

FACULDADE UNYLEYA
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Everton Eudes da Silva

**GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA
PADRONIZAR SISTEMAS JUDICIAIS ELETRÔNICOS**

Rio de Janeiro

Abril de 2018

FACULDADE UNYLEYA

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Everton Eudes da Silva

**GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA
PADRONIZAR SISTEMAS JUDICIAIS ELETRONICOS**

Trabalho apresentado à banca do curso de Especialização
em Sistemas de Informação – Faculdade Unyleya

Orientador: Prof. Wilson Moraes Coelho.

Rio de Janeiro

Abril de 2018

RESUMO

O Poder Judiciário é uma organização com vários segmentos e a administração da atividade fim é feita por meio dos sistemas judiciais eletrônicos. A atualização desses sistemas é feita por meio de uma Governança de Tecnologia da Informação, onde se promove a interação entre os segmentos do judiciário e usuários externos e se criam modelos de requisitos para a tramitação de documentos e processos digitais. Esse trabalho verifica que o arranjo para essa governança dá maior poder aos especialistas de informática considerando o judiciário como um todo, rompendo com o federalismo característico daquela estrutura. A necessidade de padronização dos sistemas judiciais eletrônicos e expansão de estrutura de TI é motivo para que o judiciário adote um arranjo de duopólio de TI.

Palavras chaves: sistemas judiciais eletrônicos, Governança de Tecnologia da Informação, Comitês de GTI.

ABSTRACT

The Judiciary Branch is an organization with several branches and the administration of the legal activity is made through the electronic judicial systems. The update of these systems is done by ITG that promotes the interaction between Judiciary segments and external users, and also creates models of requirements for the filing of digital documents and processes. This job verifies that the arrangement for this governance gives greater power to computer experts, breaking with the Judiciary federalism characteristic. The need for Standardization of electronic judicial systems and for expansion of infrastructure is a reason to adopt an IT duopoly arrangement.

Key words: judicial electronic systems, information technology governance (ITG) ITG Committees.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	8
1.1 – Tema de pesquisa	9
1.2 – Problema de pesquisa	10
1.3 – Justificativa	11
1.4 – Objetivo	11
1.4.1 – Objetivo Geral	11
1.4.2 – Objetivos Específicos	11
2 – REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. – Modelos de Governança de TI	13
2.2. – Métodos e guias de boas praticas de GTI	15
2.3. – Guias para o gerenciamento de projetos	15
3 – REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1. – Distinção entre Gestão de TI e GTI no judiciário	16
3.2. – A GTI no judiciário	17
3.3 – A decisões chaves para montar a GTI do judiciário	17
3.4 – Influências de usuários externos – A teoria da representatividade social	23
3.5 – Resultados da GTI do judiciário	24
3.5.1 – Banco de Soluções	24
3.5.1.1 – Numeração Única	26
3.5.1.2 – Modelo de Requisitos	28
3.5.2 – Processo Judicial Eletrônico – PJ-e	28
3.6. – Avaliação da GTI do judiciário	29
4 – METODOLOGIA	32
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário.....	17
Figura 2 – Inter -relacionamento para GTI.....	22
Figura 3 – Governança de TI. Página.....	23
Figura 4 – Colaboradores e Usuários Externos de TI.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição do GNGTI-PJ	19
Tabela 2 – Comitês de Trabalho do Processo Judicial Eletrônico	29
Tabela 3 – Comparativo entre os níveis de capacidade Nível de capacidade	30
Tabela 4 – Respondentes do judiciário pesquisa de 2016.....	30
Tabela 5 – Notas do iGovTI2016 iGovTI2016.....	31
Tabela 6 – Notas do iGovTI2014 iGovTI2014.....	31

LISTA DE SIGLAS

GTI - Governança de Tecnologia da Informação

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CFJ – Conselho Federal de Justiça

WWW –World Wide Web – Rede Mundial de Computadores

CIO – Chief Information Officer – Diretor ou Secretário de Informática

CEO - Chief Executive Officer – Diretor Executivo

CFO - Chief Financial Officer – Diretor ou Secretário de Finanças

1 – INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário pode ser considerado uma imensa organização com vários segmentos. Isso é dito por que além das instâncias, há também centralização da atividade administrativa realizada por meio de conselhos. A centralização administrativa visa ajustar os sistemas judiciais à sua própria expansão.

A tecnologia da informação, especialmente a *internet* desenvolveu-se, no sentido de padronizar a forma de acesso e aumentar a inclusão e se expandir a própria Rede mundial de Computadores - WWW. Nessa linha de intenção nota-se a versatilidade de aplicações que funcionam em várias plataformas, arquiteturas de microcomputadores que aceitam vários componentes e que podem ser conduzidos por diversos sistemas operacionais.

Para que isso aconteça é necessário, de alguma forma, uma Governança de Tecnologia da Informação – GTI, que na prática é a necessidade de que atores importantes ligados à tecnologia deliberem para nortear as alterações em hardwares e softwares. Aconteceram várias instâncias de GTI ao longo de quadro décadas (1980 até dias atuais) para que fosse possível a existência de vários tipos de dispositivos que acessam a internet, trocam formatos de arquivos, etc.

O Poder Judiciário tem o desafio análogo em relação aos sistemas eletrônicos usados para a tramitação processual: o de aproxima-los e fazer a aquisição adequada de hardware para teste e uso, a fim de atender às necessidades de todos os segmentos. Diante da organização política e institucional do Poder Judiciário, não é viável a imposição para que todos os segmentos usem um mesmo sistema. A saída é traçar estratégias para que a atualização ou substituição desses sistemas obedeçam a critérios que promovam a padronização dos formatos de dados e a interoperabilidade.

Teoricamente, uma organização é uma rede de inter-relacionamento entre setores de negócios e setores de TI, e tendo em vista que a maioria dos setores de negócio utiliza TI, a GTI está inserida na Governança Corporativa. Portanto, para se pensar em GTI no Poder Judiciário, devem-se unir os segmentos (ver figura 1) e se destacarem suas Secretarias de Informática para decidirem sobre questões de tecnologia.

Isso acontece como é descrito nos capítulos seguintes. Em questões de tecnologia, há um salto da esfera administrativa e da gestão de cada segmento envolvido para esfera da Governabilidade, onde é inserida a Governança de Tecnologia da Informação – GTI. Em outras palavras, a gestão de um tribunal regional deve seguir o que foi decidido em instância superior com a participação de outros segmentos.

Há peculiaridade interessante na GTI do judiciário que desperta o tema de pesquisa deste trabalho. Ela transcende as regras institucionais, porque não são apenas segmentos do judiciário que influem nessas decisões. Também os usuários externos e parceiros atuam com os especialistas em informática dos segmentos.

É percebido que a GTI não acompanha o modelo federalista do judiciário em assuntos jurídicos e administrativos, em que Chief Executive Officer – CEO está acima e intermedeia o Chief Information Officer – CIO, tendo na relação entre as instâncias de cada segmento, ou seja, relação vertical, quanto na relação horizontal. Em questão de TI, o CEO local se submete a um plano de gestão elaborado por CIO participante de reuniões em instâncias superiores.

Também, percebe-se a primeira vista, que a GTI no judiciário não segue o modelo de inter-relacionamento entre a Governança Corporativa e a de TI proposto pela equipe de pesquisa do MIT (2003) mostrada na figura 2, porque os *stakeholders* de outras instituições da justiça estão posicionados juntos ao CIO em vez de junto ao alto escalão executivo.

