.pdf). Acessado em: 22 abr. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Justiça em números 2016: ano-base 2015**. Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ no 194, de 26 de maio de 2014. Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e da outras providencias.** Disponível em: [http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_194\\_26052014\\_28052014142500.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_194_26052014_28052014142500.pdf)Acessado em: 14 mai. 2018a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ no 198, de 01 de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>. Acessado em: 14 mai. 2018b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Programas e Ações. **Tabelas Processuais Unificadas**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/tabelas-processuais-unificadas>. acessado em: 23 mai. 2018c

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Institucional. **Prêmio CNMP**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/premio/edicoes/2014/projetos-vencedores>. Acessado em: 14 mai. 2018b;

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CNMP. **Ministério Público – um retrato: dados de 2016, volume VI**. Conselho Nacional do Ministério Público – Brasília: CNMP, 2017a.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CNMP. **Relatório de Atividades CNMP 2017**. Conselho Nacional do Ministério Público – Brasília: CNMP, 2017b.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Institucional. Notícias. **Taxonomia. CNMP**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/tabelasunificadas/noticias/41->

[taxonomia-tabelas-unificadas-ja-estao-disponiveis-para-acesso-no-site-do-cnmp](#). Acessada em: 23 mai. 2018c

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Página Principal. Notícias 2017. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/10047-sistema-eletronico-de-informacoes-sei-adotado-pelo-cnmp-e-apresentado-ao-mp-brasileiro>. Acessado em: 23 mai. 2018d.

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

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DATSKOVSKY, Galina. *Information governance*. In: LAMM, Jacob. Under control: Governance across the enterprise. New York: Apress, 2010. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=azZbbkH\\_xbQC&pg=PR10&lpg=PR10&dq=datskovsky+2006&source=bl&ots=ZaG9JteMHj&sig=uH50XQxyDXcXtN73aH1mDqrSXIE&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwifuaftop3bAhWDFpAKHRAVCv4Q6AEISzAG#v=snippet&q=datskovsky%202006&f=false](https://books.google.com.br/books?id=azZbbkH_xbQC&pg=PR10&lpg=PR10&dq=datskovsky+2006&source=bl&ots=ZaG9JteMHj&sig=uH50XQxyDXcXtN73aH1mDqrSXIE&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwifuaftop3bAhWDFpAKHRAVCv4Q6AEISzAG#v=snippet&q=datskovsky%202006&f=false). Acessado em: 14 mai. 2018

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. — São Paulo: Futura, 1998.

DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David; DONALDSON, Lex. *Toward a Stewardship Theory of Management*. *Academy of Management Review* 1997, Vol. 22, No. 1, 20-47.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO ACRE – DPEAC. **Portal da Defensoria Pública. Sobre a Defensoria. Acre, 2018a**. Disponível em: <http://www.defensoria.ac.gov.br/wps/portal/defensoria/defensoria/principal>. Acessado em: 14 mai. 2018a

DIXIT, Avinash. *Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review*. *DixitSource: The Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 4 (Autumn, 2002), pp. 696-727. Published by: University of Wisconsin Press. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3069614>.

DONALDSON, Alistair; WALKER, Phil. *Information governance – a view from the NHS*. *International Journal of Medical Informatics* (2004) 73, 281—284.

DUARTE, Martha Izabel de Souza. **Gerenciamento da Informação e do Conhecimento na Área Jurídica**. II Semana de Biblioteconomia e Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos, SP, Brasil - 22 a 26 de outubro de 2003.

EASLEY, R. W.; MADDEN, C. S.; 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: a report from the Economist Intelligence Unit*. October 2008. Disponível em: <[http://viewswire.eiu.com/report\\_dl.asp?mode=fi&fi=1643883749.PDF](http://viewswire.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1643883749.PDF)>. Acessado em: 18 abr. 2018.

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

FAMA, Eugene F. ; JENSEN, Michael C. *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law & Economics, vol. XXVI (June 1983)] 1983 by The University of Chicago. All rights reserved. 0022-2186/83/2602-0011\$01.50

FARIA, Fernando de Abreu. **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**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

FARIA, Fernando de Abreu; MAÇADA, Antônio Carlos G.; KUMAR, Kuldepp. **Modelo Estrutural de Governança da Informação para Bancos**. RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170107>. RAE | São Paulo | V. 57 | n. 1 | jan-fev 2017 | 79-95

FERRETTI, José Roberto Pimenta. ALVARES, Lilian. **Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.25, n.2, p. 19-28, maio/ago. 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governança organizacional aplicada ao setor público**. In: Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, 8., 2003. Panamá, 28-31 oct. 83 2003. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>. Acessado em: 26 abr. 2018.

