

Justiça Estadual Brasileira: Aderência às práticas de Governança de Tecnologia da Informação

Maurício José Ribeiro Rotta¹

Aires José Rover²

Paulo Fernando Silva³

Sumário: 1. Introdução. 2. Metodologia. 3. Governança de TI. 4. Gestão e Planejamento, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça. 5. Elaboração do Instrumento de Pesquisa. 6. Análise dos Resultados. 7. Discussão. 8. Conclusão. Referências Bibliográficas.

Resumo: O Poder Judiciário Brasileiro passa por mudanças, em reposta ao crescente número de demandas e litígios legais e o aumento do grau de conscientização e exigência da sociedade frente ao Estado. Para tanto, os Tribunais estão sendo instrumentalizados, por meio da modernização dos diplomas legais, bem como pela aplicação de recursos advindos da tecnologia da informação e a disponibilização destes recursos aos operadores do Direito, visando à melhoria da oferta da jurisdição à população e consequentemente, o alargamento do espaço para a democratização do acesso à Justiça. Frente ao cenário apresentado, este artigo buscou analisar a situação da Justiça Estadual Brasileira, considerando o nível de aplicação de práticas de Governança de TI, buscando a modernização do Poder Judiciário. Para a realização da análise, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza quantitativa, por meio da elaboração e aplicação de um questionário de percepção da utilização de recursos de tecnologia da informação, conforme a percepção dos responsáveis pelo setor de Tecnologia da Informação dos 27 Tribunais de Justiça Estaduais, dentre os quais 24 Tribunais responderam. Os resultados obtidos evidenciam o momento de transição e consolidação de reformas do Poder Judiciário Brasileiro, uma vez que a percepção dos entrevistados indicou a preocupação e o foco na estruturação dos Tribunais Estaduais, em termos de boas práticas e políticas da Governança de Tecnologia da Informação, como um dos pilares necessários para apoiar o processo de melhoria contínua e democratização da Justiça, em benefício direto da população..

Palavras-chave: Governança de TI; Tribunais de Justiça Estaduais; Modernização do Poder Judiciário; e-Governo; Governo Eletrônico.

1. introdução

Ao longo da última década, o Poder Judiciário Brasileiro passou por uma série de reformas, impulsionadas por diversos fatores e agentes: o crescente número de demandas e litígios legais, a quantidade de processos que aguardam decisão ou tramitam pelos cartórios e gabinetes dos fóruns e tribunais, a busca por melhores condições de trabalho, por parte dos operadores do Direito, ou ainda, o aumento do grau de conscientização e exigência da sociedade frente ao Estado. Tais questões, à medida que não são devidamente respondidas, inviabilizam a capacidade do Poder Judiciário em atender a população.

Em virtude deste quadro de transição, o Poder Judiciário Nacional está sendo gradativamente instrumentalizado, sendo a aplicação dos recursos e conquistas advindas da tecnologia da informação um dos principais catalizadores para a consolidação do processo de mudança, ao estimular a atualização dos diplomas legais, ao trazer novos

¹ Universidade Federal de Santa Catarina. Depto de Engenharia e Gestão do Conhecimento. Email: maurotta@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina. Depto de Engenharia e Gestão do Conhecimento. Email: aires.rover@gmail.com

³ Universidade Federal de Santa Catarina. Depto de Engenharia e Gestão do Conhecimento. Email: paulosilvafurb@gmail.com

instrumentos aos operadores do Direito, automatização às rotinas forenses e maior democratização do acesso à Justiça para a população.

Por outro lado, ao considerar a natureza conservadora dos principais atores do cenário da Justiça, é de se esperar que tais mudanças, embora necessárias e importantes, despertem medo e desconfiança, causando algum nível de desconforto ou ainda, rejeição.

A contínua modernização da Justiça e a instrumentalização dos operadores do Direito, com ênfase na aplicação de recursos da Tecnologia da Informação (TI), é a resposta que o país tem empregado para a melhoria da oferta da jurisdição à população e consequentemente, o alargamento do espaço para a democratização do acesso à Justiça.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar a situação da Justiça Estadual Brasileira, conforme a percepção dos responsáveis pelo setor de TI dos Tribunais de Justiça Estaduais, considerando o nível de aplicação de práticas e conceitos de Governança.

2. Metodologia

Em relação ao delineamento metodológico, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, sendo classificada quanto aos fins como: exploratória e descritiva e em relação aos meios: um estudo de caso (VERGARA, 2010).

Detalhou-se a situação da Justiça Estadual Brasileira, sob o enfoque da aplicação de conceitos e práticas de governança de TI, segundo a percepção dos responsáveis pela área de TI das respectivas Cortes de Justiça Estaduais.

Para tanto, foi elaborado o questionário da Pesquisa de Percepção da Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação (Quadro 1) com 53 (cinquenta e três) perguntas fechadas, o que reforça o caráter quantitativo da pesquisa, essas perguntas obedeceram uma escala Likert, de 5 pontos, pré-estabelecida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2009), as perguntas fechadas são peculiares dos estudos quantitativos, impõem ao respondente a atribuição de notas, a partir de uma escala fixa. Diferentemente das perguntas abertas, características dos estudos qualitativos, que permitem a livre associação de idéias e expressão de opiniões.

	Questões	1	2	3	4	5
INFRAESTRUTURA	1. Todas as unidades (varas, juizados, comarcas, etc) jurisdicionais possuem links de comunicação.					
	2. As unidades jurisdicionais possuem links de comunicação com capacidade adequada.					
	3. Todas as unidades jurisdicionais possuem <i>scanners</i> em quantidade adequada.					
	4. Todas as unidades jurisdicionais possuem microcomputadores em quantidade adequada.					
	5. Todas as unidades jurisdicionais possuem impressoras em quantidade adequada.					
	6. Todas as unidades jurisdicionais possuem certificados digitais em quantidade adequada.					
	7. As unidades jurisdicionais possuem equipamentos (microcomputadores, scanners, impressoras, certificados digitais) tecnologicamente atualizados.					

	8. O Tribunal tem plano de atualização tecnológica consolidado.								
	9. O datacenter do Tribunal possui equipamentos servidores (dados, aplicação, rede, etc) adequados e devidamente dimensionados.								
	10. O datacenter do Tribunal possui site de contingência redundante.								
SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS ELETRÔNICOS	11. O Tribunal possui sistema de gestão de processos eletrônicos.								
	12. O sistema de gestão de processos eletrônicos é desenvolvido pelo próprio Tribunal.								
	13. O sistema de gestão de processos eletrônicos é desenvolvido por empresa terceirizada.								
	14. O sistema de gestão de processos eletrônicos oferece ferramentas automatizadas para a produção intelectual do magistrado.								
	15. O sistema de gestão de processos eletrônicos oferece recursos para a produção, armazenamento e recuperação de acórdãos.								
PORTAL DE SERVIÇOS	16. O Tribunal possui portal de serviços específicos para suporte ao processo eletrônico.								
	17. O portal permite o peticionamento eletrônico, assinado digitalmente.								
	18. O portal permite a citação e a intimação eletrônica das partes do.								
	19. O portal permite conferência dos documentos do processo eletrônico.								
	20. O portal permite o cálculo e emissão de custas processuais.								
INTEGRAÇÃO COM DEMAIS INSTITUIÇÕES	21. O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via webservices, com a Procuradoria Geral do Estado.								
	22. O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via webservices, com o Ministério Público.								
	23. O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via webservices, com a Defensoria Pública.								
	24. O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via webservices, com os Correios para a emissão de AR digital.								
	25. O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via webservices, com as Delegacias de Polícia.								
	26. O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via webservices, com as Penitenciárias.								
	27. O sistema de gestão de processos eletrônicos permite a gravação de áudio e vídeo das audiências.								
	28. O sistema de gestão de processos eletrônicos permite a realização de vídeo conferência.								
UTILIZAÇÃO DE SW	29. Os softwares são atualizados regularmente por rotinas automatizadas.								
	30. Os softwares são atualizados regularmente por rotinas manuais.								
	31. O Tribunal utiliza software livre.								
	32. O Tribunal utiliza softwares proprietários.								
EQUIPE DE TI	33. O Tribunal possui equipe de desenvolvimento própria.								
	34. O Tribunal possui <i>service desk</i> definido.								
	35. O Tribunal possui <i>software</i> para gestão das chamadas de <i>service desk</i> .								
	36. O Tribunal possui normas de segurança em TI definidas.								
	37. O Tribunal possui quadro de TI formalmente estruturado.								
	38. (este item não foi considerado)								
	39. O Tribunal possui equipe técnica de TI com nível superior.								