Este fato é exposto no capítulo 3, onde a metodologia consiste na verificação da documentação divulgada para apresentar neste trabalho como funciona a GTI liderada pelo órgão sem jurisdição que foi criado para decidir sobre o alinhamento dos sistemas judiciais: o Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

1.1 – Tema de pesquisa:

O tema de pesquisa é sobre arranjo da GTI no judiciário para padronizar seus sistemas judiciais eletrônicos, a partir dos modelos trazidos da literatura de GTI. Uma primeira verificação de documentação do CNJ e dos Conselhos Federais de Justiça – CFJ revela que decisões são tomadas a partir do consenso entre os representantes dos Diretores de Informática (CIO) de segmentos do judiciário, dos magistrados, e de outros segmentos institucionais ligados à justiça tais como OAB e MP. Então, a GTI é caracterizada pelo

duopólio de TI, tendo em vista a maioria de CIO, e pela representatividade de usuários externos.

1.2 – Problema de pesquisa:

O Poder Judiciário é administrativamente estruturado dentro do federalismo. A estrutura do CNJ revela que as decisões de TI não ultrapassam a autoridade do CEO do judiciário, porque o presidente máximo do judiciário é também o presidente do Conselho Nacional de Justiça CNJ. Mas revela que, apesar de o CEO homologar e cancelar a decisão, o CIO tem participação fundamental, um grande poder de consultoria com pouca intermediação do CEO regional.

Percebe-se também a limitação das decisões. O CEO consulta diretamente os envolvidos da área de TI de vários segmentos sem passar pelo CEO regional e toma decisões de caráter limitado mantendo-se grau aceitável de autonomia e responsabilidade dos envolvidos. Por exemplo, até o momento as decisões do Comitê Gestor de Tecnologia da informação – CGTI-CNJ não impuseram o uso de um ou de outro sistema eletrônico, e sim impondo critérios para a atualização dos sistemas próprios e disponibilizando artefatos para a interoperabilidade. Esse fato, possivelmente é consequência de um alto grau de representatividade dos segmentos do judiciário e de *stakeholders* relacionados a eles. A meta do CNJ para os sistemas eletrônicos na justiça é a sua padronização, de forma que o que é decidido pelo comitê é determinado pelo CEO (Presidente do STF e CNJ) publicado bem como fornecidos os artefatos para cumprimento. Nota-se que o grau de imposição é relativamente baixo de forma que é possível a continuidade com sistemas próprios. De forma que é reconhecida a autonomia CIO regional. Segue estrutura de Governança de TI no Judiciário.

A GTI do Poder Judiciário está inserida na Governança Corporativa do Poder Judiciário da forma descrita na teoria? Características dessa GTI podem afetar o nível de Governança? Como foi dito, é verificada representatividade de outros segmentos que fazem com que a GTI esteja inserida em um contexto mais amplo, algo parecido como o de GTI da Justiça. A situação afeta os resultados e viabilizam parcerias? Qual é o resultado desse modelo peculiar de governança para ritmo de padronização dos sistemas judiciais eletrônicos.

1.3 – Justificativa

A partir da observação introdutória e do problema de pesquisa, vale adentrar na GTI do judiciário, verificando a influência do CIO, seja dos segmentos do judiciário, seja de outras instituições da Justiça no desenvolvimento dos sistemas eletrônicos.

Da mesma forma, é importante entender como acontece a Governança de TI dentro de organizações públicas segmentadas e a influência dos usuários externos dentro da GTI do judiciário. Para tentar responder as questões do problema de pesquisa é necessário compreender a relação entre as características dessa GTI, seus resultados concretos, e a avaliação de seu nível pelo controle externo.

1.4 – Objetivo

Apesar das iniciativas para interação entre os segmentos da justiça terem começado desde 2004 com a criação do CNJ, O período a ser analisado neste trabalho compreende o ano de 2010 e 2017, período que abrange a fundação do Comitê Nacional Gestor de Tecnologia da Informação do Poder Judiciário – CGTI-PJ, que pode ser considerado o início da GTI documentada, até a atualidade.

1.4.1 – Objetivo Geral

Esse trabalho pretende verificar a GTI no judiciário no período entre 2010 e 2017.

1.4.2 – Objetivos Específicos.

- I. Analisar a GTI quanto ao seu arranjo político dentro da Governança do Poder Judiciário e quanto à representatividade social dentro dela.
- II. Verificar o alinhamento dos segmentos do judiciário, ou seja, a utilização por eles, de guias de boas práticas de governança e de gerenciamento de projetos.
- III. Expor os resultados relevantes da GTI ao longo do período.
- IV. Verificar os relatórios de avaliação de GTI no judiciário elaborados pelo TCU.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é pretendido expor a situação do judiciário no período de 2001 à atualidade, para entender como, a princípio, os sistemas judiciais foram se desenvolvendo de forma descentralizada se revelando até 2003 uma quantidade muito elevada de sistemas judiciais. Com isso surgiu a preocupação de padronização desses sistemas e a os primeiros vestígios de grupos de trabalho e de deliberação em assuntos de TI no judiciário de instâncias superiores. Em 2004 foi criado o Conselho Nacional de Justiça, que assumiu a função de tratar a questão da organização dos sistemas judiciais.

Considerando o período de 2001 a 2017, os sistemas judiciais eletrônicos foram utilizados em primeiro momento para registrar a tramitação e a situação dos processos físicos e para a divulgação da situação processual pela WEB. Conforme o desenvolvimento da internet e dos sistemas de informação, os sistemas eletrônicos passaram também a ser utilizados para a montagem e tramitação de processos digitais.

O desenvolvimento da internet abriu caminho para integração dos segmentos do Judiciário com melhoria em vários aspectos, a mais importante delas foi comunicação da situação processual entre os segmentos do judiciário para verificação de prevenção¹ e consulta rápida de jurisprudência². O ambiente de tramitação processual era heterogêneo, pois o judiciário é segmentado por esfera, instância e por área de direito, revelando um número grande de sistemas eletrônicos e de ilhas de plataformas de divulgação.

Algumas medidas foram tomadas para promover a padronização do formato de dados e dos sistemas eletrônicos, assim como ocorreu no Poder Executivo. Até 2006, as decisões sobre estratégias de padronização eram tomadas pelas instâncias superiores, a partir de grupos de trabalhos ali formados, sem ampla representatividade. Ao longo dos anos, houve a necessidade de ouvir todos os segmentos que já tinham sistemas próprios desenvolvidos e outros segmentos que se relacionavam com o judiciário, e começaram a se formar grupos de trabalhos mistos com os primeiros vestígios de Governança de TI documentados.

¹ Processos que tratam do mesmo objeto são direcionados a um único Juízo Relator. A verificação de prevenção consiste na consulta de todos os juízes com o envio de processo para análise. O processo eletrônico torna mais fácil a consulta.

² Sentenças proferidas em instâncias superiores se tornam modelos para julgamentos em questões análogas. O acesso imediato a essas sentenças acelera as demais decisões.

Em 2010 o Conselho Nacional de Justiça - CNJ criou o Comitê Nacional Gestor de Tecnologia da Informação do Poder Judiciário – CNGTI-PJ, um comitê misto, pelo qual é possível verificar documentalmente como se comporta a Governança de TI. Em 2018, verifica-se um ambiente heterogêneo de tramitação processual onde coexistem processos físicos, processos físicos indexados e processos nato-digitais, com uma considerável quantidade de sistemas eletrônicos. O CNGTI-PJ atuou com o desenvolvimento e a implantação do PJ-e, do qual vários Tribunais aderiram ao uso, e com estratégias para a padronização e interoperabilidade dos outros sistemas existentes através do fornecimento de artefatos.

2.1 – Modelos de Governança de TI.