GARTNER. **Gartner Gastos Globais com TI devem crescer 6,2 em 2018**. Computerworld. 2018. Disponível em: <http://computerworld.com.br/gastos-globais-com-ti-devem-crescer-62-em-2018-diz-gartner>. Acessado em 25 abr.2018.

GIANELLA, Stefano Gianella; GUJER, Willi. **Improving The Information Governance Of Public Utilities Through Na Organizational Knowledge Base**. WCEAM 2006 Paper 069 Page 1.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas: 2009.

*GLOBAL DATABERG REPORT. Véritas Technologies*. Disponível em: <http://computerworld.com.br/apenas-40-das-empresas-tem-alto-desempenho-em-governanca-da-informacao>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

GÓMEZ, M. N. G. **Novos cenários políticos para a informação**. Ci. Inf., v. 31, n. 1, p. 27-40, jan./ abr. 2002.

GREMBERGEN, Win Van; HAES, Steven de. (2005) *IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group*. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences – 2005

GREMBERGEN, W. Van, &HAES, S. (2009). *Enterprise governance of information technology*. New York, EUA: Springer.

HILL, D. G. *Information Governance: information governance is a necessity*. EMC Consulting. EMC 2010 Forum Series. Disponível em: <https://www.emc.com/collateral/campaign/global/forums/presentations/ny-enterprise-information-management.pdf>. Acessado em: 14 mai. 2018

HUTCHINSON, Marion; GUL, Ferdinand A. *Investment opportunity set, corporate governance practices and firm performance*. Journal of Corporate Finance 10 (2004) 595–614. Doi:10.1016/S0929-1199(03)00022-1

INFORMATION GOVERNANCE INITIATIVE (IGNITIATIVE.COM). Disponível em: <https://iginitiative.com/Acessado> em: 14 mai. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). *Governance in the public sector: a governing body perspective*. In: International public sector study (2001). Disponível em: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acessado em: 16 abr. 2018.

JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, n. 11, p. 5-50, 1976.

JESSOP, Bob. *The Changing Governance of Welfare: Recent Trends in its Primary Functions, Scale, and Modes of Coordination*. *Social Policy & Administration* issn 0144±5596. Vol. 33, No. 4, December 1999, pp. 348±359

KAUFMANN, Daniel; KRAAY, Aart. *Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?* Published by Oxford University Press on behalf of the International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK. doi;10.1093/wbro/lkm012 Advance Access publication January 31, 2008

KAHN, Randolph A.; BLAIR, Barclay T. *Seven Keys to Information Management Compliance*. Information Nation Seven Keys to Information Management Compliance. ISBN 0-89258-402-5 © 2004 by Randolph A. Kahn, ESQ., and Barclay T. Blair

KHATRI, V.; BROWN, V. B. *Designing data Governance*. *Communications of the ACM*, [s.l.], v. 53, n. 1, p. 148-152, jan. 2010.

KOOPER, Michiel, N.; MAES, Rik; LINDGREEN, Edo Roos. *On the Governance of Information: Introducing a new concept of governance to support the management of information*. *International Journal of Information Management* 31 (2011) 195–200.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Validity in content analysis*. In. MOCHAMANN, Ekkerhard (ed) *Computer strategies for the communication analysis*. Frankfurt/New York: Campus, cap. 3, p. 69-112. 1980. Disponível em: [HTTP://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1299&context=asc\\_papers](HTTP://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1299&context=asc_papers). Acessado em 21 abr. 2018.

LAJARA, T. T. **Governança da Informação na perspectiva de valor, qualidade e compliance: estudo de casos múltiplos**. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

LAINHART IV, J.W. *Why IT Governance is a Top Management Issue*. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, jul/ago 2000.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LENNAN, Maria Laura Ferranty; AVRICHIR, Ilan. **A Prática da Replicação em Pesquisas do Tipo Survey em Administração de Empresas**. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio De Janeiro V. 14 No 1 P. 39–61 JAN FEV MAR 2013.