	40. O Tribunal destina orçamento próprio para investimentos em TI.						
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41. O Tribunal tem setor de TI formalmente definido e estruturado.						
	42. O setor de TI do Tribunal possui planejamento estratégico definido.						
	43. O setor de TI do Tribunal possui processos de trabalho mapeados, registrados e auditados.						
	44. O Tribunal realiza investimentos na formação da equipe do setor de TI.						
	45. O Tribunal utiliza recursos de EAD (ensino a distância) para formação dos usuários dos sistemas.						
CERTIFICAÇÕES E AVALIAÇÕES	46. O setor de TI do Tribunal possui avaliação CMMI.						
	47. O setor de TI do Tribunal possui avaliação MPS.BR.						
	48. O setor de TI trabalha com terceirização e outsourcing.						
	49. O setor de TI possui DBAs certificados em SGDB Oracle, DB2, SQL Server.						
	50. O setor de TI possui profissionais ITIL.						
	51. O setor de TI possui profissionais PMP.						
	52. O setor de TI possui desenvolvedores certificados em C#, dot.Net ou Java.						
	53. O setor de TI possui profissionais com certificação Microsoft.						

Quadro 1 – Questionário: Percepção da Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação dos Responsáveis pelo Setor de TI dos Tribunais Estaduais. Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa característica quantitativa também é demonstrada na análise dos resultados, em que médias, percentuais e gráficos são utilizados. Na Tabela 1, apresenta-se a escala de avaliação adotada nessa pesquisa:

NOTAS APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Discordo totalmente |
| 2 | Discordo parcialmente |
| 3 | Não há concordância ou discordância |
| 4 | Concordo parcialmente |
| 5 | Concordo totalmente |

Tabela 1 – Escala de notas do questionário da Pesquisa de Percepção da Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação dos Responsáveis pelo Setor de TI dos Tribunais Estaduais

Os procedimentos metodológicos seguiram as seguintes etapas demonstradas na Figura 1 adiante:

- Na etapa 1, ocorrida entre 11 e 25 de maio de 2011, aconteceu a elaboração, análise e agrupamento das questões do instrumento de pesquisa. O desenvolvimento das questões, bem como o critério de agrupamento levou em consideração principalmente, a vivência e a experiência empírica dos pesquisadores.
- Na etapa 2, o instrumento de pesquisa foi consolidado com a utilização de recurso do *google docs*, o qual permite a criação de questionários e a

sua disponibilização para os respondentes, por meio de *link* da internet. Procedeu-se também, ao envio de e-mail aos responsáveis de TI (Diretores ou Gerentes) de todos os 27 (vinte e sete) Tribunais de Justiça Estaduais Brasileiros com a apresentação do grupo de pesquisa e dos objetivos da investigação.

- Na etapa 3, utilizou-se a estratégia de efetuar contato por telefone com os responsáveis de TI para reforço dos objetivos e importância da pesquisa, visando assim, estabelecer melhor comunicação e credibilidade ao levantamento. Esta etapa ocorreu durante todo o mês de junho de 2011 e demandou constantes contatos por parte dos entrevistadores, devido à dificuldade de espaço nas agendas de trabalho dos responsáveis pelo setor de TI.
- Em relação à análise dos dados, referente à etapa 4, dos 27 (vinte e sete) Tribunais de Justiça Estaduais Brasileiros, 24 (vinte e quatro) responderam. Os dados foram analisados a luz da Governança de TI, ou seja, considerando as estruturas, processos e mecanismos de relacionamentos, as principais decisões referentes à TI, bem como as metas propostas pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça) para os anos de 2010 e 2011 (conforme melhor detalhado no tópico 4).



Figura 2 – Apresentação do procedimento metodológico da pesquisa, dividido em 04 etapas de execução. Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Tendo sido demonstrados os procedimentos metodológicos, segue-se para a fundamentação teórica e para a breve apresentação do caso analisado: o nível de utilização de recursos de TI pela Justiça Estadual Brasileira.

3. Governança de TI

Weill (2004) define governança de TI como a especificação do framework de responsabilidades e direitos de decisão para estimular comportamentos desejáveis no uso da TI. Um comportamento desejável é aquele consistente com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da organização. As boas práticas de governança de TI apoiam a instituição na gestão e uso da TI para a obtenção dos objetivos corporativos.

Van Grembergen et al. (2004) definem governança de TI como a capacidade organizacional exercida pelo conselho, gerência executiva e gerência de TI para controlar e executar a estratégia de TI, e assim, garantir a fusão entre negócio e TI. E ainda, segundo Albertin e Albertin (2005), a governança de TI pode ser entendida como a autoridade e responsabilidade pelas decisões referentes ao uso de TI.

Para Hoogervorst (2009) a governança de TI extrapola a estrutura de comitês, da tomada de decisão e de prestação de contas, abrangendo habilidades e competências, que posteriormente, serão empregadas para definição de direitos e para a tomada de decisão. Assim, ao invés de se empregar uma abordagem na perspectiva orientada para estrutura e gestão, a governança de TI deve ser vista como uma competência organizacional, que repousa sobre as competências dos funcionários.

A governança de TI se propõe, por meio do enfoque de negócio, a oferecer um conjunto de preceitos, princípios e boas práticas para que as organizações possam realizar o planejamento e a gestão de seus recursos de TI com mais eficiência e eficácia, visando à efetividade dos resultados. Estes preceitos são oriundos da prática, experiência e da vivência consolidada pelos profissionais e projetos de TI, e gradativamente, tornaram-se padrões aceitos pelo mercado, os quais têm impacto direto na gestão da TI, uma vez que, por meio destes, um conjunto de regras é elaborado e aplicado para governar as funções da TI nas organizações (VERHOEF, 2007).

Para complementar o entendimento do contexto e do posicionamento da governança de TI frente às estratégias das organizações, cabem algumas considerações adicionais. Pois, a Tecnologia da Informação pode ser considerada sob duas óticas: (a) funcional e de (b) negócio.

A primeira aborda a utilização de componentes de hardware, software e conectividade, bem como os sistemas de gestão de banco de dados, sistemas operacionais, recursos humanos e procedimentos, seus relacionamentos, e também a eficiência operacional e a eficácia funcional.

Sob a ótica do negócio, mais abrangente e estratégica, a TI se encontra relacionada à efetividade dos resultados das organizações e assim, ao desempenho organizacional, considerando o ambiente externo, as características de cada instituição e sua organização interna. Diferentes necessidades, quando analisadas sob o enfoque do negócio, resultam no desenvolvimento de soluções com recursos tecnológicos diferenciados (SORDI; MARINHO, 2007).

Faz-se necessário considerar que, a aplicação de boas práticas e conceitos de governança de TI aumenta em efetividade a maneira como as organizações realizam a gestão e a aplicação de seus recursos tecnológicos, gerando melhores resultados no desempenho global da organização. (WEILL; ROSS, 2005)

Assim, ao avaliar o papel de relevância desempenhado pela TI, como um dos catalisadores das mudanças pelas quais o Poder Judiciário está passando, justifica-se manter o foco nas ações e processos relativos às decisões que viabilizam a priorização, execução e manutenção dos projetos de TI, em alinhamento com o planejamento estratégico do Tribunal.

Durante a elaboração do instrumento de pesquisa, buscou-se identificar evidências do emprego de boas práticas de governança de TI, por meio das respostas declaradas pelos entrevistados. Assim, as questões do instrumento de pesquisa aplicado evidenciam a existência e a aplicação de boas práticas de governança, em algum grau, mesmo

que o entrevistado não tenha consciência de que a resposta dada a determinada questão, relaciona-se a algum ponto da governança de TI.