Verificando a literatura de TI e conceitos trazidos por Peter Weill (2006), a Governança de TI é um nível de governança dentro da Governança Corporativa e serve para fazer o melhor uso da TI pela organização, a fim de maximizar resultados, especialmente facilitando a adaptação às regras econômicas, ao cumprimento de legislação e padronizações das atividades contábeis e financeiras. No setor público é utilizada para maximizar os resultados das políticas públicas, governamentais e institucionais.

A Governança de TI se integra à Governança Corporativa influenciando na governança dos demais ativos da organização. Na prática, é conjecturado sobre quais executivos e de que forma tomarão decisões relacionadas ao negócio como um todo, relevando a importância da área TI para toda a organização. Os ativos envolvidos na Governança Corporativa e seus executivos chefes são:

- a) Humanos, físicos, propriedade intelectual e relacionamento, chefiados, em última instância, pelo Chief Executive Officer (CEO) – Diretor Geral.
- b) Financeiros - Chief Financial Officer (CFO)
- c) Informação e TI - Chief Information Officer (CIO)

A influência que o Diretor de TI (CIO) terá no restante da empresa em relação às decisões-chaves dependerá do arranjo para a Governança de TI e as decisões-chaves são tomadas com base nas características principais da organização e versam sobre:

- a) Seus princípios;

- b) Sua arquitetura;
- c) Sua infraestrutura;
- d) As necessidades de aplicações do negócio e,
- e) Seus investimentos e a priorização da TI.

No caso do judiciário, a Governança Corporativa é a estrutura organizacional do Poder Judiciário e a GTI do judiciário seria os executivos chefes dos segmentos dentro dessa estrutura. Já a GTI teoricamente, pode se comportar de acordo com os seguintes arquétipos ou modelos de sistemas políticos:

- a) Monarquia da diretoria-geral;
- b) Monarquia de TI;
- c) Feudalismo;
- d) Federalismo;
- e) Duopólio de TI e,
- f) Anarquia.

Dependendo do arranjo praticado para a Governança de TI, a Diretoria de Informática terá maior ou menor influência sobre as decisões dos Diretores Geral (CEO), Financeiro (CFO) e demais executivos. Se o modelo de Governança de TI for bem escolhido em relação às características e objetivos da empresa o retorno do modelo de Governança de TI será bem sucedido. É verificado no capítulo seguinte que o modelo ao qual a GTI do judiciário se aproxima é o duopólio de TI.

2.2 – Métodos e guias de boas praticas de GTI.

Quanto mais ramificada for sua área de TI da organização, um guia de boas práticas terá maior influência no alinhamento das decisões trazendo sinergia. O judiciário brasileiro é dividido em três esferas, três instâncias e cinco áreas de atuação (comum, criminal, trabalhista, militar e eleitoral) com vários sistemas eletrônicos (dezenas) para controlar o tramite de processos físicos e eletrônicos. A GTI no âmbito do judiciário é facilitada se todos estão adequados aos mesmos princípios. Na prática, consenso sobre o rumo dos sistemas eletrônicos serão assertivos se os participantes se alinham aos mesmos princípios. O Cobit -

Controle de Objetivos para Informação e Tecnologia, será detalhado e será verificado o grau de sua utilização pelos seguimentos do judiciário.

2.3 – Guias para o gerenciamento de projetos.

Os guias de gerenciamento de projetos contribuem diretamente com a execução das decisões, pois orienta e proporciona uma definição clara de como será posta em prática um plano de TI, em termos de tempo, escopo, custos, definição dos colaboradores e público alvo, influências organizacionais e socioeconômicas, além de trazer e mensurar o conceito de maturidade em decorrência de repetitivos acertos e atualizações de projetos de TI.

Os projetos são concebidos como uma atividade dentro da organização, elaborada e executada pelo gerente e colaboradores. Conforme a abrangência da organização, como é o caso do judiciário, os colaboradores estão dispersos geograficamente. Com esse cenário há necessidade alinhar a conduta dos colaboradores de projetos de TI. Então, além do guia de gerenciamento de projetos, um guia de boas práticas é importante também para o alinhamento dos projetos em uma organização com muitos seguimentos.

Situada a elaboração de projetos dentro da organização como um todo, seguir um guia de gerenciamento de projeto, aumenta a credibilidade da execução deles, e como consequência, um diagnóstico mais assertivo para eventuais reformulações das decisões.

Por exemplo, se a execução está sendo feita de forma correta, e os projetos não estão dando certo, a situação serve como diagnóstico para alteração do plano de gestão, e dependendo do caso, para reavaliação as diretrizes de TI, o que afeta a Governança. E por outro lado, um projeto mal elaborado ou desorientado pode acarretar em execução fracassada com ferramentas de avaliação corrompidas e trazer dúvidas sobre se o plano ou as diretrizes de TI são responsáveis pelos percalços dos projetos. Nesse sentido, o PMBok – Project Management Body of Knowledge será detalhado e verificado o grau de utilização pelos segmentos do judiciário.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

Além da definição de GTI, neste capítulo, será exposta a GTI no judiciário comparando-a com modelos trazidos na revisão da literatura. Os modelos aos quais a GTI se aproxima é mais detalhado e são trazidas provas documentais para comparação.

Na prática, é verificada a forma com que os diretores de informática dos segmentos dentro da organização influenciam nas decisões dela como um todo. Em seguida, é abordada a influência de um guia de boas práticas e suas ferramentas de mensuração e de um guia de gerenciamento de projetos nos resultados de organização com muitos segmentos e são trazidos conceitos da teoria da representatividade social para a construção de sistemas de informação, verificando os efeitos da adoção majoritária de guia de boas práticas.

3.1 – Distinção entre Administração, Gestão de TI e GTI no judiciário.

A Administração é caracterizada pelo conjunto de procedimentos adotados para o cumprimento de um planejamento ou regras da organização, ou seja, é a garantidora da execução das diretrizes, dos planos de gestão e dos projetos.

A Gestão de TI é caracterizada pelo planejamento de estratégias já definidas que não depende mais do consenso dos segmentos envolvidos nas decisões estratégicas. É a planificação das ações de TI por cada segmento do judiciário, por exemplo, o plano de gestão do CFJ ou o plano de gestão dos tribunais, todos eles baseados na legislação criada pelo CNJ.

A GTI é caracterizada pela interação dos segmentos que compõem e que se relacionam com a justiça, com posterior processo de decisão e compromisso de colaboração, formação de parcerias, etc. É um processo lento com decisões de influência limitada, buscando alinhamento e considerando a autonomia dos segmentos envolvidos e a necessidade dos usuários externa. Por exemplo, não é imposto o uso de determinado sistema eletrônico, mas são criados requisitos para alinhamento dos sistemas existentes.

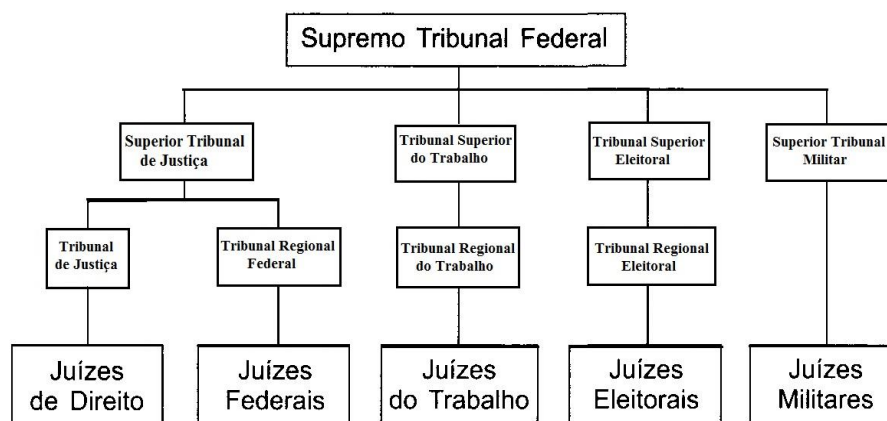
Por ser uma situação envolvendo heterogeneidade dos segmentos, trazendo caráter deliberativo às decisões, a GTI é avaliada, medindo o grau de alinhamento dos segmentos do judiciário em vários aspectos, usando instrumentos de mensuração fornecidos por guias de boas práticas de GTI.