MAES, R. (2007). *Information management: An integrative perspective*. In A. Huizing, & E. de Vries (Eds.), *Information management: Setting the scene* (pp. 11–29). London: Elsevier. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/237529672\\_An\\_Integrative\\_Perspective\\_on\\_Information\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/237529672_An_Integrative_Perspective_on_Information_Management). Acessado em: 14 abr. 2018.

McMANUS, J. *Management Services – information management*. Working Towards an Information Governance Strategy, Agosto de 2004, p. 8-13

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público**. RAC, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007: 11-26

MARTINS, Julio; ALVES, Sandra. *The Impact of Intangible Assets on Financial and Governance Policies: a Literature Review*. PORTUGUESE JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, VOL. XV, NO. 1, 2010

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais** – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

MILES, Mathew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. By Mathew B. Miles and A. Michael Huberman. Thousand Oaks: Sage, 1994. 338 pp. £19.95 paperback. ISBN 0 8039 5540 5.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE – MPAC. **Transparência MPAC. Planejamento Estratégico. Acre, 2018a.** Disponível em: [http://transparencia.mpac.mp.br/categoria\\_arquivos/61](http://transparencia.mpac.mp.br/categoria_arquivos/61). Acessado em: 14 mai. 2018a.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE – MPAC. **História**. Acre, 2018. Disponível em: <http://www.mpac.mp.br/?s=hist%C3%B3ria>. Acessado em: 14 mai. 2018b.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE – MPAC. **Página Inicial**. Acre, 2018. Disponível em: <http://www.mpac.mp.br/menu-principal/promotorias/promotorias-da-capital/> Acessado em: 14 mai. 2018c.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE – MPAC. **Página Inicial**. Notícias 2017. Disponível em <http://www.mpac.mp.br/mp-acreano-alcanca-mais-de-95-em-avaliacao-dos-portais-transparencia/> acessado em: 23 mai. 2018d.



MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho; MIRANDA, Erlano Silva de. **Fontes de Informação Jurídica**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 22, n.50, p. 76-90, set./dez., 2017. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2017v22n50p76

MORESI, E. A. D. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ci. Inf., v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

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.

NG, Gar Yein. **A discipline of judicial governance?** Utrecht Law Review. Volume 7, Issue 1 (January) 2011.

OLIVEIRA, Alden Manguera. **Governança no Setor Público sob o Prisma do Controle Externo: a experiência do Tribunal de Contas da União (TCU) na avaliação das políticas públicas e na indução do seu aperfeiçoamento como alavanca ao Desenvolvimento Nacional**. Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **DUDH UNIC**. / Rio / 005 - Agosto 2009. Disponível em: <http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>. Acessado em: 14 mai. 2018.

OTTO, Boris. **Data Governance**. Institute of Information Management. University of St. Gallen. Published online: 2011-06-08. DOI 10.1007/s12599-011-0162-8.

PAIVA, Rodrigo Oliveira; POTHER, Suelem Gadelha. **Informação jurídica: conhecendo definições**. Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia. Documentação, ciência e gestão da informação – EREBD N/NE, 15 a 21 de janeiro de 2012.

PASSOS, Edilenice Jovelina Lima. **O controle da informação jurídica no Brasil: a contribuição do Senado Federal**. Ci. Inf., Brasília, v. 23, n. 3, p. 363-368, set./dez. 1994

PETERSON, R. **Integration strategies and tactics for information technology governance**. In: GREMBERGEN, W. V. (Ed.). Strategies for implementing information technology governance. Hershey: Idea Group, 2004. p. 37-80.

PINHEIRO, Roberto Meireles; CASTRI, Guilherme Caldas de; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGC, 2005.