Para tanto, visando à construção do instrumento de pesquisa para analisar a percepção dos responsáveis pela área de TI das Cortes de Justiça Estaduais, quanto à aplicação de conceitos e práticas de governança, fez-se necessário o entendimento das estruturas, processos e mecanismos de relacionamento na ótica da governança de TI (VAN GREMBERGEN et al, 2004):

- a. Estruturas. Consideram as pessoas e comitês responsáveis pela tomada de decisões de TI.
- b. Processos. Relacionados às técnicas e procedimentos ligados às estratégias de TI e o consequente monitoramento.
- c. Mecanismos de relacionamentos. Referem-se à comunicação da TI com outros setores e departamentos, de forma estratégica e apropriada, bem como o compartilhamento de experiências e lições aprendidas.

Essa classificação é apresentada no Quadro 2:

Estratégias de integração	Estruturas	Processos	Mecanismos de Relacionamento	
Táticas	Comitês e conselhos de TI	Tomada de decisões estratégicas de TI Monitoramento estratégico de TI	Participação dos <i>stakeholders</i> Parceiros de negócios de TI	Comunicação estratégica entre departamentos Lições aprendidas
Mecanismos	Papéis e responsabilidades Comitês de estratégia de TI Conselho gestor de TI Estrutura organizacional de TI CIO no conselho de administração Conselho gestor de projetos Força tarefa de TI Conselho gestor de e-business Força tarefa de e-business	<i>Balanced Scorecard</i> Planejamento estratégico de sistemas de informação COBIT e ITIL Acordo de Nível de Serviço Informações econômicas Modelos de alinhamento estratégico Modelos de alinhamento entre TI e área de negócio Modelos de Maturidade de TI (CMMI e MPS.BR)	Participação ativa dos <i>stakeholders</i> Colaboração entre os <i>stakeholders</i> Incentivos e premiações	Entendimento compartilhado dos objetivos de negócio e de TI Resolução ativa de conflitos Treinamento interfuncional entre TI e áreas de negócios Rotação de funções entre TI e Áreas de negócio

Quadro 2. Estruturas, processos e mecanismos de relacionamento na ótica da governança de TI. Fonte: Van Grembergen et al (2004)

Estruturas, processos e mecanismos de comunicação servem para atender um ou mais objetivos da governança de TI: diminuição de riscos, geração de valor para a

instituição, garantia do alinhamento à estratégia da instituição, gestão de recursos de TI, mensuração do desempenho da TI e a responsabilidade pelas decisões de TI (VAN GREMBERGEN et al, 2004), conforme a Figura 3.

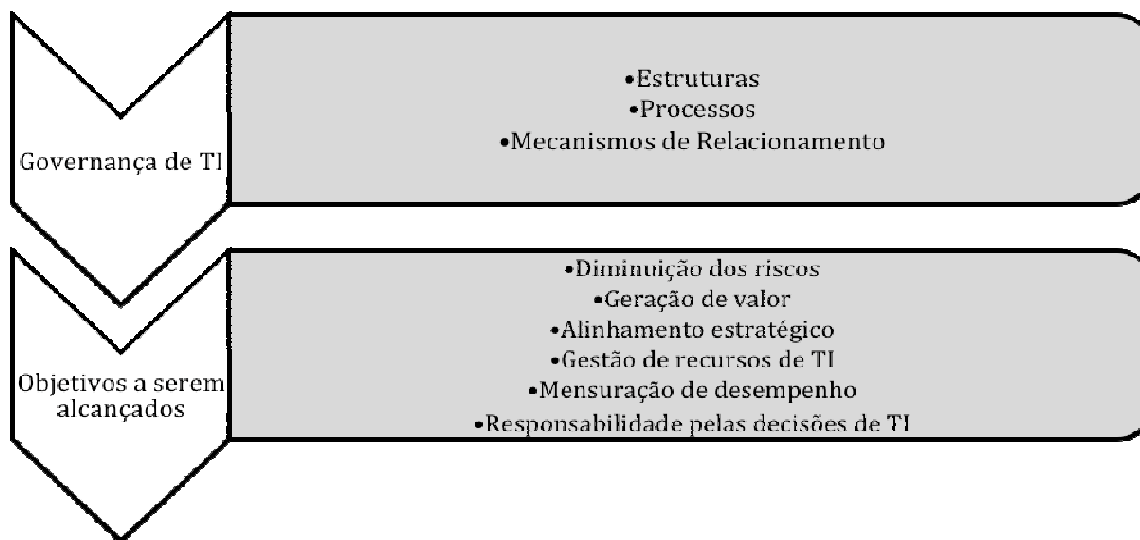


Figura 3: Elementos de Governança de TI e os objetivos a serem atendidos . Fonte: Adaptado Van Grembergen et al (2004)

Cabe destacar que, além dos elementos de Governança de TI propostos por Van Grembergen et al (2004) também se empregou a abordagem de Weill (2004) para a elaboração do instrumento de pesquisa, que apresenta a maneira como a governança de TI trata o processo decisório. O grupo de gestores responsáveis pela instituição toma centenas de decisões diárias, algumas após uma análise cuidadosa, outras como parte do dia-a-dia. O autor defende o afastamento dos gestores da tomada de decisão de menor importância ou impacto para a instituição, em que o foco deve ser a priorização das decisões realmente necessárias, e nos gestores responsáveis por estas decisões.

As instituições que evidenciam a aplicação das boas práticas de governança de TI tendem a apresentar desempenho diferenciado na consecução de seus objetivos estratégicos, com melhor gestão de seus recursos tecnológicos (VERHOEF, 2007).

4. Gestão e Planejamento, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça

Outros aspectos importantes considerados, durante o processo de construção do instrumento de pesquisa e análise dos resultados, foram as recomendações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na esfera da Gestão e Planejamento.

O site do CNJ (2011) informa a existência do Departamento de Gestão Estratégica, cuja missão é prestar assessoramento técnico ao CNJ nas atividades relacionadas ao planejamento, à gestão de projetos, à organização e normatização do CNJ e a elaboração de relatórios. Este departamento tem por funções prestar consultoria ao Corpo Diretor do CNJ para implementação, operacionalização e gestão do planejamento estratégico do CNJ e do Poder Judiciário, assessorando nas atividades relacionadas à gestão do planejamento.

Por meio deste órgão, o CNJ definiu e divulgou metas prioritárias para o Poder Judiciário do Brasil, que para os anos de 2010 e 2011 foram assim definidas:

As metas prioritárias de 2010 são:

Meta 1: julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;

Meta 2: julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31/12/2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do Tribunal do Júri, até 31/12/2007;

Meta 3: reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, as execuções fiscais (referência: 31/12/2009);

Meta 4: lavrar e publicar os acórdãos em até 10 dias após a sessão;

Meta 5: implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau;

Meta 6: reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009);

Meta 7: disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal;

Meta 8: promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados;

Meta 9: ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior;

Meta 10: realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário.

As metas prioritárias aplicáveis a Justiça Estadual de 2011 são:

Meta 1: Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica.

Meta 2: Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.

Meta 3: Julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.

Meta 4: Implantar programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.

A análise das metas de 2010 e 2011 demonstra o foco do CNJ em aumentar a produtividade e a celeridade no julgamento das lides por parte dos Tribunais de Justiça, e também reduzir o tempo de tramitação de processos.

A aplicação racional dos recursos de TI, na automatização das rotinas de trabalho dos magistrados, servidores da justiça e operadores do direito, é a alternativa viável para atender as metas estabelecidas pelo CNJ.

Neste sentido, não há como prescindir das boas práticas e princípios da governança de TI, uma vez que as metas e objetivos estratégicos dos Tribunais precisam estar necessariamente alinhados ao CNJ, e conseqüentemente, deve existir um alinhamento interno das metas estratégicas de TI do Tribunal, com as metas maiores da instituição e do CNJ.

5. Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Considerando as estruturas, processos e mecanismos de relacionamentos, as principais decisões relacionadas à TI, bem como as metas propostas pelo CNJ para os anos de 2010 e 2011, propõe-se um modelo (Figura 4) para avaliar oito diferentes fatores que impactam na utilização da TI, na perspectiva da governança nos Tribunais Estaduais:

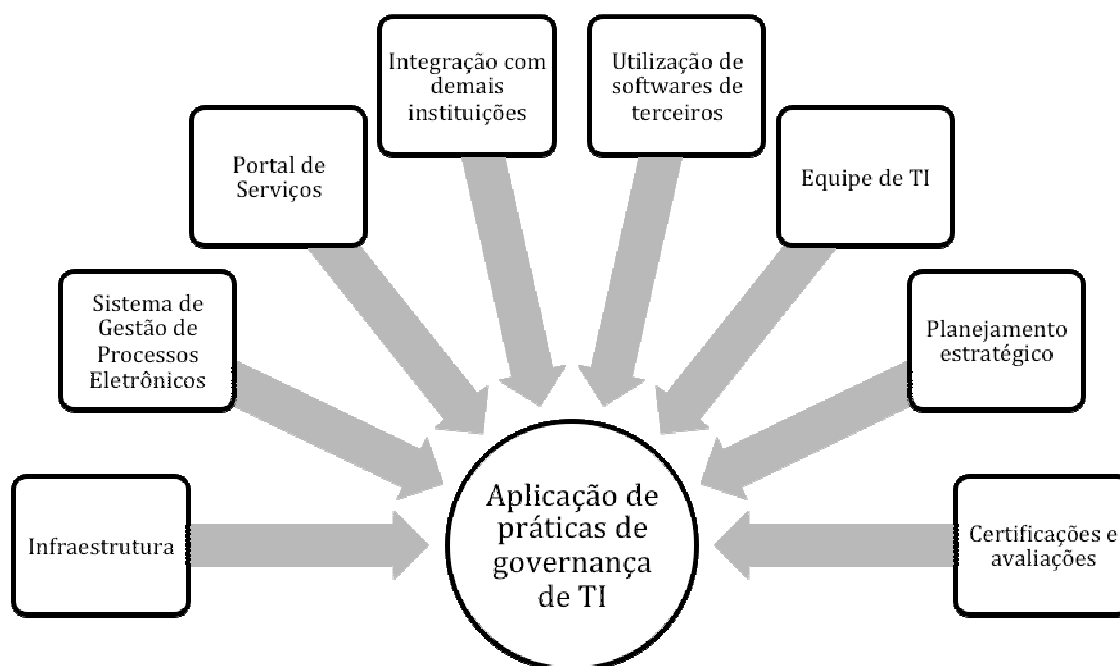


Figura 4. Fatores que impactam (positiva ou negativamente) no nível de utilização da Tecnologia de Informação pelos Tribunais de Justiça Estaduais, sob a perspectiva da Governança. Fonte: Elaborada pelos autores.

No Quadro 3, detalham-se os fatores apresentados na figura em tópicos:

<p>1. Infraestrutura</p>	<p>a. <i>Links</i> de comunicação em todas as comarcas, com capacidade adequada;</p> <p>b. Microcomputadores, <i>scanners</i>, impressoras e certificados digitais, em quantidade suficiente e atualizados tecnologicamente;</p> <p>c. <i>Datacenter</i> com equipamentos em quantidade suficiente e atualizados tecnologicamente;</p> <p>d. <i>Site</i> de contingência redundante;</p>
---------------------------------	--

	e. Plano de atualização tecnológica consolidado;
2. Sistema de gestão de processos eletrônicos	a. Sistema de gestão de processos eletrônicos; b. Equipe de desenvolvimento própria ou terceirizada; c. Ferramentas de apoio a produção dos magistrados (juízes e desembargadores);
3. Portal de serviços	a. Portal de serviços de específicos para processos eletrônicos; b. Serviço de peticionamento eletrônico; c. Citação e intimação das partes; d. Conferência de documentos eletrônicos; e. Cálculo e emissão de custas;
4. Integração com demais instituições	a. Integração com Procuradorias; b. Integração com Ministério Público; c. Integração com Defensorias; d. Integração com Correios; e. Integração com Delegacias de Polícia; f. Integração com Penitenciárias;
5. Utilização de softwares de terceiros	a. Atualização automatizada ou manual; b. <i>Software</i> livre proprietários;
6. Equipe de TI	a. Equipe de TI e de estrutura organizacional correspondente; b. Especialização em algum nível da equipe; c. Orçamento próprio; d. Serviços prestados. Exemplo: equipes de <i>service desk</i> .
7. Planejamento estratégico	a. Setor de TI formalmente definido; b. Plano de TI e o planejamento estratégico do Tribunal; c. Esforço para mapear os processos de trabalho; d. Investimentos na formação continuado dos recursos humanos do setor de TI;
8. Certificações e avaliações	a. Avaliação CMMI e/ou MPS.BR; b. Terceirização (<i>outsourcing</i>); c. <i>Database</i> Administrators (DBAs) certificados; d. Profissionais ITIL e/ou PMP; e. Desenvolvedores certificados;

Quadro 3 – Oito diferentes fatores que impactam na utilização da Tecnologia da Informação, na perspectiva da governança nos Tribunais de Justiça Estaduais. Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a elaboração do instrumento de pesquisa, a sua estruturação levou considerou os aspectos de tecnologia, processos e planejamento estratégico destacados por Van Grembergen et al (2004) e neste artigo, relacionados ao desempenho dos Tribunais de Justiça Estaduais. Assim, para a análise dos resultados, os fatores que impactam na utilização da TI, na perspectiva da governança nos Tribunais de Justiça Estaduais, serão considerados pela sua relevância no contexto da pesquisa, conforme a Figura 5:

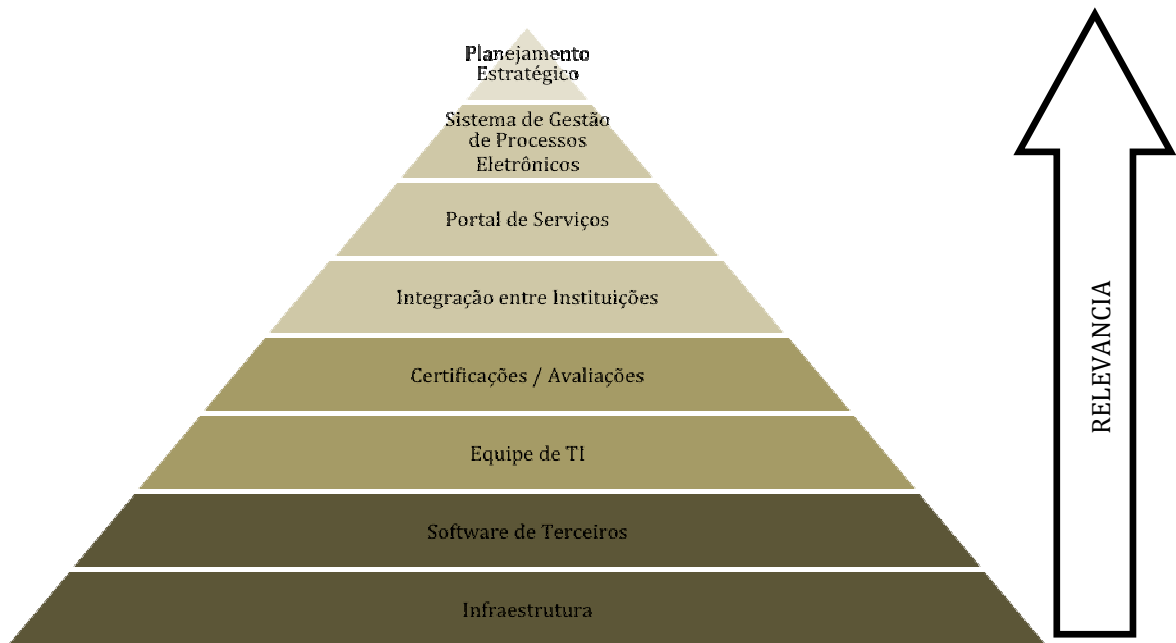


Figura 5. Relevância dos fatores de impacto na utilização da Tecnologia da Informação, na perspectiva da governança nos Tribunais de Justiça Estaduais Fonte: Elaborada pelos autores.

6. Análise e resultados

Resultado pelo agrupamento do fator de impacto. Conforme o Gráfico 1, apresentam-se os grupos de questões que obtiveram os resultados mais representativos:

a. Na percepção dos entrevistados, tem-se em primeiro lugar, o grupo de questões referente à existência de **Equipe de TI** estruturada e formalmente definida, com formação acadêmica e definição de serviços e procedimentos de sua responsabilidade, com a melhor média (4,01), que corresponde a “concordo totalmente”, conforme Tabela 1.

b. O segundo ponto mais positivo da pesquisa, também avaliado com “concordo totalmente” (média de 3,82, arredonda-se para 4,00) refere-se a existência de **portal de serviços web** disponibilizando funcionalidades para o processo eletrônico;

c. Em terceiro lugar, está a percepção da existência de **planejamento estratégico** com a realização de ações, investimentos e capacitações, com foco na TI;

d. A seguir, apresenta-se a existência de **infraestrutura** de TI com dimensionamento e capacidades adequadas às necessidades do Tribunal (média 3,64).