3.2 – A GTI do judiciário

Como foi levantando no projeto de pesquisa, a Governança de TI possui uma peculiaridade que a distancia do arranjo político federalismo para o duopólio de TI, bem há influencia de atores da Justiça no CGTI-CNJ.

A estrutura organizacional do Poder Judiciário, é federalista em aspectos gerais, de forma de as decisões finais mesmo em assuntos relacionados a TI são prerrogativas e de responsabilidade dos CEOS. Segue a estrutura organizacional do Poder Judiciário considerando os CEOS – Presidentes dos Tribunais e dos Conselhos de Administração a autoridade máxima de cada segmento.

ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO*



*Além desses órgãos, também integra o Poder Judiciário o Conselho Nacional de Justiça; não o inserimos na estrutura acima porque este órgão não dispõe de competência jurisdicional.

Fonte: Blog Anmar, em: <http://anmar-diversos.blogspot.com/2010/04/estrutura-do-poder-judiciario.html>

3.3 – A decisões chaves para montar a GTI do judiciário.

De 1998 a 2000 não havia GTI na Administração Pública Federal. Os primeiros vestígios surgiram no executivo com iniciativas de padronização dos formatos de dados, uso de formatos de documentos abertos e com a implantação do Governo Eletrônico – e-Gov. Foi fomentada a política de incentivo a inclusão digital pelo uso de softwares livres e desenvolvimento de softwares públicos, etc. Os segmentos da Justiça acompanharam essas iniciativas e formaram seus grupos de trabalho descentralizados.

Considerando o período de 2001 a 2003, os sistemas judiciais eletrônicos foram utilizados em primeiro momento para registrar a tramitação e a situação dos processos físicos

e para a divulgação da situação processual pela WEB. Acompanhado o desenvolvimento da *internet*, da arquitetura de *hardwares* e *softwares*, os sistemas judiciais eletrônicos passaram também a ser utilizados para a montagem e tramitação de processos digitais. Segue quadro com ordem cronológica dos avanços para a padronização dos sistemas eletrônicos.

Percebe-se que todas as decisões-chaves envolvem o uso de tecnologia. O desenvolvimento da *internet* abriu caminho para integração dos segmentos do Judiciário com melhoria em vários aspectos, por exemplo, a comunicação da situação processual entre os segmentos do judiciário para verificação de prevenção³ e consulta rápida de jurisprudência⁴. Ao mesmo tempo trouxe certo transtorno devido a caminhos distintos tomados pelo CEO regional quando não havia órgão centralizador para GTI. O Conselho Nacional de Justiça - CNJ foi criado em 2004 tendo como uma das funções é a coordenação da tecnologia no judiciário.

Vale notar que o ambiente de tramitação processual vem sendo heterogêneo na maioria dos segmentos do judiciário, ou seja, há tramite de processos físicos, indexados⁵ e nato-digitais, revelando um número grande de sistemas eletrônicos e de ilhas de plataformas de divulgação.

Verificando-se metas divulgadas nos planos de gestão, as decisões-chaves para a Governança do judiciário foram em torno de:

- a) Busca de padronização interoperabilidade e integração entre os sistemas eletrônicos dos segmentos do judiciário, para agilidade da comunicação interna.
- b) Uniformização dos processos de trabalho, expansão dos postos judiciais e realocação da força de trabalho diante de novas tecnologias.
- c) Busca da celeridade processual através de metas.
- d) Busca de eficiência na prestação de contas, resposta da ouvidoria e de serviços ao cidadão.

³ Processos que tratam do mesmo objeto são direcionados a um único Juízo Relator. A verificação de prevenção consiste na consulta de todos os juízes com o envio de processo para análise. O processo eletrônico torna mais fácil a consulta.

⁴ Sentenças proferidas em instâncias superiores se tornam modelos para julgamentos em questões análogas. O acesso imediato a essas sentenças acelera as demais decisões.

⁵ Processos físicos digitalizados integralmente e indexados a um sistema eletrônico para facilitar a manipulação.

Até 2006, as decisões sobre estratégias de padronização eram tomadas pelas instâncias superiores, a partir de grupos de trabalhos ali formados, sem ampla representatividade. Ao longo dos anos, houve a necessidade de ouvir todos os segmentos que já tinham sistemas próprios desenvolvidos e outros segmentos que se relacionavam com o judiciário, e começaram a se formar grupos de trabalhos mistos com os primeiros vestígios de Governança de TI documentados.

Dentro dessa estrutura federalista a GTI segue arranjo político entre o federalismo e o duopólio de TI, pelos fatos descritos mais adiante. Antes disso, segue descrição do arranjo de GTI seguindo o federalismo e o duopólio de TI e comparação ao que acontece no judiciário.

“Federalismo: esse modelo tem uma longa tradição nos governos. Arranjos federalistas tentam equilibrar as responsabilidades e cobranças de múltiplos órgãos de governo, como país e estados. Sua utilidade está em negociar tanto os interesses da organização central (tipicamente a sede) como também os interesses das unidades de negócios... As empresas que adotam estruturas de governança federalista costumam fazer uso de equipes administrativas e comitês executivos para resolver conflitos inerentes.”

(Fonte: ROMANO apud CONOLLY; NASCIMENTO; ROGÉRIO; MACEDO)

O judiciário formalmente aproxima-se modelo de federalismo porque os representantes do comitê passam pelo crivo do CEO dos segmentos, como mostra o quadro:

Tabela 1. Composição do GNGTI-PJ

O Secretário-Geral do Conselho Nacional de Justiça (presidente);
Dois Juízes Auxiliares da Presidência do CNJ, vinculados às atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação;
Dois magistrados da Justiça Federal;
Dois magistrados da Justiça do Trabalho;
Cinco magistrados da Justiça dos Estados e Distrito Federal e Territórios;
O Secretário de Tecnologia da Informação do Supremo Tribunal Federal;

O Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação do Conselho Nacional de Justiça;

O Secretário de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça;

O Secretário de Tecnologia da Informação do Conselho da Justiça Federal;

O Secretário de Tecnologia da Informação do Tribunal Superior do Trabalho;

O Secretário de Tecnologia da Informação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho;

O Secretário de Tecnologia da Informação do Tribunal Superior Eleitoral;

O Secretário de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal Militar;

Dois Secretários ou Diretores de Tecnologia da Informação de Tribunal Regional Federal;

Dois Secretários ou Diretores de Tecnologia da Informação de Tribunal Regional do Trabalho;

Cinco Secretários ou Diretores de Tecnologia da Informação de Tribunal de Justiça

Fonte: Portaria 222/10 - CNJ

É notório que as reuniões em comitês comportam número limitado de participantes e as indicações de representantes pelos componentes do CNGTI-PJ segmentos são feitas respeitando número de vagas.

“...Os representantes das unidades no modelo federalista podem ser os seus líderes ou os detentores de processos de negócios. Líderes de TI em nível corporativo e/ou das unidades de negócios também podem se envolver como participantes adicionais...”