- RAQUEL, Izabela; VAN BELLEN, Hans Michael. **Contribuição à Concepção da Governança Pública: Uma Análise a partir da Visão de Especialistas**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro de 2012.
- REIS, Ana Cláudia B. Coutrim. **Governança da Informação no Poder Judiciário: um caminho para melhorar a prestação jurisdicional no Estado de Goiás**. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração - Goiânia, 2017.
- ROVER, Aires José; GALINDO, Fernando; MEZZAROBBA, Orides (Org.). **Direito, Governança e Tecnologia: Princípios, políticas e normas do Brasil e da Espanha** /Aires José Rover; Fernando Galindo; Orides Mezzaroba - Florianópolis: Conceito Editorial, 2014.
- SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica** – 11 ed. rev. e atual. – Niterói, RJ: Impetus, 2015.
- SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**, RAP/FGV — Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009.
- SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação: Como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- SHERWOOD, Robert M., Geoffrey SHEPHERD & Celso Marcos de SOUZA, “*Judicial Systems and Economic Performance*”, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 34, summer 1994.
- SILVA, Alex Sandro Rodrigues da; SATIM, Luciana Aparecida; SOUZA Maria Eloina Alves De; SILVA, Roseli Felix; HENRIQUE, Marcelo Rabelo. **A Lei SarbanesOxley e seus Efeitos nas Transparências para os Investidores Brasileiros em Empresas S/A**. SÃO PAULO, DEZ -2007.
- SILVA, Jeovan Assis da; XIMENES, Julia Maurmann. **A Modernização da Justiça no Brasil: A Trajetória de Mudança Institucional Pós-1988**.
- SILVA, Jeovan; FLORÊNCIO, Pedro. **Políticas Judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ENAP, v. 62, n. 2, pp. 119-136, abr. a jun 2011
- SILVERMAN, David. *First Things First: The Path Into Qualitative Research in Management*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 16, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 218-220. A review of *Doing Qualitative Research* (4th Ed.) by David Silverman (2013), Sage, London. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2013.06.001>.

SMALLWOOD, R. F.; KAHN, R.; MURPHY, B. *Information Governance and legal functions*. In: SMALLWOOD, R. F. *Information Governance: concepts, strategies and best practices*. Hoboken: John Wiley and Sons, 2014. p. 115-145.

SOARES, S. **Selling information governance to the business: best practices by industry and job function**. Ketchum: MC Press, 2011. Disponível em: [https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/SusanVisser/entry/meet\\_sunil\\_soares\\_selling\\_information\\_governance\\_to\\_the\\_business\\_best\\_practices\\_by\\_industry\\_and\\_job\\_function1?lang=en](https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/SusanVisser/entry/meet_sunil_soares_selling_information_governance_to_the_business_best_practices_by_industry_and_job_function1?lang=en). Acessado em: 14 mai.2018.

SOFTPLAN (2016). Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2016-abr-24/entrevista-ilson-stabile-socio-softplan-criou-saj>, acessado em: 05 de maio de 2017.

SONZA, Igor Bernardi; KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. **Governança Corporativa Influencia a Eficiência das Empresas Brasileiras?** Revista Contabilidade & Finanças - USP, vol. 25, núm. 65, mayo-agosto, 2014, pp. 145-160 Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

TALLON, P. P. *Understanding the dynamics of Information management costs*. Communications of the ACM, New York, v. 53, n. 5, p.121-125, may 2010.

TALLON, P. P.; SHORT, J. E. ; HARKINS, M. W. *The Evolution of Information Governance at Intel*. MIS Quarterly Executive, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 189-198,dec. 2013.

THE ECONOMIST. *The world's most valuable resource is no longer oil, but data*. Maio, 2017. Disponível em: <http://www.economist.com/news/leaders/21721656-data-economy-demands-new-approach-antitrust-rules-worlds-most-valuable-resource>. Acesso em: 19/06/2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE – TJAC. **RELATÓRIO DE GESTÃO BIÊNIO 2015/2016. ACRE, 2015**. Disponível em: [https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2016/08/DIGES\\_Relatoio\\_de\\_Gestao\\_2015.pdf](https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2016/08/DIGES_Relatoio_de_Gestao_2015.pdf). Acessado em: 15 mai. 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE – TJAC. **Sobre o Judiciário. História**. Acre, 2018. Disponível em: <https://www.tjac.jus.br/sobre-o-judiciario/historia/> .acessado em: 14 mai. 2018b.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE – TJAC. Leis complementares. **Lei Complementar 221, de 30 de dezembro de 2010**. Acre, 2018. Disponível em: [https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2010/12/Lei\\_Complementar\\_221\\_2010.pdd](https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2010/12/Lei_Complementar_221_2010.pdd) . Acessado em: 14 mai. 2018c.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE – TJAC. Notícias. **Selo Ouro, 2017**. Disponível em: <https://www.tjac.jus.br/noticias/tjac-recebe-sele-ouro-justica-em-numeros-do-conselho-nacional-de-justica-cnj/>. Acessado em: 14 mai. 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE – TJAC. Notícias. **Íntegra da Resolução de Gestão de Tecnologia. Acre, 2006**. Disponível em: <https://www.tjac.jus.br/noticias/integra-resolucao-da-gestao-de-tecnologia/>. Acessado em: 23 mai. 2018.