Em relação às médias mais baixas estão:

a. A existência de **integrações com outras instituições**, com média 1,70 (entre “discordo parcialmente e discordo totalmente”), o que indica a necessidade da elaboração e execução de projetos para a integração dos sistemas dos Tribunais com Ministério Público, Defensorias, Procuradorias, Correios, Penitenciárias e Delegacias.

b. A segunda menor média 2,40 (arredonda-se para 2,0, correspondente à

“discordo parcialmente”) refere-se às **certificações e avaliações**, o que indica baixo nível de conscientização ou priorização quanto às necessidades de especialização das equipes técnicas e do corpo gestor do Tribunal, e ainda, a adoção de boas práticas de maturidade organizacional, gestão de projetos e serviços de TI, como MPS.BR, CMMI, ITIL ou PMI.

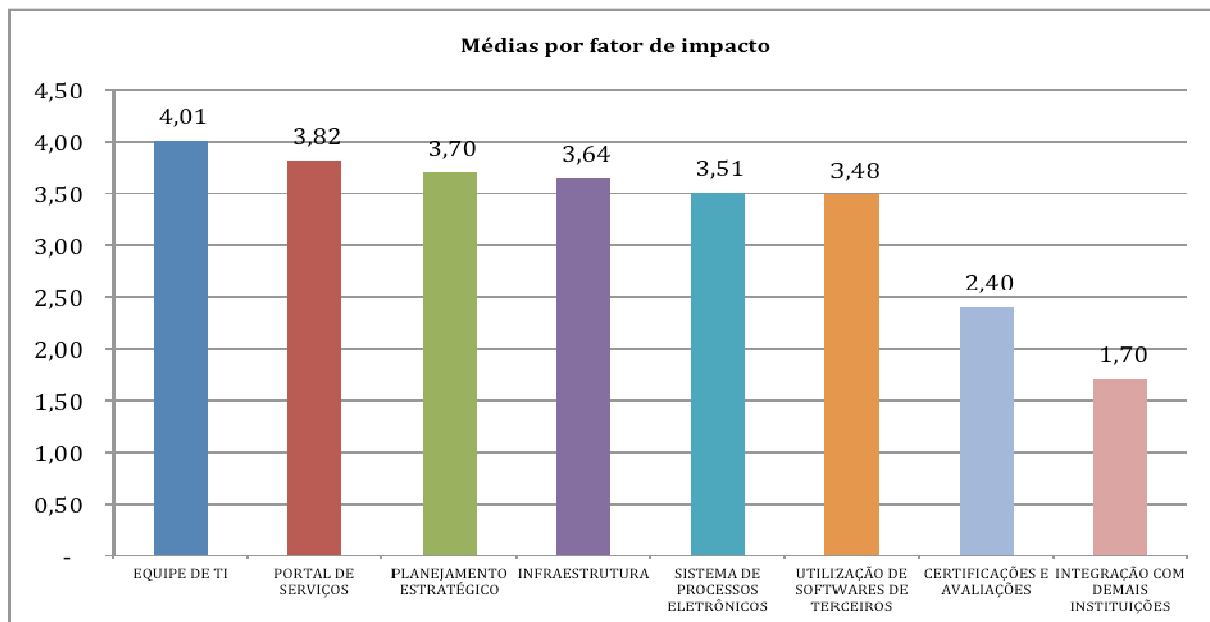


Gráfico 1: Médias por fator de impacto. Fonte: Dados da pesquisa.

Resultado – Por Questões: Conforme o Gráfico 2, apresentam-se as questões que obtiveram os resultados mais representativos:

a. Na percepção dos entrevistados, tem-se em primeiro lugar, a questão referente à existência de *links* de comunicação interligando todas as unidades jurisdicionais pertencentes ao Tribunal, do grupo **Infraestrutura**, com a melhor média (4,75), que corresponde a “concordo totalmente”, de acordo com a escala utilizada na pesquisa (Tabela 1). Este resultado indica claramente que, exceto o Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, que se encontra em processo de estruturação dos *links* de comunicação no interior do estado, os demais Tribunais já se encontram com a malha de *links* de comunicação instalada e operacional;

b. Em segundo lugar, a questão: “O Tribunal possui equipe técnica de TI com nível superior”, do grupo **Equipe de TI** (média 4,54), que corresponde a “concordo totalmente”. Tal resultado indica que, na percepção dos entrevistados, as equipes técnicas dos Tribunais são compostas por profissionais com formação acadêmica ou em formação, o que pode apontar a realização de concursos, em que uma de suas exigências é que o candidato apresente nível superior. Por outro lado, uma vez que os entrevistados são os responsáveis pelas equipes de TI, pode-se considerar que ocorreu um viés, ou seja, uma superavaliação do perfil acadêmico dos profissionais pertencentes àquelas equipes;

c. Em terceiro lugar, a questão: “O Tribunal tem setor de TI formalmente definido e estruturado” (média 4,50), seguida pela questão: “O Tribunal destina orçamento próprio para investimentos em TI” (média 4,46), as quais estão entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” indicam esforços – de planejamento, execução e mesmo

investimentos financeiros – por parte dos Tribunais na estruturação organizacional. Esta estruturação é essencial para que o setor de TI possa desenvolver e cumprir suas metas em alinhamento com as estratégias da instituição;

d. Por fim, a questão: “O setor de TI do Tribunal possui planejamento estratégico formalmente definido” (média 4,38), está em quinto lugar e corresponde a “concordo parcialmente”. Na percepção dos entrevistados este quesito não está ainda configurado como essencial, apesar de ser declarado como uma das metas do CNJ, conforme já mencionado nas metas prioritárias dos anos de 2010 e 2011 deste órgão e de ser de fundamental importância a elaboração e consecução do planejamento estratégico, o que justifica a aplicação de boas práticas de governança de TI para o devido alinhamento das ações e projetos da instituição e TI.

Em relação às médias mais baixas estão as questões a seguir:

a. “O setor de TI do Tribunal possui avaliação CMMI” e “O setor de TI do Tribunal possui avaliação MPS.BR” com médias 1,17 e 1,21, respectivamente, indicam a necessidade da realização de investimentos na adoção de boas práticas e recomendações existentes nos modelos de maturidade de desenvolvimento de *software*, com vistas a aplicar, por exemplo, as boas práticas nos processos de escolha e contratação de fornecedores de *software*, na definição e acompanhamento de projetos de TI e na gestão da inteligência dos sistemas implantados, em alinhamento com as metas estratégicas da instituição.

b. As questões: “O sistema de gestão de processos eletrônicos permite a realização de vídeo conferência”, “O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via *webservices* com a Defensoria Pública”, “O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via *webservices* com as Penitenciárias” e “O sistema de gestão de processos eletrônicos está integrado, via *webservices*, com as Delegacias de Polícia” com médias 1,29, 1,46, 1,46 e 1,54, respectivamente, indicam lacuna no tocante à integração dos Tribunais de Justiça com outras instituições, como é o caso da Defensoria Pública.