(Fonte: ROMANO apud CONOLLY; NASCIMENTO; ROGÉRIO; MACEDO)

Também se percebe, que a escolha do CIO regional é feita pelo CEO. Então, de certa forma o CEO regional influi nos componentes do CNGTI-PJ. Tendo em vista que o CIO integrante é responsável por indicar participantes das reuniões, certamente escolhem participantes que não sejam leigos em SI e tenham conhecimento das boas práticas de TI. Nesse sentido, pode se dizer que a GTI no judiciário se distancia do federalismo e das implicações negativas desse arranjo, conforme seguem:

“...Este modelo (*federalismo* – grifo do autor) é, sem dúvida, o mais difícil arquétipo para a tomada de decisões, pois os líderes das organizações têm preocupações diferentes dos líderes das unidades de negócios. Geralmente, as unidades de negócios maiores e mais poderosas ganham mais

atenção e têm maior influência sobre as decisões. Consequentemente, as unidades menores estão sempre insatisfeitas e, por vezes, se separam da união para atender suas próprias necessidades...”

(Fonte: ROMANO apud CONOLLY; NASCIMENTO; ROGÉRIO; MACEDO)

Não é constatada essa “queda de braço” entre a gestão de TI central e a regional. O que acontece de fato é que CEO local não tem a competência técnica nem familiaridade com boas práticas de TI e escolhe o CIO para operar integralmente em assuntos de TI nas reuniões do CNJ minimizando divergências políticas. É pouco provável que haja divergências técnicas acirradas entre CIO local e de instância superior. Essa conjuntura segue uma especificação necessária dos direitos de decisão e a prestação de contas para estimular comportamentos desejáveis no uso de TI (ROSS, 2004), que pode se destacar dentro da organização tradicional.

Por essas razões a GTI do judiciário se aproxima do duopólio de TI, ou seja, é dado, por indicação de representatividade, autoridade ao CIO para decidir. As características do arranjo de duopólio de TI são descritas como seguem:

“Duopólio de TI: arranjo entre duas partes e as decisões representam um consenso bilateral entre executivos de TI e algum outro grupo. O duopólio difere do federalismo no sentido de que o arranjo federalista tem sempre representação tanto corporativa como local, ao passo que o duopólio tem uma ou outra, mas nunca as duas representações, e inclui, invariavelmente, profissionais de TI...”

(Fonte: ROMANO apud CONOLLY; NASCIMENTO; ROGÉRIO; MACEDO)

A representação dos segmentos é local com maioria de CIO como mostra o quadro 3, com o chamamento para reuniões ou grupo de trabalhos periódicos com representantes especializados ou familiarizados com SI, ou seja, servidores lotados em uma secretarias de informática.

Vale retomar, que a GTI do judiciário informalmente, tem arranjo de duopólio de TI, ou seja, com CIO decidindo, com forte convivência do CEO local. Isso entra na constatação, sobre empresas que buscam alterar arquitetura e infraestrutura, conforme segue:

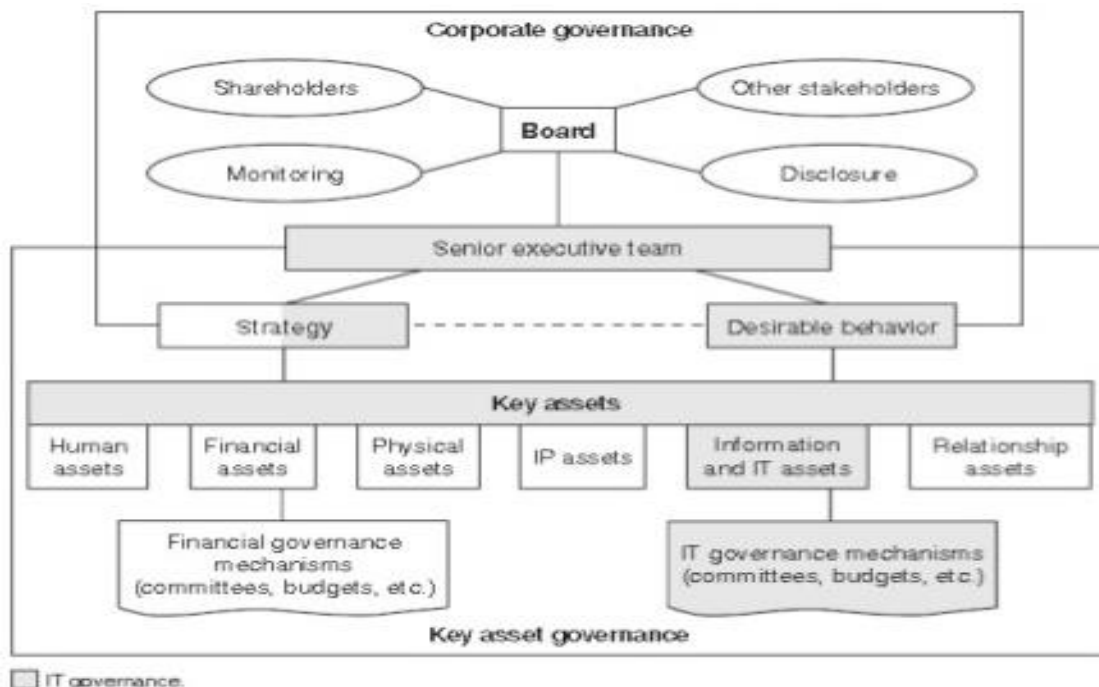
Mais de um terço das 256 empresas consultadas em estudos (PETER WEILL, 2006) utilizava duopólios nos processos de decisões nos três domínios menos técnicos da TI: os princípios de TI, as necessidades de aplicações de negócios e os investimentos em TI. Os estudos mostraram que

duopólios também eram frequentemente utilizados para prover contribuições a decisões sobre arquitetura e infraestrutura.”

(Fonte: ROMANO apud CONOLLY; NASCIMENTO; ROGÉRIO; MACEDO)

A rede de inter-relacionamento entre GTI e a Governança Corporativa descrita abaixo mostra outros stakeholders influenciando as decisões do alto escalão executivo com influencia do CIO abaixo do alto escalão.

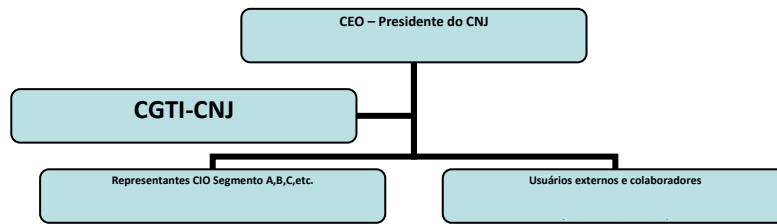
Figura 1 . Inter-relacionamento para GTI.



Fonte : Center for Information Systems Research (CISR) of MIT Sloan School)

A GTI específica no judiciário revela atores agindo diretamente junto aos profissionais de TI do judiciário, ou seja, profissionais de TI externos indicados pelos componentes do CNGTI-PJ. No modelo teórico *stakeholders* externos se reúnem com o alto escalão executivo, ou seja, com o CEO. No judiciário eles podem fazer parte das reuniões coordenadas pelo CNGTI-PJ e firmar parcerias.

Figura 2. Governança de TI.