WEBSTER'S *Online Dictionary*. 2018. Disponível em: <<http://www.webster-dictionary.org>>. Acesso em: 21 abril 2018.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *IT Governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston: Harvard Business School Press, 2004b. 267 p.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *A Matrixed Approach to Designing IT Governance*. Cambridge: MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW WINTER 2005  
Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/A5%20-%20Weill%20and%20Ross%20-%20IT%20Governance%20MIT%20Sloan%20Management%20Review.pdf> Acesso em: 11 mai. 2018.

WENDE, Kristin. *A model for data governance: Organising accountabilities for data quality management*. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 18, 2007, Toowoomba. Proceedings... Toowoomba: 2007.

WILLIAMS, Patrícia A. H. *In a 'trusting' environment, everyone is responsible for information security*. Information Security Technical Report I3, v. 4, p. 207-215, 2008.

WILSON, T. D. *Information management*. In: FEATHER, John; STURGES, Paul (eds.). International encyclopedia of information and library science. London: Routledge, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JD0vL9QQT0sC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Information+management.+In:+FEATHER,+John%3B+STURGES,+Paul+&ots=DCXGb7YzO6&sig=V3oWekIRxvfpCwY31oFQA-VNGwQ#v=onepage&q&f=false>. Acessado em: 16 mai. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHAO, Yuyang; TANG, L.C.M., DARLINGTON, M.J., AUSTIN, S.A., CULLEY, S.J. *High value information in engineering organisations*. International Journal of Information Management 28 (2008) 246–258

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO - INICIAL

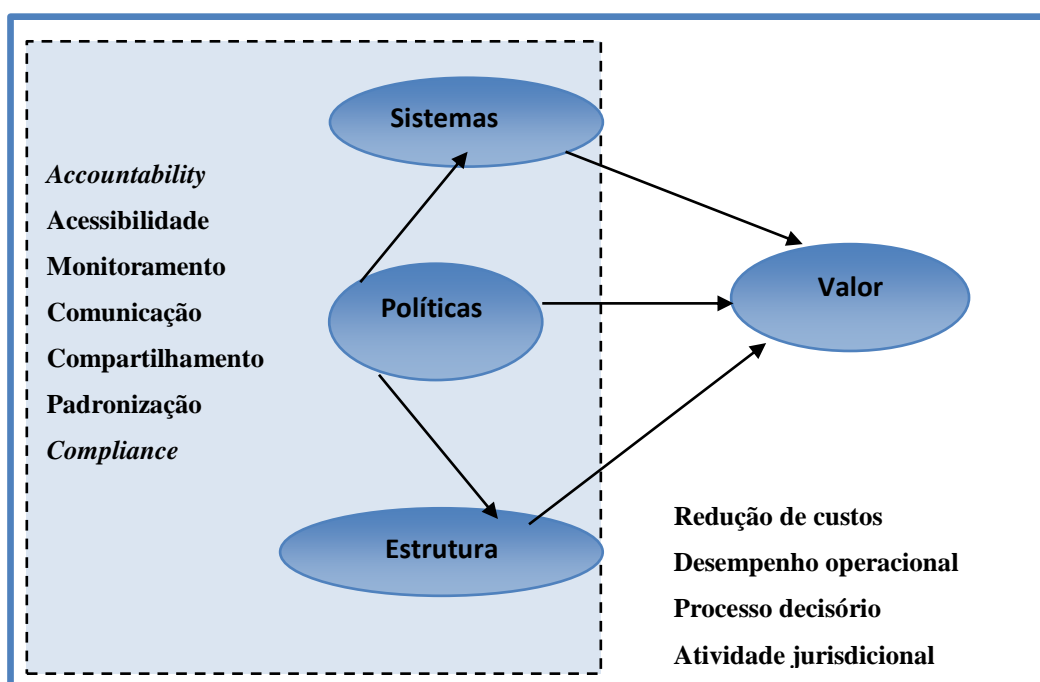
### GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO MODELO DE GOVERNANÇA JUDICIAL: CONTRIBUIÇÃO PARA A ATIVIDADE JURISDICCIONAL DO SISTEMA DE JUSTIÇA ACREANO

#### 1. DADOS GERAIS DO ESTUDO DE CASO:

- **QUESTÃO DE PESQUISA:** como a Governança da Informação contribui para melhorar a atividade jurisdiccional, no modelo de Governança Judicial, nos órgãos do sistema de justiça acreano?