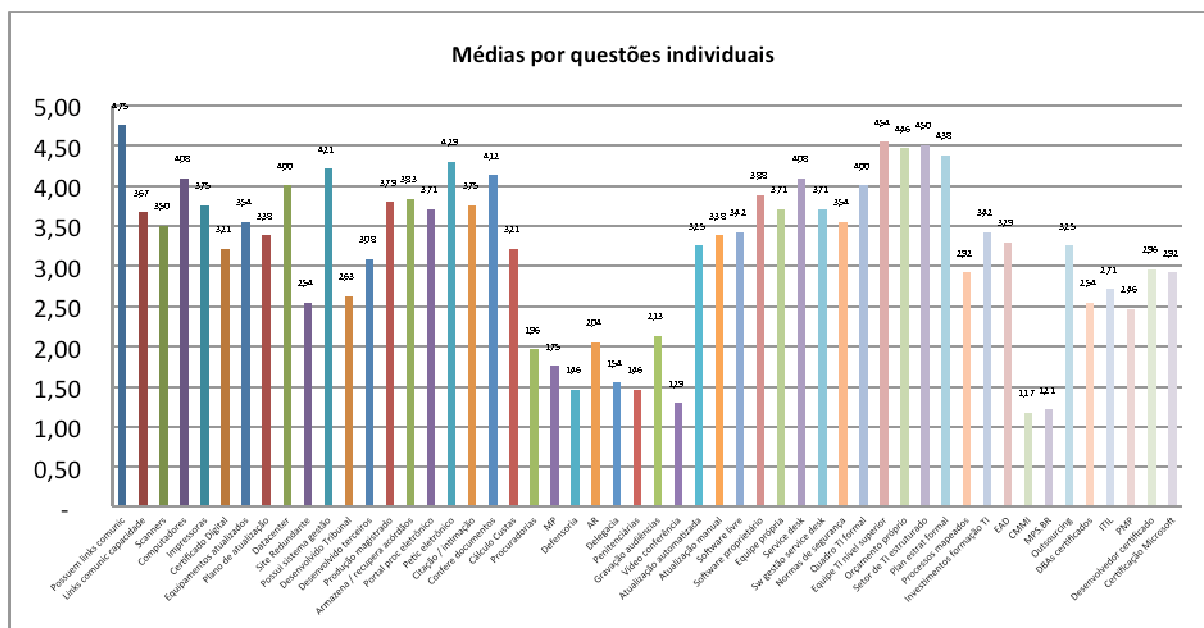


Gráfico 2: Médias por questões individuais. Fonte: Dados da pesquisa.

Resultado – Por Região: Conforme o Gráfico 3, apresentam-se os Tribunais de Justiça e seus resultados, agrupados por suas respectivas regiões:

a. Na percepção dos entrevistados, tem-se em primeiro lugar, os Tribunais da Região Sul com a melhor média (3,57), cujas respostas estão entre “concordo parcialmente” a “não concordo nem discordo”, frente a utilização de recursos de TI sob a luz das boas práticas da governança de TI. Para análise deste resultado, deve-se considerar que a região Sul é constituída por três estados de tamanho médio, com população e cidades distribuídas de maneira mais uniforme – o que auxilia na estruturação e disponibilização de recursos de TI, e que já vêm realizando investimentos a longo prazo na área de TI.

b. Em segundo lugar, os Tribunais da Região Nordeste com a média (3,31), cujas respostas estão entre “concordo parcialmente” a “não concordo nem discordo”. De igual forma, a região Nordeste tem realizado muitos investimentos na área de TI a longo prazo.

c. Em terceiro lugar, os Tribunais da Região Sudeste com a média (3,19), equivalente a “não concordo nem discordo”. Esta região possui os estados mais populosos do país, bem como o maior número de comarcas – vide o caso do estado de São Paulo e Minas Gerais, o que representa um desafio para a estruturação, distribuição e atualização do aparelhamento do Tribunal, em termo de recursos de TI.

d. Em quarto lugar, os Tribunais da Região Norte com a média (3,04), equivalente a “não concordo nem discordo”. De igual sorte, entre os estados da região Norte estão alguns dos maiores do país, em termos de extensão geográfica e baixa densidade populacional, e por estarem localizados na Amazônia Legal, apresentam grandes desafios para a interligação das comarcas do interior com a capital – pode-se citar o caso do Estado do Amazonas, em que algumas comarcas do interior são acessíveis somente via uma longa jornada de barco ou avião, em face da floresta amazônica.

e. Em quinto lugar, os Tribunais da Região Centro-Oeste com a média (2,91), equivalente a “não concordo nem discordo”. Tratam-se de estados mais novos, onde o processo de estruturação da área de TI se encontra em pleno desenvolvimento.

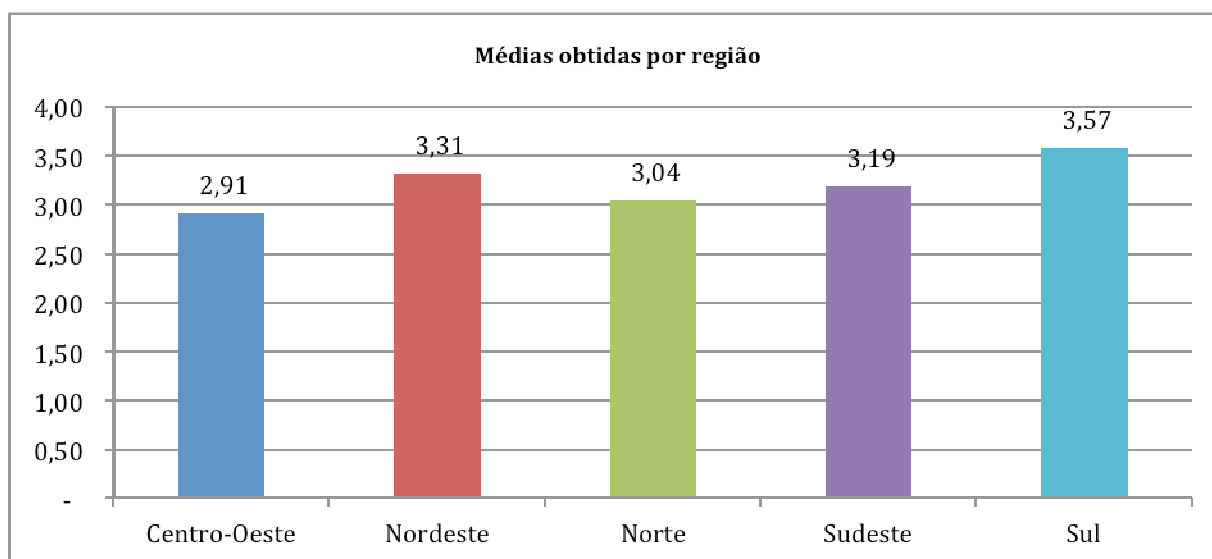


Gráfico 3: Médias obtidas por região. Fonte: Dados da pesquisa.

Resultado – Por Estado: Conforme o Gráfico 4, apresentam-se estados que obtiveram os resultados mais representativos:

a. Na percepção dos entrevistados, tem-se em primeiro lugar, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro com a melhor média 4,13, equivalente a “concordo parcialmente”.

b. Em segundo lugar, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina com 4,02, equivalente a “concordo parcialmente”, e em terceiro lugar, os Tribunais da Justiça da Paraíba e Ceará, com 3,88 e 3,85, respectivamente, equivalentes a “concordo parcialmente”.

Em relação às médias menos representativas, na percepção dos entrevistados, tem-se os seguintes estados:

a. Tribunal de Justiça de Goiás com a menor média (2,06), equivalente a “discordo parcialmente”, e Tribunal de Justiça do Espírito Santo, com a média 2,65, cujas respostas estão entre “discordo parcialmente” a “não concordo nem discordo”.

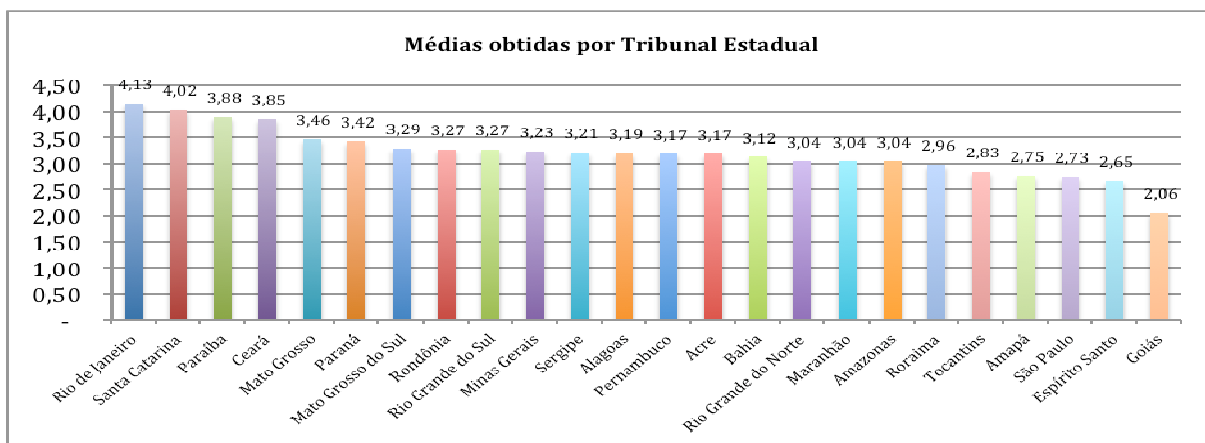


Gráfico 4: Médias obtidas por Tribunal Estadual. Fonte: Dados da pesquisa.