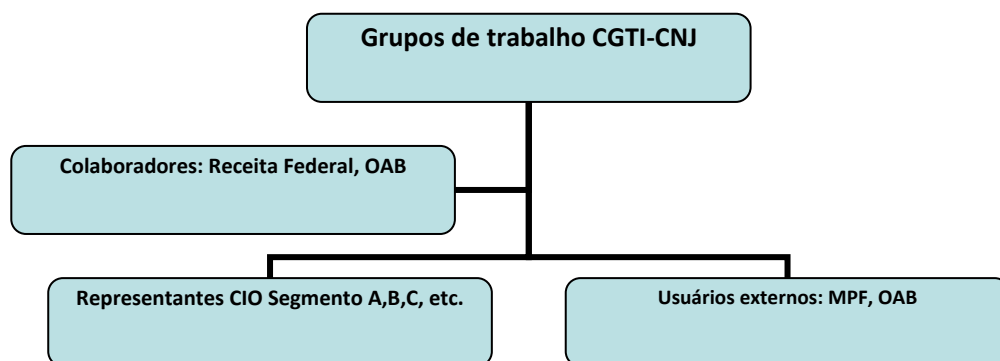
Fonte: o autor

3.4 – Influências de usuários externos – A teoria da representatividade social

A Influência de usuários externos no rumo dos sistemas judiciais eletrônicos pode ser analisada a luz da Teoria da Representatividade Social – TRS, pensando que há vários segmentos que se relacionam com o judiciário na condição de usuários dos sistemas eletrônicos, tais como advogados, procuradores, delegados e cidadãos. Cada um desses segmentos traz uma percepção dos sistemas eletrônicos judiciais. Por exemplo, advogados que atuam nacionalmente, lidam com muitos sistemas e alegam em artigos que o excesso de sistemas eletrônicos gera confusão e boa parte é considerada obsoleta.

Apesar da abordagem da TRS nesse trabalho ser limitada é reconhecido que: “A TRS é uma alternativa ao desenvolvimento de estudos focados não apenas em fatos, dados e opiniões formais, mas também no entendimento das percepções e valores compartilhados pelos sujeitos.” (TEODORO, PRZEYBILOVICZ, CUNHA, 2014 apud VERGARA & FERREIRA, 2005)”

Figura 3 – Colaboradores e Usuários Externos de TI.



Fonte: o autor

Uma abordagem pela TRS é medida através de uma pesquisa de opinião. Nesse sentido, se os envolvidos nas decisões de TI são educados e submetidos constantemente às ferramentas de mensuração de um guia de boas práticas, essa cultura está evidente nas respostas dos questionários. Isso quer dizer que a aplicação do Cobit no judiciário pode gerar

uma cultura organizacional que ficaria evidente em questionários de avaliação por TRS. É o que acontece de fato.

3.5 – Resultados da GTI do judiciário.

Algumas medidas foram tomadas para promover a padronização do formato de dados e dos sistemas eletrônicos, assim como ocorreu no Poder Executivo. Em 2010 o Conselho Nacional de Justiça - CNJ criou o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação – CGTI, um comitê misto, pelo qual é possível verificar documentalmente como se comporta a Governança de TI.

Em 2018, verifica-se ainda um ambiente heterogêneo de tramitação processual onde coexistem processos físicos, processos físicos indexados e processos nato-digitais, com uma considerável quantidade de sistemas eletrônicos. O CNJ atua com a implantação do Processo Judicial Eletrônico - PJ-e, do qual vários Tribunais aderiram ao uso, e com estratégias para padronização e interoperabilidade entre os sistemas próprios através do fornecimento de artefatos.

3.5.1 – Banco de Soluções.

Essa iniciativa promoveu em um primeiro momento a interação entre os segmentos do judiciário em relação aos sistemas eletrônicos utilizados por todos eles a fim de troca de informações. Também foram acertados convênios com a Receita Federal e com a OAB para dinamizar a comunicação verificação de cadastros. A divulgação do CNJ sobre a iniciativa explica:

“Uma resolução do Conselho Nacional de Justiça, aprovada ontem, cria o "Banco de Soluções do Poder Judiciário". O banco vai reunir todos os sistemas de informação implantados ou em desenvolvimento pelos tribunais e disponibilizá-los aos interessados.

A medida de certa forma promove a utilização de um software dentro do judiciário em vez de procura-lo no mercado e também gera um fórum informal para eleger os melhores sistemas para determinada atividade. Então uma forma de uniformizar os sistemas eletrônicos é eliminar sistemas para a mesma finalidade e manter o melhor deles.

“O objetivo da medida é que cada tribunal, por meio desse intercâmbio, tenha acesso aos sistemas utilizados nas outras Cortes de Justiça, possa adquirir novos programas e aprimorar seu respectivo setor de informática....”

A definição de políticas, normas e padrões a serem seguidos é prerrogativa e responsabilidade final do CEO do Supremo Tribunal Federal que também é presidente do CNJ. O suporte para essas decisões vem da GTI, que é composta praticamente por um CIO ligado ao CNJ que coordena dos grupos de trabalhos e as reuniões com os segmentos locais.

..."Cabe ao conselho a definição de políticas, normas e padrões a serem seguidos, a fim de adequar todo o sistema a uma cultura organizacional de gerência e intercâmbio de informações entre os sistemas do Poder Judiciário....",

A comissão de informatização foi criada antes do CGTI que atribuições mais centralizadas como a de se colher informações regionais para formular propostas normativas. Ainda nesse estágio não consistia uma GTI. Vestígios da GTI vêm mais tarde com a criação do Comitê Gestor com atribuições mais abrangentes, por exemplo, a de delegar atribuições.

“... a Comissão de Informatização tem por objetivo formular propostas normativas para estabelecer parâmetros nacionais de informatização de todos os setores do Poder Judiciário "de modo a promover níveis crescentes de qualidade, eficiência, transparência, interoperabilidade e acesso à Justiça, sem prejuízo de autonomia e independência dos diversos núcleos já existentes... todos os sistemas são de utilização pública, portanto sem custo algum para os tribunais...”

Dentro do Banco de soluções que começou com as comissões informatizadas e seguiu a criação do CGTI-CNJ foram criados:

- a) Numeração única;
- b) Modelo de requisitos para desenvolvimento dos softwares próprios.

3.5.1.1 – Numeração Única.

A numeração única consiste, em uma numeração com, além do número do processo e ano, números que indica a origem e segmento como explicado pelo CNJ. Há documentação disponibilizada com os números correspondentes à origem para orientação do cadastro. Segundo a Resolução 10/10:

“Trata da padronização do número dos processos no âmbito do Judiciário, com o intuito de facilitar o acesso às informações processuais e de agilizar a prestação jurisdicional. A padronização estabelece unificação da numeração processual, a ser mantida em todos os tribunais, facilitando a comunicação entre os órgãos do Judiciário e melhorando o acompanhamento dos processos pelo jurisdicionado. “

Os processos que antes tem formato específico para cada segmento agora possui um equivalente à numeração única de 20 números no formato: **NNNNNNN-DD.AAAA.J.TR.OOOO**, de forma que:

- a) NNNNNNN - 7 dígitos que indicam o número de ordem de autuação do processo
- b) DD - 2 dígitos verificadores da integridade
- c) AAAA - 4 dígitos indicadores do ano da autuação;
- d) J - 1 dígito identificador do segmento do Judiciário, sendo:

- 1 - Supremo Tribunal Federal
- 2 - Conselho Nacional de Justiça
- 3 - Superior Tribunal de Justiça
- 4 - Justiça Federal
- 5 - Justiça do Trabalho
- 6 - Justiça Eleitoral
- 7 - Justiça Militar da União

8 - Justiça dos Estados e do Distrito Federal e Territórios

9 - Justiça Militar Estadual;

e) TR - 2 dígitos que identificam o tribunal ou conselho do segmento do Poder Judiciário, sendo:

00 - Tribunais superiores (STF, STJ, TST, TSE e STM)

90 - Conselhos da Justiça Federal e Superior da Justiça do Trabalho,

f) OOOO - 4 dígitos identificadores da unidade de origem

Há documentação disponibilizada com os números correspondentes à origem para orientação do cadastro. Segundo a Resolução 10/10:

“As estruturas de composição numérica, com vinte dígitos, específicos para identificação de processos por unidade de origem, ano do ajuizamento do processo, órgão ou segmento do Poder Judiciário, Tribunal do respectivo segmento ou circunscrição judiciária, proporcionam maior segurança e celeridade ao jurisdicionado, dispensando memorizações de vários números em processos de uma mesma demanda.” (CNJ,2010)

3.5.1.2 – Modelos de requisitos.