- **OBJETIVO DA PESQUISA:** identificar como a GI contribui para melhorar a atividade jurisdiccional no modelo de GJ dos órgãos do sistema de justiça acreano.

#### - MODELO DE PESQUISA:



#### 1. COLETA DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO:

##### 2.1. Perfil

- Unidade de Análise: \_\_\_\_\_
- Endereço: \_\_\_\_\_
- Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
- Tempo de atuação do entrevistado na Unidade de Análise: \_\_\_\_\_
- Cargo/Função do entrevistado: \_\_\_\_\_
- Tempo de atuação do entrevistado no Cargo/Função: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- Formação: \_\_\_\_\_

##### 2.2. Governança da Informação

<b>POLÍTICAS (Na Instituição, em relação às políticas e práticas de Governança da Informação)</b>
1. A liderança da Instituição estabelece regras corporativas claras de responsabilização sobre o uso correto da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
2. Os servidores conhecem, de forma clara, seus direitos e deveres sobre o uso correto da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
3. O acesso à informação é controlado por regras corporativas?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
4. Existem regras para o compartilhamento de informações com a sociedade e fornecedores?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
5. Existem ferramentas que permitem monitorar o uso da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
6. Existem regras para padronização da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
<b>SISTEMAS (No Órgão, em relação às práticas de Governança da Informação...)</b>
7. Os sistemas estão preparados para adaptarem-se rapidamente às mudanças da instituição?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
8. Os sistemas administrativos e judiciais do órgão são efetivos na disponibilização de informações para os usuários?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
9. Os sistemas administrativos e judiciais do órgão disponibilizam informações necessárias para a tomada de decisões?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
<b>ESTRUTURA (No Órgão, em relação às práticas de Governança da Informação...)</b>
10. A Governança da Informação está ligada à governança institucional?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Em quais aspectos?
11. As unidades administrativas participam das decisões sobre o uso da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
12. Existe uma estrutura formal de governança que define as políticas relacionadas à informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Qual?
<b>VALOR (No Órgão, o valor percebido como resultado da aplicação do modelo de Governança da Informação poderá...)</b>
13. Melhorar o direcionamento dos investimentos em TI?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> 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 efetividade da informação?
( ) 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 os 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.

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO - FINAL

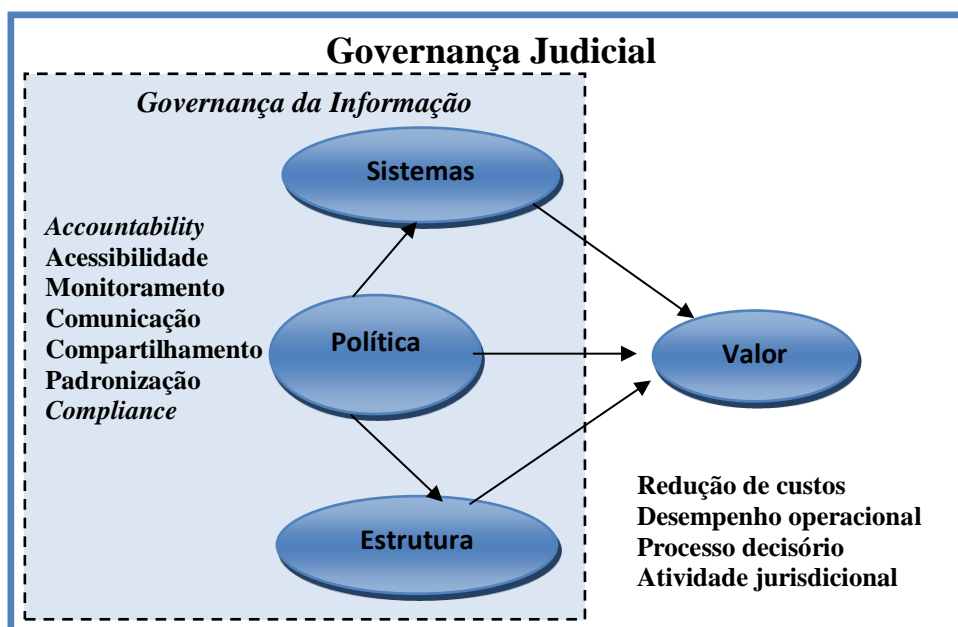
**GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NO MODELO DE GOVERNANÇA JUDICIAL: um estudo de caso sobre a relação da GI nos desafios da atividade jurisdicional do sistema de justiça.**