Resultado – Por Relevância: apresentam-se os Gráficos 5, 6, 7 e 8, com base na relevância dos resultados, sob a ótica da Governança de TI:

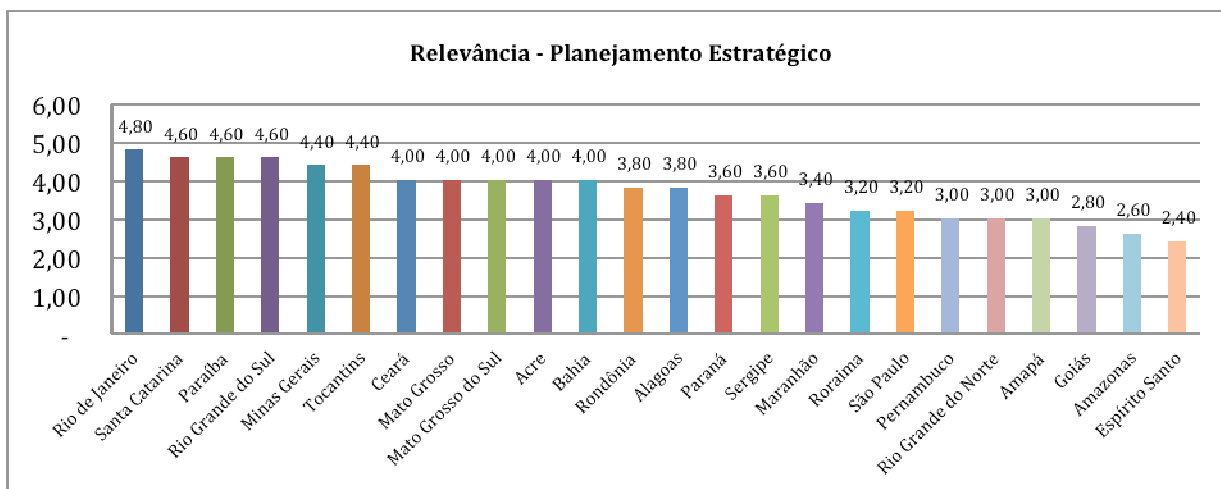


Gráfico 5: Relevância - Planejamento Estratégico - médias por Tribunal Estadual. Fonte: Dados da pesquisa.

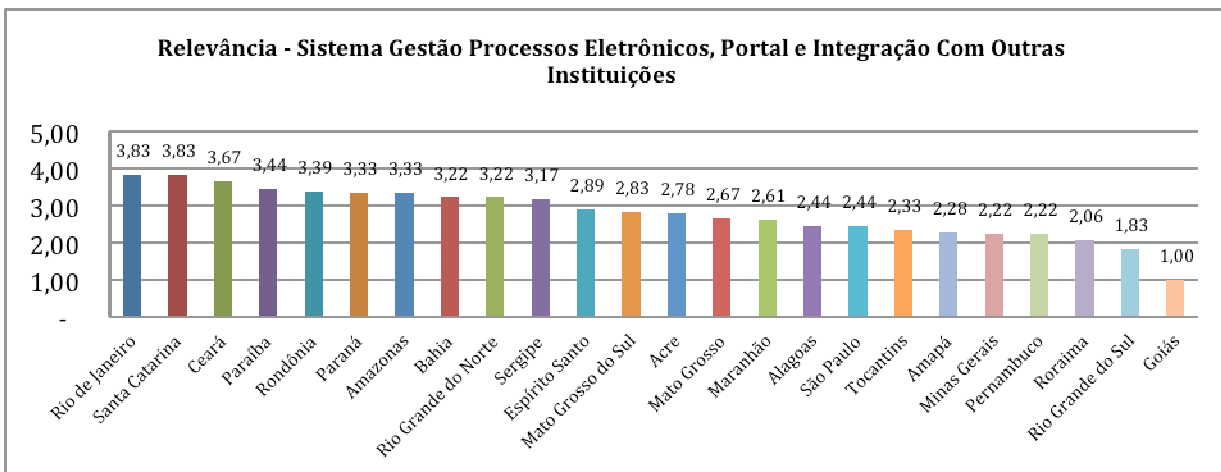


Gráfico 6: Relevância - Sistemas de Gestão , Portal e Integrações - médias por Estado. Fonte: Dados da pesquisa.

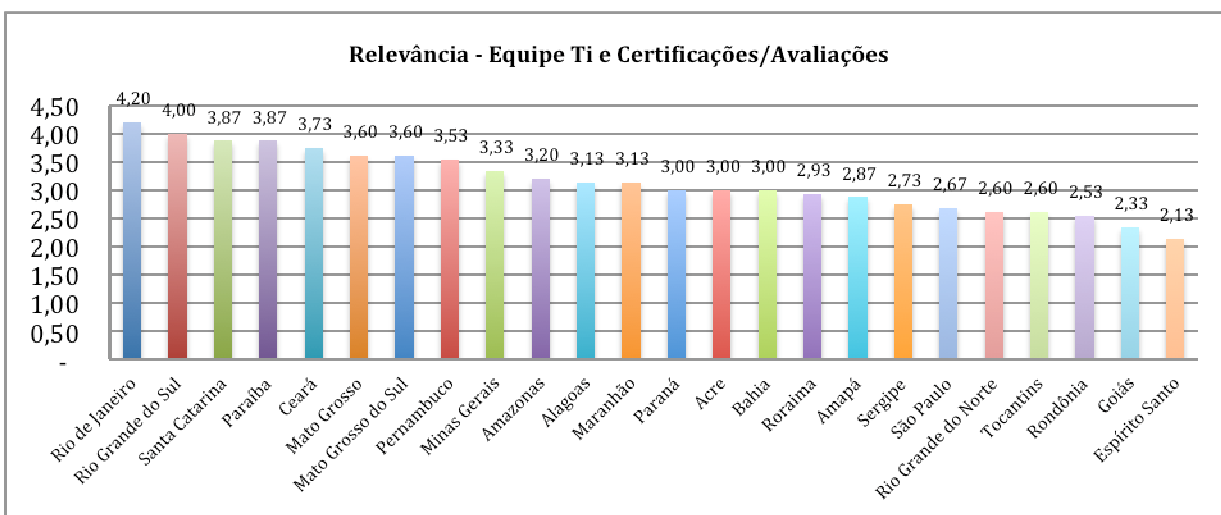


Gráfico 7: Relevância - Equipe de TI e Certificações/Avaliações - médias por Estado. Fonte: Dados da pesquisa.

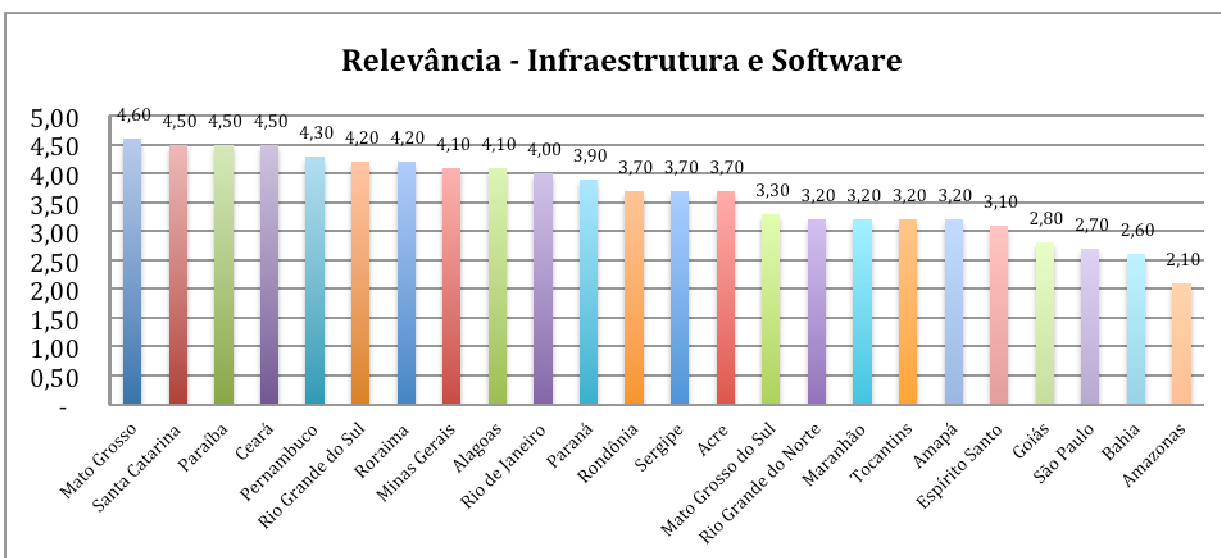


Gráfico 8: Relevância - Infraestrutura e Softwares de Terceiros - médias por Estado. Fonte: Dados da pesquisa.