Os modelos de requisitos foram determinantes para a padronização e interoperabilidade dos sistemas judiciais eletrônicos tendo em vista o ambiente híbrido de tramitação. As decisões chaves giraram em torno de viabilizar:

- “a) Processo eletrônico;
- b) Petições e atos processuais assinados digitalmente;
- c) Citações e intimações eletrônicas;
- d) Comunicação dos atos processuais por meio do Diário da Justiça eletrônico.

(Fonte: CNJ)

A criação desses modelos foi guiada pelo que estava evidente na legislação pertinente à organização do sistema judicial brasileiro e pela legislação de cunho técnico relativo aos

controles de qualidades conhecidos. Foi publicada legislação impondo a utilização dos modelos para o desenvolvimento de softwares nos segmentos da justiça. Segue quadro com os parâmetros:

O objetivo foi dar rumo a implantação de processos informatizados envolvendo metadados⁶ para os processos físicos e para os arquivos digitais. O modelo consiste em inúmeros requisitos foram criados inúmeros requisitos agrupados em 07 (sete) processos:

- a) Organização dos documentos institucionais: plano de classificação e manutenção dos documentos;
- b) Captura;
- c) Armazenamento;
- d) Preservação;
- e) Segurança;
- f) Tramitação de fluxo de trabalho;
- g) Avaliação e destinação de documentos institucionais não-digitais e híbridos;

A formação de grupos de trabalho foram os primeiros vestígios de GTI que se consolidaram com a formação de comitê misto.

3.5.2 – Processo Judicial Eletrônico – PJ-e.

A origem do PJ-e é uma doação ao CNJ de software com direitos exclusivos de manipulação. O Projudi, como era chamado teve sua matriz fornecida para segmentos do norte e nordeste. Na época (meados de 2006 a 2008), como não havia uma GTI para imposição de requisitos, os segmentos desenvolveram a matriz do Projudi por conta própria.

O desenvolvimento foi descoordenado, revelando até o ano de 2009, inúmeras versões de sistemas judiciais eletrônicos. Em 2009, uma versão mais aprimorada é coletada para ser desenvolvida de forma coordenada. Essa versão ficou conhecida como Sistema CNJ e foi desenvolvida com TRF5 e TRF3 através de convênio. A partir de 2010, com o início da GTI o Sistema CNJ evoluiu para o PJ-e. Pode-se dizer que o PJ-e foi desenvolvido no ambiente de

⁶ Informações que localizam ou caracterizam um documento ou informação sem exibí-los na integralidade.

GTI e foi referência para os modelos de requisitos para gestão documental e dos artefatos para interoperabilidade. Para exemplificar, é interessante expor a constituição de comitês temáticos pelos tribunais regionais, no caso o Tribunal Regional da Terceira Região - TRF3.

Tabela 2. Comitês de Trabalho do Processo Judicial Eletrônico – Pj-e

Comitê Gestor PJ-e/TRF3
Comitê de Usuários Externos
Comitê de Usuários Internos - JF/TRF3
Comitê de Demandas
Comitê de Estatísticas
Comitê para Priorização de Investimento
Comitê de Licitações de Informática
Comitê de Homologação
Comitê de Interação de Sistemas
Comitê de Documentação e Regulamentação
Comitê de Aculturação
Comitê de Capacitação e Treinamento

Fonte: Art.5 da Resolução 244/10

3.6 – Avaliação da GTI do judiciário.

O grau de adoção de guia de boas práticas evidencia características no perfil dos participantes da GTI e há indícios que pode influenciar também no seu próprio arranjo. O relatório do nível de GTI do Judiciário elaborado pelo Tribunal de Contas da União em 2017 – TCU revela o seguinte:

“ O Tribunal de Contas da União (TCU) tem realizado levantamentos baseados em questionários que abordam práticas de governança e de gestão de TI previstas em leis, regulamentos, normas técnicas e modelos internacionais de boas práticas..... No levantamento

2012, que resultou no Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário, da relatoria do Ministro Walton Alencar Rodrigues, o TCU avaliou ao todo 349 organizações com base em questionário, que, seguindo o modelo do Cobit 5, deixou mais clara a distinção entre governança e gestão de TI.”

O TCU vem sendo aplicando anualmente questionários com referencia no *Cobit* para medir o nível GTI da Administração Pública Federal na qual está inclusa a Administração do Judiciário. Segue extração do quadro de índice de governança especificamente no judiciário.

Tabela 3. Comparativo entre os níveis de capacidade

	2010 e 2012	2014 e 2016
Inicial	$0,00 \leq iGovTI < 0,40$	$0,00 \leq iGovTI < 0,30$
Básico	-	$0,30 \leq iGovTI < 0,50$
Intermediário	$0,40 \leq iGovTI < 0,60$	$0,50 \leq iGovTI < 0,70$

Fonte :
TCU

Tabela 4. Respondentes do judiciário pesquisa de 2016

Tipo de organização	Instituições Respondentes	Media GTI	Desvio padrão
Judiciário	65 instituições	0,54	0,12

Fonte: TCU

O índice de GTI no judiciário para 2016 é colocado entre básico e intermediário considerando o desvio padrão. Está um pouco abaixo da média, considerando uma média de

0,59. A GTI no judiciário começou em 2010, nove anos após o início das iniciativas de inclusão digital, incentivo ao uso de software livre e criação de softwares públicos. Isso justifica o fato de estar atrás de instituições que foram pioneiras nas práticas de GTI.

Tabela 5. Notas do iGovTI2016 iGovTI2016

Nota 0,58	Nível de capacidade Intermediário	
Dimensões Avaliadas	Nota	Nível de capacidade
Liderança (D1)	0,66	Intermediário
Estratégias e Planos (D2)	0,77	Aprimorado
Informações (D3)	0,66	Intermediário
Pessoas (D4)	0,60	Intermediário
Processos (D5)	0,46	Básico
Resultados (D6)	0,24	Inicial
Classificação 2016		
Grupo Tribunal	Segmento JUD	Geral
25ª (de 65)	24ª (de 64)	119ª (de 368)

Tabela 6. Notas do iGovTI2014 iGovTI2014

Nota 0,59	Nível de capacidade Intermediário	
Dimensões Avaliadas	Nota	Nível de capacidade
Liderança (D1)	0,72	Aprimorado
Estratégias e Planos (D2)	0,78	Aprimorado
Informação (D3)	0,66	Intermediário
Pessoas (D4)	0,51	Intermediário
Processos (D5)	0,41	Básico
Resultados (D6)	0,37	Básico
Classificação 2014		
Grupo Tribunal	Segmento JUD	Geral
12ª (de 66)	11ª (de 65)	90ª (de 372)

4 – METODOLOGIA

A partir de revisão de literatura preliminar, em que foi constatado de forma geral que há peculiaridade na GTI em relação ao que seria a Governança Corporativa do judiciário. O que seria, em uma primeira visão a inclusão de CIO de outros segmentos institucionais ligados à Justiça.