### 2. DADOS GERAIS DO ESTUDO DE CASO:

- **QUESTÃO DE PESQUISA:** Como a Governança da Informação se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional no modelo de Governança Judicial do sistema de justiça?

- **OBJETIVO DA PESQUISA:** Analisar como a GI se relaciona com os desafios da atividade jurisdicional no modelo de GJ do sistema de justiça.

- **MODELO DE PESQUISA:**



### 1. COLETA DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO:

#### 2.1. Perfil

- Unidade de Análise: \_\_\_\_\_
- Endereço: \_\_\_\_\_
- Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
- Tempo de atuação do entrevistado na Unidade de Análise: \_\_\_\_\_
- Cargo/Função do entrevistado: \_\_\_\_\_
- Tempo de atuação do entrevistado no Cargo/Função: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- Formação: \_\_\_\_\_



## 2.2. Governança da Informação

<b>POLÍTICAS (Na instituição, em relação às políticas e práticas de Governança da Informação)</b>
1. A liderança da instituição estabelece regras corporativas claras de responsabilização sobre o uso correto da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
2. Os servidores conhecem, de forma clara, seus direitos e deveres sobre o uso correto da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
3. O acesso à informação é controlado por regras corporativas?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
4. Existem regras para o compartilhamento de informações com a sociedade e fornecedores?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
5. Temos regras para o compartilhamento de informações entre as demais unidades de negócios (Sistema de Justiça)
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
6. Existem ferramentas que permitem monitorar o uso da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
7. Existem métricas para avaliar os resultados das políticas de informação
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
8. Existem regras para padronização da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quais?
<b>SISTEMAS (Na instituição, em relação às práticas de Governança da Informação...)</b>
9. Os sistemas estão preparados para adaptarem-se rapidamente às mudanças da instituição?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
10. Os sistemas administrativos e judiciais do órgão são efetivos na disponibilização de informações para os usuários?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
11. Os sistemas administrativos e judiciais do órgão disponibilizam informações necessárias para a tomada de decisões?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
<b>ESTRUTURA (Na instituição, em relação às práticas de Governança da Informação...)</b>
12. A Governança da Informação está ligada à governança institucional?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Em quais aspectos?
13. As unidades administrativas participam das decisões sobre o uso da informação?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
De que forma?
14. Existe uma estrutura formal de governança que define as políticas relacionadas à informação?

( ) Sim ( ) Não
Qual?
<b>VALOR (Na instituição, o valor percebido como resultado da aplicação do modelo de Governança da Informação poderá...)</b>
15. Melhorar o direcionamento dos investimentos em TI?
( ) Sim ( ) Não
Como?
16. Proporcionar melhorias no desempenho operacional?
( ) Sim ( ) Não
De que forma?
17. Aprimorar o processo decisório, respeitando a independência das unidades?
( ) Sim ( ) Não
Como?
18. Contribuir para reduzir custo de armazenamento ( <i>storage</i> )?
( ) Sim ( ) Não
Como?
19. Contribuir para melhorar a atividade 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 os riscos, reduzir custos e otimizar o desempenho da organização (FARIA, 2013);
- **Governança Judicial:** é o conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessário ao controle de organizações do Poder Judiciário (AKUTSU, 2014, p. 51).
- **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.

## ANEXO – MODELO ESTRUTURAL DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA

Construto/Item		λ
<b>Políticas</b>	<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
<b>Sistemas (SI/TI)</b>	<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
<b>Estrutura</b>	<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
<b>Valor</b>	<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 ( <i>storage</i> ).	0,65
VL5	Aprimoramento do processo decisório.	0,75

Fonte: Faria (2013, p. 170)