7. Discussão

Conforme já mencionado, o Poder Judiciário Brasileiro está em processo contínuo de aprimoramento, e não há como conceber tal processo sem a instrumentalização das instituições, procedimentos e operadores envolvidos. A definição de metas, políticas, recomendações por parte do CNJ, em conjunto com a demanda popular pela prestação jurisdicional mais célere e qualitativa, e o aumento da transparência e publicidade dos atos praticados pelos operadores do direito, estimulam - em maior ou menor grau, a automatização do Poder Judiciário, de forma racional e integrada. E não há como pensar na automatização da Justiça, sem considerar a imprescindível articulação entre as suas metas estratégicas e as ações decorrentes. O alinhamento entre o esforço de informatização e estratégia é viabilizado pelas práticas e políticas da governança de TI.

Apesar de posicionada nos bastidores, a Governança de TI pode apoiar, dirigir, controlar e orientar o esforço das instituições que operam o Direito na consolidação da informatização do Poder Judiciário, em conformidade com as políticas maiores do Brasil.

O processo eletrônico é a materialização deste esforço, uma vez que a quebra do paradigma do uso do papel nos cartórios e gabinetes, representa maior celeridade processual, redução de custos, otimização das rotinas cartorárias, instrumentalização racional dos operadores do direito, e por fim, transparência e acesso para a população. As políticas públicas voltadas para a Justiça já incorporaram a informatização como a pavimentação necessária para que os processos judiciais possam trafegar com rapidez, segurança e qualidade, integrando Tribunais, Ministério Público, Defensoria Pública, Delegacias, Penitenciárias, dentre outros. A tecnologia da informação vem prestando um excelente serviço para tais instituições. Se orquestrada pela Governança de TI, os resultados se multiplicam.

Cabe também considerar que a terceirização de produtos e serviços de TI, tais como o desenvolvimento dos sistemas de gestão de processo eletrônico, se apresenta como um modelo econômico atrativo para o Poder Público, uma vez que tais atividades são desenvolvidas de forma profissional e efetiva por empresas especializadas, enquanto que as atividades de planejamento e gestão dos sistemas são privilégio e foco das áreas de TI e da alta administração das instituições.

8. Conclusão

Ao realizar a análise do nível de aplicação de práticas e conceitos de Governança de TI na percepção dos responsáveis pelo setor de Tecnologia da Informação dos Tribunais de Justiça Estaduais, verificou-se que os resultados obtidos apresentam um cenário heterogêneo, no qual os Tribunais são fortemente influenciados pela cultura organizacional, práticas de gestão e planejamento, investimentos em TI realizados ao longo do tempo, porte da instituição, interoperabilidade com outros atores da justiça, localização geográfica, e indiretamente pelo desenvolvimento e condições socioeconômicas do Estado, tamanho da população, dentre outros.

Ao analisar o resultado pelo critério de relevância definido neste artigo, verificou-se que aproximadamente 50% dos entrevistados declararam concordar total ou parcialmente com a existência de planejamento estratégico no setor de TI de suas instituições, o que denota uma importante conquista para a Justiça Estadual, por compor uma das metas do

CNJ, e indicar a aplicação de práticas de governança de TI para o alinhamento das ações e projetos da instituição e TI.

Percebeu-se, durante a análise dos resultados relativos à adoção de sistemas de gestão de processos eletrônicos, portais de serviços *web* e integração com outras instituições, a clara necessidade da realização de maiores investimentos, uma vez que uma grande parcela dos entrevistados, aproximadamente 70% declaram alguma deficiência nestes quesitos, em maior ou menor grau. A instrumentalização da Justiça Estadual passa necessariamente pela adoção de sistemas de gestão de processos eletrônicos corporativos, capazes de automatizar todas as unidades judiciais dos Tribunais Estaduais, desde o protocolo de processos até atividades altamente especializadas e essenciais, como aquelas desempenhadas pelos magistrados, com integração com os demais atores do cenário da Justiça, como é o caso do Ministério Público, Delegacias de Polícia, Penitenciárias, Defensorias, Procuradorias de Estado e Município, e também disponibilizar serviços por meio da *Web* para a população e advogados. Este quesito é de vital importância e deve ser tratado com prioridade, a exemplo do que foi feito nos Tribunais Estaduais do Rio de Janeiro, Santa Catarina e Ceará.

Quanto aos resultados envolvendo as equipes de TI, investimentos em certificações, *softwares* e infraestrutura, a maioria dos entrevistados declarou perceber investimentos na estruturação dos Tribunais de Justiça Estadual. Em maior ou menor grau, investimentos no nível de infraestrutura estão sendo realizados, e assim os estados vão pavimentando os caminhos da Justiça, para que os processos possam transitar com celeridade, segurança e transparência. Este passo é fundamental para que seja possível realizar a adoção dos necessários sistemas corporativos de gestão de processos eletrônicos.

Observa-se, gradativamente, a consolidação das reformas na Justiça Brasileira. A percepção de entrevistados pertencentes a Tribunais Estaduais, como o caso do Rio de Janeiro, Santa Catarina, Ceará, Paraíba, Acre, Mato Grosso do Sul, apresentam realidades muito distintas, em busca da estruturação necessária para que a democratização da Justiça se materialize e possa alcançar toda a população.

A percepção dos entrevistados evidenciou a existência de infraestrutura mínima, bem como práticas de planejamento estratégico, em alinhamento com a governança de TI. Embora não seja possível determinar com precisão o grau de aderência de cada Tribunal ao uso de boas práticas de TI, observa-se a preocupação quanto ao seu desempenhando dentro das instituições, em benefício direto dos operadores do Direito e da população.

Os resultados apresentados nesta pesquisa falam por si: um país de dimensões continentais como o Brasil, se apresenta como um desafio para a consolidação de ações integradas e conjuntas, visando a melhoria da prestação jurisdicional e a real democratização do acesso a justiça. No momento em que os dados da pesquisa foram consolidados, vê-se com clareza uma colcha de retalhos, uma vez que as disparidades entre os Tribunais são evidentes. Contudo, de igual forma, também é perceptível o movimento da maior parte das instituições, na mesma direção e sentido (em velocidades diferentes), rumo a modernização e a informatização, e a adoção de políticas e boas práticas de administração e governança.

9. Referências

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócios*. São Paulo: Atlas, 2005.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. 2011. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em jul. 2011.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. Ed. Sao Paulo: Atlas, 2009.
- HOOGERVORST, J. P. *Enterprise Governance and Enterprise Engineering*. Sogeti Nederland B.V., Diemen, The Netherlands, 2009.
- PETERSON, R. *Integration strategies and tactics for information technology governance*. In: VAN GREMBERGEN, W. *Strategies for information technology governance*, Hershey: Idea group publishing, 2004.
- VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S.; GULDENTOPS, E. *Structures, processes and relational mechanisms for IT governance*. In: VAN GREMBERGEN, W. *Strategies for information technology governance*, Hershey: Idea group publishing, 2004.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERHOEF, C. *Quantifying the effects of IT-governance rules*. *Science of Computer Programming*, v. 67, n. 2-3, p. 247-277, 2007.
- WEILL, P. *Don't just lead govern: how top-performing firms govern IT*. *MIS Quarterly Executive*, Minneapolis, v. 3, n. 1, p. 1-17, March 2004.
- WEILL, P.; ROSS, J. *A matrix approach to designing IT governance*. *Sloan Management Review*, v. 46, n. 2, p. 26-34, 2005.