O método de verificação da GTI no judiciário será através da documentação divulgada pelos segmentos, por outros segmentos da Justiça tais como OAB e MPF através dos questionários realizados pelo Tribunal de Contas da União-TCU para medir o grau de GTI no judiciário. Também será buscada documentação para verificado o grau de representatividade social e a evolução da TIC tem no rumo dos sistemas eletrônicos judiciais.

Feito isso as características destacam a GTI no judiciário serão analisadas com base nos modelos teóricos e esquemas da literatura de Sistemas de Informações, especialmente verificando:

- a) O lugar da GTI na inter-relação entre os setores dentro da Governança Corporativa do judiciário.
- b) O lugar dos outros segmentos da Justiça na GTI do judiciário.
- c) O lugar de *stakeholders* ligados à atualização tecnológica na GTI do judiciário.
- d) O grau de adesão dos segmentos envolvidos aos guias Cobit e PMBok ou a outras metodologias.

Com essas análises é possível concluir sobre qual modelo de GTI se aproxima, quais segmentos influem nos resultados, bem como que nível de representatividade social nas decisões sobre o rumo dos sistemas eletrônicos judiciais.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A GTI no judiciário surgiu em 2010 a partir de grupos de trabalhos formados no ambiente do CNJ no período entre 2004 a 2009. Esses grupos basicamente promoviam a interação dos softwares usados no judiciário. Em 2010 realmente começo a GTI com a formação do GNTI-PJ de composição mista, mas com a maioria de servidores ligados às secretarias de informática.

A composição desse comitê acarretou em indicações de inúmeros profissionais de TI nos processos de decisão, podendo-se se dizer que a GTI no judiciário adquiriu dimensão política diferente da organização jurídica e administrativa do judiciário, porque surgiu uma situação em que o CEO regional se submete às estratégias formuladas por Secretários de Informática quando estas se tornam resoluções do CNJ.

A GTI do judiciário tem arranjo se aproxima do duopólio de TI em que a maioria dos envolvidos é avaliada com referência nos guias de boas práticas de TI. Nesta situação há poucos embates políticos tendo em vista que aqueles componentes do GNTI-PJ não familiarizados têm a faculdade de indicar membros especializados. É feita de forma a dar um peso maior ao conhecimento CIO, mesmo que tudo seja homologado pelo CEO.

Ela também abre espaço para os usuários externos e consideram parcerias com outros órgãos públicos para a integração de banco de dados de forma que o norteamento desses sistemas seja resultado de um grau de representatividade social dentro do universo de usuários de tecnologia.

Os resultados mais notórios da GTI foram a criação da numeração única e do modelos de requisitos para interoperabilidade. Sem contar o desenvolvimento do PJ-e, originário do Projudi e desenvolvido dentro de uma GTI.

Avaliada pelo TCU por questionários baseados em ferramentas de mensuração do Cobit 5, a GTI do judiciário obteve conceito entre nível Básico e intermediário para os anos de 2014 e 2016. Com todas essas verificações, considera-se que a GTI no judiciário é feita até o momento, de modo a mudar a estrutura para promover ao mesmo tempo expansão e padronização daqueles sistemas próprios através das ferramentas de interoperabilidade, modelos de requisitos para documentação e sugestão de sistemas desenvolvidos em ambiente de GTI.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CONOLLY, A.; NASCIMENTO, M.; ROGÉRIO, P.; MACEDO, T. (s.d.). **Governança de TI**: Seminário Unicap. Fonte: <<http://www.portalgsti.com.br/2009/11/governanca-de-ti-material.html>>.

DINSMORE, C. E. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional”. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

HEXSEL, Roberto A. **Propostas de Ações do Governo para incentivar o uso do software livre. Relatório técnico do departamento de informática da UFPR**, Nº 004, 2002.

GARCIA, Rodrigo Moreira. **Governo eletrônico, informação e competência em informação**. Inf. & Soc.:Est., v. 16, n.2, João Pessoa, jul./dez. 2006 p.79-87.

KURT MILNE, L. O. **IT Process Institute Strategic Alignment performance study**. 2008.

LEÃO, Lucas Carneiro Rocha. **Relevância da Implantação de software livre no serviço público**. Maceió: UNIT. 2010. 10 p. Artigo Científico. - Graduação em Gestão de Tecnologia da Informação, Universidade Tiradentes. Maceió, 2010.

LÉVY, Pierre. **A máquina universo: criação, cognição e cultura informática**. Tradução: Bruno Charles Magne. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

____ MAXIMILIANO, Antonio C.A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana á Revolução Digital**, 6º ed., São Paulo, Editora Atlas, 2006.

____. **Cibercultura**. Tradução: Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

MILNE, K.; ORLOV, L. M. **Know thy self: improving an IT organization's**. (I. P. Institute, Ed.), 2008.

PERTELE, Anderson et al. **Materialização do conceito de software público - IP - Informática Pública**, volume 7, número 2, ISSN 1516-697X, set./2005 - fev./2006, Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte - PRODABEL - Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.

PETER WEILL, J. W. **Governança de tecnologia da informação**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda. 2006.

PINHO, Carlos Tadeu. **Software Livre – Uma alternativa estratégica para as organizações públicas e privadas?** Arquivo Dicas-L. Abril, 2005.

PORTO, F. Gestão de documentos no processo judicial eletrônico brasileiro – Sistema MOREQ- in: **Rev. Sociais e Humanas, Santa Maria**, v. 29, n. 03, set/dez 2016, p. 19 – 25

PORTO-GONÇALVES, Carlos Walter. **A Globalização da Natureza e a Natureza da Globalização**. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 2006.

OLIVEIRA, Lya C. P. e outros. **Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 49(1):23-46, jan./fev. 2015.

ROSS, P. W. **IT Governance: How Top Performers Manage IT decision rights for superior results**. Boston: Harvard Business School Press. 2004.

SANTOS, L.C., SANTOS JR. C.D. A study on the impact of non-operational mechanisms on the effectiveness of public information technology governance. **In: Revista de Administração 52 (2017) 256–267**. TEODORO A. N. **Governança de tecnologia da informação: uma investigação sobre a representação do conceito**. 2014. Fundação Getúlio Vargas – São Paulo/SP, Brasil.

STREIT, Renata e GICO. Ivo T. Jr, **Software Livre: A Nova Onda**. Texto publicado na Latin American and Caribbean Law and Economics Association

VAZ, José Carlos. Administração Pública e Governança Eletrônica: possibilidades e desafios para a Tecnologia da Informação. In: **Governo eletrônico: desafios da participação cidadã**. Fortaleza, Anais. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, Série Debates, nº24, dez 2002.

WALSHAM, Geoff. **Cross-cultural software production and use: a structural analysis**. *MIS Quarterly*, v. 4, n. 26, p. 359-380, dez. 2002.

Legislação e Sítios Eletrônicos

Instrução Normativa 01/11 – Uso do software Público Brasileiro

Regimento Interno Do Comitê Executivo Do Governo Eletrônico

Conselho Justiça Federal (CJF): <http://www.jf.jus.br/cjf>

Conselho Nacional de Justiça - Área de sistemas: <http://www.cnj.jus.br>.

Dados abertos para a democracia na era digital – Publicação do CONSEGI 2011 - IV Congresso Internacional Software Livre e Comércio Eletrônico: <http://www.consegi.gov.br/>

Governo Eletrônico <http://www.governoeletronico.gov.br>

Organization for the Advancement of Structured Information Standards: <http://www.oasis-open.org>

Open Source Initiative: <http://www.opensource.org>

Portal do Software Livre: <http://www.softwarelivre.gov.br>

Public Software for the Public Sector: <http://www.public-software.in>